



**ITSON**  
Educar para  
Trascender

# ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA Y TURISMO



Compiladores:

Dina Ivonne Valdez Pineda, Sergio Ochoa Jiménez, Raquel Ivonne Velasco Cepeda y Elba Myriam Navarro Arvizu

### **Edición literaria**

Dr. Sergio Ochoa Jiménez  
Mtra. Elba Myriam Navarro Arvizu  
Dra. Dina Ivonne Valdez Pineda  
Mtra. Raquel Ivonne Velasco Cepeda  
Dr. Carlos Armando Jacobo Hernández  
Mtro. Víctor Manuel Valenzuela Hernández  
Mtra. Beatriz Alicia Leyva Osuna  
Mtra. María del Carmen Vásquez Torres  
Mtro. Roberto Xavier Herrera Salcido  
Dra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez  
Mtra. Irma Guadalupe Esparza García  
Mtra. María de Lourdes Serrano Cornejo  
Mtro. Jorge Ortega Arriola  
Mtra. Maribel Guadalupe Gil Palomares  
Mtro. Ramiro Arnoldo Buelna Peñuñuri  
Mtra. Alba Rosa Peñuñuri Armenta  
Mtra. Yesenia Clark Mendivil  
Mtro. Reynaldo Pérez Quiñones  
Mtra. Nora Edith González Navarro  
Mtra. Yara Landazuri Aguilera  
Mtra. Erika Acosta Mellado  
Mtra. María Elvira López Parra  
Dra. María Trinidad Álvarez Medina  
Mtro. Gonzalo Rodríguez Villanueva  
Dr. Roberto Celaya Figueroa

## ***Estudios de administración, economía y turismo***



2013, Instituto Tecnológico de Sonora.  
5 de Febrero, 818 sur, Colonia Centro,  
Ciudad Obregón, Sonora, México; 85000  
Web: [www.itson.mx](http://www.itson.mx)  
Email: [rectoria@itson.mx](mailto:rectoria@itson.mx)  
Teléfono: (644) 410-90-00

Primera edición 2013  
Hecho en México

**ISBN: 978-607-609-048-0**

Se prohíbe la reproducción total o parcial de la presente obra, así como su comunicación pública, divulgación o transmisión mediante cualquier sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del Instituto Tecnológico de Sonora.

**Cómo citar un capítulo de este libro** (se muestra ejemplo de capítulo I):

Flores M. (2013). La Cultura Organizacional en el Siglo XXI: un Estudio Bibliométrico en Latinoamérica. En Valdez D., Ochoa S., Velasco R. y Navarro E. (Comp.). Estudios de administración, Economía y Turismo. (pp. 9-25). México: ITSON

## **DIRECTORIO ITSON**

Dr. Isidro Roberto Cruz Medina

RECTOR

Dr. Jesús Héctor Hernández López

VICERRECTOR ACADÉMICO

Mtro. Jaime René Pablos Tavares

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Mtro. Misael Marchena Morales

SECRETARIO DE RECTORÍA

Dra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez

DIRECTORA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Mtra. Irma Guadalupe Esparza García

JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

## PRÓLOGO

Analizar los factores sociales y económicos de la región a la que damos respuesta, es de gran importancia para el Instituto Tecnológico de Sonora, ya que los resultados de dichos procesos marcan la pauta a actuales y futuros emprendedores, en momentos de toma de decisión o inversión, para el inicio o crecimiento de sus organizaciones.

“Estudios de administración, economía y turismo” es una obra que agrupa experiencias y resultados de proyectos en las áreas de la administración, pero también de economía, finanzas, contabilidad, fiscal, turismo y desarrollo sustentable, entre otras; con afinidad.

Se espera que este esfuerzo por poner a su disposición, los resultados del trabajo colegiado e investigación de académicos del país, sea útil y de interés al lector o académico-investigador que intente incidir, mediante sus Líneas de Investigación y Generación del Conocimiento, en las empresas de su región.

**Dr. Jesús Héctor Hernández López**

Vicerrector Académico del ITSON

## ÍNDICE

### **ADMINISTRACIÓN GENERAL**

Capítulo 1. La Cultura Organizacional en el Siglo XXI: un Estudio Bibliométrico en Latinoamérica.....	9
Capítulo 2. Diagnóstico De Las Condiciones Internas Para La Gestión Del Talento Humano En Las PYMES De La Región Centro-Norte Del Estado De Sinaloa.....	26
Capítulo 3. Diseño De Un Instrumento Para el Análisis de Puestos Para una Empresa Turística de la Región .....	44
Capítulo 4. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Sobre el Proceso Administrativo en Microempresas de CUEC (Centro Universitario de Enlace Comunitario) .....	60
Capítulo 5. El Administrador en el Mundo Laboral Actual y Futuro.....	88
Capítulo 6. La Importancia de la Consultoría Para las MIPYMES .....	104
Capítulo 7. Importancia de la Detección de Necesidades Para el Desarrollo de un Plan de Capacitación.....	123
Capítulo 8. Diseño de un Manual de Inducción Para una Empresa Prestadora de Servicios de la Región.....	139
Capítulo 9. Planeación estratégica aplicada a las Estancias Infantiles adscritas a la Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL) en Ciudad Obregón, Sonora.....	157
Capítulo 10. Desarrollo de una Planeación Estratégica Participativa Para una Empresa que Brinda Servicios de Software Para la Prestación de Servicios Médicos.....	173
Capítulo 11. Programa de Emprendimiento Para la Universidad de Sonora Unidad Regional Sur.....	187
Capítulo 12. Vinculación Universitaria en México: Situación Actual y sus Áreas de Oportunidad Para el Desarrollo Económico.....	205

## **ENTORNO ECONÓMICO, FINANCIERO, CONTABLE Y FISCAL**

Capítulo 13. Círculo Virtuoso Que Rodea a la Política Fiscal en México. Un Análisis que va de la Capacidad Contributiva a la Capacidad Recaudatoria.....	229
Capítulo 14. Las Intenciones Ocultas del IETU en la Previsión.....	243

## **TURISMO Y DESARROLLO SUSTENTABLE**

Capítulo 15. Desarrollo de Estrategias que Apoyan a la Competitividad del Sector Hotelero de Ciudad Obregón.....	263
Capítulo 16. Diseño de un Programa de Animación Sociocultural Para el Museo Regional del Mayo de la ciudad de Navojoa, Sonora.....	282
Capítulo 17. Diseño de una Guía Para la Realización de Eventos de Integración de una Institución de Educación Superior.....	294
Capítulo 18. Evaluación de la Calidad en el Servicio de Alimentos y Bebidas de los Principales Hoteles de Ciudad Obregón.....	310
Capítulo 19. Evaluación del Plan Estratégico en Empresas de Servicios Turísticos.....	329
Capítulo 20. Identidad Organizacional en la Agencia de Viajes Sahuaro.....	347
Capítulo 21. Impacto Social y Económico de Actividades Eco Turísticas: Buenavista, Sonora .....	376
Capítulo 22. Investigación de Mercados Para Conocer la Aceptación Sobre Elaborar Congresos de Turismo Dentro de ITSON.....	393
Capítulo 23. Plan de Mercadotecnia Para los Productos de Turismo Alternativo del Sur de Sonora: de Hornos.....	415

# **ADMINISTRACIÓN GENERAL**

# CAPÍTULO 1.

## LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SIGLO XXI: UN ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO EN LATINOAMÉRICA

María Julia Flores Moreno  
majulia89@hotmail.com

### **Resumen**

El interés por el estudio acerca de la cultura organizacional en Latinoamérica ha crecido en los últimos años, debido a que la información que se obtiene acerca de la cultura organizacional proviene, principalmente de autores de Estados Unidos y Europa. Logrando por ello, captar la atención de los investigadores a realizar una búsqueda sobre lo que se ha investigado en Latinoamérica.

El objetivo de esta investigación es analizar los artículos más relevantes, en el portal web REDALYC (La Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal) extrayendo la información sobre los artículos con más relevancia publicados en dicho portal en los últimos 10 años, todo esto con el fin de poder identificar de donde han surgido la mayor realización investigaciones de este tipo. Calculando así indicadores bibliométricos cuantitativos y cualitativos.

Lo anterior permite, conocer la situación de la temática, el desarrollo de investigaciones, autores y países que han aportado. En ese sentido, se muestra en el documento lo anterior. No obstante se visualiza una importante área de oportunidad debido a la incipiente actividad.

Palabras Claves: Cultura, Organización, Bibliométrico

### **Antecedentes**

La definición de cultura que aparece en el diccionario etimológico de la lengua castellana dice que el concepto proviene de la palabra cultura en latín, de la cual la manera trazable es *colore*. Donde la definición de *colore* contiene un gran rango de significados tales como: habitar, cultivar, proteger, honrar con adoración. Posteriormente, algunos de estos significados se separaron para crear nuevas palabras y emplearlas con otras cosas.

Por otra parte, el investigador Alvear (2004), menciona que según sus estudios puede decir que la palabra cultura nace en el siglo XVIII, donde en sus inicios cultura significaba cultivo o tendencia a cultivarse. Según los investigadores Vázquez y otros (2005), comentan que la palabra fue importada del francés, escrita primero en el siglo XVIII tardío, CULTUR y después en el siglo XIX tardío, se mostró como KULTUR. Los

investigadores comentan que el uso principal de la palabra era el sinónimo de civilización, donde civilización significaba ser alguien civilizado o cultivado.

Sin embargo la primera definición para cultura oficial se dio en el año 1871 por el británico E. Taylor, quien mencionó que “La cultura o civilización en sentido etnográfico amplio, es aquel complejo que incluye el conocimiento, las ciencias, el arte y la moral y cualquier otro ámbito o capacidad adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad”.

El concepto antropológico de cultura. El sociólogo Asutin (2000), dice que tras años de investigar la cultura puede señalar que para la antropología, la cultura es el sustantivo común "que indica una forma particular de vida, gente, de un período o de un grupo humano". Agregando que cada persona es diferente y cada una cuenta con diferentes valores, estilos de vida, costumbres, normas, etcétera. Esto nos dice que el estudio antropológico de cultura nos lleva a descubrir las diferentes culturas que se tienen alrededor del mundo.

Se entiende que por el significado sociológico de cultura, existe la persona que comparte sus conocimientos con los demás que forman parte de su sociedad, incluyendo todas las artes, las ciencias exactas (matemáticas, física, química, etcétera.), las ciencias humanas (economía, psicología, sociología, antropología, etcétera.). Teniendo presente que las demás personas que lo están escuchando sepan acerca del universo, siempre hay algunas áreas que se desconocen o no se poseen información. El concepto sociológico de cultura, tiene una fuerte connotación con la apreciación del presente, pensando en el desarrollo o progreso futuro de la sociedad para alcanzar aquello que llamamos el patrimonio cultural de la humanidad o simplemente "la cultura universal".

### *Cultura Organizacional*

La cultura organizacional nace de la antropología donde los autores del siglo XIX, se comenzaron a interesar por investigar dicho concepto. La primera definición que se dio de la cultura organizacional, fue en el año de 1988 por el autor Schein, dice que:

“la Cultura organizacional, es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa, de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (Schein, 1988).

Ouchi (1981), este investigador menciona que para el existen 3 tipos de empresas, la del tipo A son las empresas americanas, las del tipo J son las japonesas y las de tipo Z cuentan con cultura. El autor menciona que la cultura Z es relativamente nueva para los países del occidente, debido a que esta teoría cuenta con características no aplicadas, en dichos países dentro de sus empresas. Sin embargo en la década de los ochenta, fue cuando el concepto de cultura organizacional, fue ampliamente identificado como tal y se propago en el medio organizacional (Dávila, 1999). Garmendia (1990), dice que la “cultura organizacional” se comienza a utilizar especialmente en los años 70.

Una revisión de la literatura de cultura organizacional, tanto de autores anglosajones-prácticamente todos norteamericanos, Deal y Kenned (1985;1999;2000), Hickman y Silva (1989), Kotter y Heskett (1992), Peters Waterman (1982), Rosenblueth y McFerrin Peters (1992) y Chein (1985), como autores mexicanos y residentes de México Andrade (1988), Andrade y Sánchez (1985), lleva a la conclusión que el interés por estudiar, explicar y desarrollar culturas en las organizaciones es un fenómeno relativamente reciente y un esfuerzo de profesionales en el mundo del trabajo y la academia cuyo interés en especial se manifestó durante los años ochenta y noventa del siglo XX . De esta orientación hacia la competitividad, la producción de la literatura se incrementó en el momento en que se estudió la cultura organizacional, como una variable más dentro de la dirección de las organizaciones Deal y Kennedy (1982), Peters y Waterman (1982).

Esto permitió que los gerentes y consultores igualaran la cultura a variables tales como efectividad, productividad, calidad o internacionalización. En consecuencia, se manejó desde un principio que la cultura organizacional se podía dirigir hacia objetivos

específicos previamente planeados, por tanto la cultura organizacional se convirtió en algo que las organizaciones tenían Smircich (1983), y que podía utilizarse. Dos años más tarde, tras la aparición de infinidad de definiciones para dicho término Schein, señala que la cultura organizacional es aún un término joven y no existe una definición aceptada comúnmente, aun cuando se distingue entre cultura como algo que la organización se enfrenta a algo que la organización ya tiene. En definitiva, aunque no existe una definición consensuada en cuanto al constructo y su metodología de medición, sí que podemos confirmar la existencia de unos elementos comunes tales como: creencias, valores, normas y actitudes respecto a los cuales coinciden la mayoría de autores. (Schein 1990)

Hoy en día las empresas cuentan con planes estratégicos empresariales, debido a que, gracias a estos planes la empresa se ve obligada a la formulación de una misión, una visión y unos valores corporativos, que distingan a la empresa. Esto con la finalidad de que los trabajadores que se encuentran laborando en dicha empresa se sientan y se vean reflejados en ella y así transmitan su cultura organizacional al público. De la misma forma, los estudios de cultura organizacional de sectores productivos permiten a los gremios y a los gobiernos locales formular políticas, planes y programas de desarrollo, sobre la base del reconocimiento de las vocaciones productivas y las capacidades propias de cada sector. Posicionarse en los aspectos más competitivos de la cultura empresarial, es sin duda el camino para lograr un desarrollo económico y social sostenible, responsable y justo.

Es por eso que hoy en día cada persona que se va a integrar a una empresa u organización recibe una capacitación posterior a utilizar el puesto donde ahí, se le informa todo lo relacionado con cultura organizacional. De tal manera que el encargado de recursos humanos que conoce la cultura organizacional de su equipo sabe cuándo intervenir y cómo hacerlo cuando surgen los conflictos dentro de la empresa y para evitar que el problema crezca y afecte a más miembros de la organización, se ve obligado a tomar decisiones para mejorar el entorno de la empresa.

## **Planteamiento del Problema**

En la actualidad la mayoría de los autores que hablan acerca de la cultura organizacional, son originarios de Estados Unidos y Europa, por lo que surgió la inquietud de investigar cuantos artículos o publicaciones hay en Latinoamérica acerca de la cultura Organizacional. Por lo tanto ¿Cuál fue la aportación teórica-práctica en los últimos 10 años en Latinoamérica sobre la temática de Cultura Organizacional?

## **Método**

Para el estudio de la cultura organizacional se realizó un estudio bibliométrico, el cual consiste en crear un recuento de las publicaciones existentes para poder facilitar a los investigadores la recolección de datos.

El material de análisis consistió en publicaciones de artículos en el portal web REDALYC (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal Sistema de Información Científica). Se analizaron 64 artículos basados en dos criterios de investigación, el primer criterio fue el porcentaje de relevancia que tenían los artículos, debido a que con esta acreditación, el artículo publicado tiene más credibilidad para el lector. El rango que se estableció fue a partir de la publicación con mayor porcentaje que este caso fue de 51% colocando un límite no inferior del 30%. El segundo criterio de investigación fue la fecha de la publicación de los artículos, partiendo del año 2000 hasta el año en curso, con la finalidad de poder obtener resultados más específicos, acerca de las investigaciones realizadas sobre la cultura organizacional.

Para la recolección de datos de cada artículo se extrajo: Autor, Título, Nombre de la Revista, Origen de los Autores, Palabras Clave, Idea central del Artículo, País y Año. Posteriormente se fue explicando cada columna de la tabla anterior arrojando datos cuantitativos sobre la investigación. Los cuales se presentan a continuación.

## **Resultados**

De los 64 artículos que se obtuvieron se puede observar que el mayor país donde se realizaron más investigaciones fue Colombia seguido de Brasil. Colombia y Brasil encabezan la tabla 1 con un 54 % de investigaciones obtenidas de dichos países,

invariablemente esto es por la inversión que se brinda a los investigadores para la recaudación de información, así también, en la correcta aplicación de los resultados de dichas indagaciones por los países en cuestión en la vida diaria de sus empresas y de sus organismos públicos el éxito se puede medir tomando en cuenta el incremento que se ha tenido en los últimos años del producto bruto interno.

*Tabla 1.*  
País de publicación

<b>País</b>	<b>%</b>
Colombia	30%
Brasil	24%
España	17%
Venezuela	13%
México	10%
Otros	6%

En la tabla 2 podemos observar que de los 110 autores de esta investigación solamente 6 han escrito más de 2 artículos. Mientras que Gregorio Calderón Hernández originario de Colombia ha contribuido con 3 publicaciones al igual que María Amalia Trillo Holgado originaria de España, reflejando también la falta de interés de los investigadores hacia dicho tema.

*Tabla 2.*  
Autores

<b>Autores</b>	<b>Número de artículos publicados</b>	<b>% 100</b>
Gregorio Calderón Hernández	3	2.72%
María Amalia Trillo Holgado,	3	2.72%
José Gpe. Vargas Hernández	2	1.80%
Rafael Ignacio Pérez Uribe	2	1.80%
Roberto espejo Mohedano	2	1.80%
Juana Cecilia Ojeda	2	1.80%
Otros	1	87.36%

*Tabla 3.*  
Revistas

<b>Nombre de la Revista</b>	<b>Número de publicaciones</b>	<b>% 100</b>
Cuadernos de Administración	3	5.76%
Revista de Administración Pública RAP	3	5.76%
Razón y palabra	3	5.76%
Estudios de economía aplicada	2	3.84%
Pensamiento y gestión	2	3.84%
RAE - Revista de Administración de Empresas	2	3.84%
RAE-electrónica	2	3.84%
Revista de ciencias sociales	2	3.84%
Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones	2	3.84%
Revista venezolana de gerencia	2	3.84%
Universitas psychological	2	3.84%
Otros	1	52%

Los datos que nos arroja la tabla 3 tratan acerca las revistas con mayor número de publicaciones de los artículos mencionados anteriormente, con un total de 52 revistas obtenidas, se puede apreciar que solo 8 de ellas han tenido más de una publicación, mientras que la revista cuadernos de administración de Colombia ha tenido 3, al igual que la Revista RAP (Revista de Administración Pública) publicada en Brasil, la Revista Razón y palabra originaria de México, siguiendo el liderazgo de los países de Brasil y Colombia.

*Tabla 4.*  
Origen de los Autores

<b>Origen de los Autores</b>	<b>%</b>
Brasil	25%
Colombia	25%
Venezuela	15.62%
México	12.5%
España	12.5%
Argentina	4.6%
Cuba	3.1%
Chile	1.5%
Total	100%

Los datos que nos arroja la tabla 4 nos sirven para darnos cuenta que los países de Brasil y Colombia suman el 50% de la tabla, mostrándonos que tienen a la mayor parte de los investigadores acerca de la cultura organizacional. Nuevamente Brasil y Colombia vuelven a coincidir al momento de encabezar nuestras tablas antes mencionadas. Sin embargo, Venezuela, México y España a lo largo de estos años en estudio han empezado con un porcentaje considerable comenzando a avanzar en posiciones dentro de la tabla.

*Tabla 5.*  
Total de publicaciones por año

<b>Años</b>	<b>Total de publicaciones</b>	<b>%</b>
2006	10	15.62%
2007	9	14.06%
2010	8	12.5%
2009	7	10.9%
2005	7	10.9%
2008	5	7.8%
2011	5	7.8%
2003	4	6.25%
2002	3	4.6%
2001	3	4.6%
2004	2	3.12%
2000	1	1.5%
Total	64	100%

Del criterio de investigación que se estableció, acerca de la fecha de publicación del año 2000 al año en curso, se puede apreciar en la tabla 5 que en el año 2006, fue cuando se investigó más acerca de la cultura organizacional, siguiéndole el año 2007 donde también fue un número considerable de publicaciones sobre el tema mencionado. Cabe resaltar que a la mitad del rango establecido para las fechas de publicación, es cuando surgen la mayor cantidad de investigaciones de este tipo. Nuestra teoría es que el incremento se ha dado partir del año 2006 a causa de los avances tecnológicos permitiendo la obtención de mayor información y con ello la facilidad de realizar sus publicaciones.

Tabla 6.  
Temas

Palabra	%
Modelo organizacional	11 %
Gestión cultural	8.5%
Propuesta de valores	4.6%
Cultura política	4.6%
Desarrollo de un instrumento	3.1%
Clima organizacional	3.1%
Otras	65%

En la tabla 6 se puede observar que el 35 % de los autores recurrieron a la misma temática para hacer sus temas de investigaciones, mientras que el 65% utilizó temática diferente, pero siempre ligada con el tema principal de la investigación. Es importante resaltar que la mayor coincidencia se da por tema “modelo organizacional” esto es a consecuencia de que es de relevancia importante para los países autores en el tema, el cómo se debe de aplicar y que este tema debe ser una necesidad genérica, que de verdad viene a resolver los problemas de la falta de cultura organizacional en muchos países.

Algunos autores coinciden en realizar de sus investigaciones partiendo de organismos o empresas de sus países de origen, se piensa que esto ocurrió debido a que surgió la inquietud de saber, si las empresas que operan actualmente en su localidad, cuentan con una cultura organizacional realmente establecida y definida. Otra de las temáticas utilizadas recurrentemente para ser analizadas, fue si existe algún instrumento de evaluación para obtener resultados cuantitativos en base a la cultura organizacional de la empresa. Para poder detectar si se necesita de alguna capacitación al personal, en las áreas que sea necesarias para poder lograr un mejoramiento en la empresa.

Tabla 7.  
Palabras clave

<b>Palabra</b>	<b>%</b>
Cultura regional	13%
Valores	9.3%
Gestión de la cultural	7.8%
Clima organizacional	6%
Estructura organizacional	5%
Cultura Nacional	3.15%
Otras	55.7%

La tabla 7 refleja el concepto más recurrente al describir o desarrollar el concepto de cultura regional, es decir, que el éxito de lo que es la cultura organizacional, está basada en la territorialidad o en términos de la necesidad que se dan a nivel regional, es decir que se viene adecuando a las características específicas de cada organismo. Respecto a los demás conceptos, se analiza si en las instituciones o empresas la cultura organizacional contiene los valores de la empresa y si existe un clima organizacional dentro de ella y si hay comunicación entre los trabajadores y las personas que laboran ahí. La mayoría de las investigaciones los autores tratan de aplicar su aprendizaje teórico, para poder así llevar a cabo las investigaciones de campo en sus propias ciudades para obtener datos reales y más concretos al momento de vaciar la información y arrojar resultados.

Tabla 8.  
Idea central del artículo

<b>Idea</b>	<b>%</b>
Análisis de las empresas	26.5%
Cultura organizacional en sus Países	15.6%
Clima Organizacional	10.9%
Elementos de la cultura	9.3%
Influencia de los valores para obtener una cultura organizacional.	7.8%
Otros	29.9%

Esta tabla 8 nos indica cuantitativamente que el 26.5% de los 64 artículos analizados, hablan del estudio que realizaron los investigadores, a empresas ya existentes, con el fin obtener la información necesaria para poder detectar si se cuenta con una cultura organizacional. De igual manera se observó que el 15.6% de los artículos publicados mencionan el interés que se tiene por la recopilación de datos acerca de la cultura organizacional que existe en sus países de origen. Otro factor que nos arroja la tabla, es el clima organizacional, que se vive dentro de la empresa con un 10.9% de interés en los autores.

Y para que pueda surgir un buen clima organizacional, los investigadores analizaron si existía en las empresas los factores necesarios para lograrlo, como el liderazgo que ejercen los directivos hacia sus subordinados y si estos mismos utilizan las prácticas de dirección. Todo esto con el fin de lograr los niveles de satisfacción dentro de la organización.

Por otra parte se investigó acerca de la influencia que tienen los valores de la empresa al momento de realizar su cultura organizacional, puesto que la dirección de la empresa, en un momento dado, puede actuar o incluso modificar radicalmente las creencias y valores de su fundador, debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno. El 29.9% de los autores no comparten los mismos contenidos en sus publicaciones, pero de igual manera sus investigaciones hablan acerca del tema analizado.

## **Conclusión**

Después de haber analizado 64 artículos sobre cultura organizacional, se puede decir que en los países donde más investigaciones se realizaron en la última década del año en curso, fueron Colombia y Brasil, encabezando siempre las tablas obtenidas. Se cree que esto se deba a que dichos países cuentan con el apoyo económico necesario, para la realización de las investigaciones antes mencionadas. Por otra parte se observó que el boom de las publicaciones se dio a partir del año 2006, donde según nuestra teoría el incremento se deba a causa de los avances tecnológicos, permitiendo

a los investigadores, la obtención de mayor información y con ello la facilidad de realizar sus publicaciones.

Los datos obtenidos arrojados de las tablas nos mencionan que la mayoría de los autores realizaron las investigaciones en sus países de origen, logrando así analizar empresas reales y datos más precisos acerca de la cultura organizacional. Se puede decir que aún falta mucho más interés por parte de los investigadores de Latinoamérica para hablar de este tema, sin embargo las publicaciones antes mencionadas tienen alto índice de información sostenible para poder partir de ahí y realizar nuevas investigaciones con dichos datos.

### REFERENCIAS

Aguilar, A. (2009). El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura, *Global Media Journal*, Volumen. 6, pp.67-81. México.

Alves, M. (2009). Una reflexión sobre la cultura de la organización, a la luz del psicoanálisis. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 2008. Volumen. 17, pp.20-54. Brasil.

Arellano, E. (2006). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y palabra*, 2006. Volumen. 13, Venezuela 2006.

Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana.

Calderón, G., Murillo, S. & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral, *Cuadernos de Administración*, 2003. Volumen. 16. pp. 109-137. Colombia

Calderón, G. y Serna, H. (2009). Relaciones entre los recursos humanos y la cultura organizacional un estudio empírico, 2009. *Acta Colombiana de Psicología*, volumen. 12, pp.97-114. Colombia.

Charon, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad, *Ciencia en su pc*, 2007. Número.5, pp. 87-95. Cuba.

Contreras, O. (2007). Cultura Organizacional en el Área Administrativa de una Institución Privada de Educación Superior en Zacatecas, *Razón y Palabra*, 2007. Número. 55. México.

Dávila, A. y Martínez, N. (1999). Cultura en organizaciones Latinas. Investigación de la universidad. Tecnológico de Monterrey.

- De Paula, P., Silvo, R., De Andrade, S. y Aparecida, M. (2011) Cultura y clima organizacional en una organización pública. *Gestão & Regionalidade*. Volumen. 27. pp. 69-81. Brasil.
- Díaz, F. y Jaimez, M. (2009). ¿Existe una cultura cooperativa en trabajadores cooperativistas y no cooperativistas?, *Revesco*. 2009, Número. 97, pp. 44-57, España.
- Enríquez, A. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas psychologica*, 2007, volumen 6, pp.155-165. Colombia.
- Faria, C. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de educación básica, *Revista venezolana de gerencia*, 2010. Volumen.15, pp.486-503. Venezuela.
- Ferreira, M.C., Assmar, E., Estol, K., Da Costa, C. E. & De Cisne, M. (2002). Desarrollo de un instrumento para evaluar el brasileño cultura organizacional, *Estudios de Psicología*, 2002. Volumen.7, pp. 34-45. Brasil.
- Florencia, O. (2010). Impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 2010. Volumen.9, pp. 79-92. Colombia.
- García O. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Pensamiento y gestión*. Número.22, Colombia .
- Garmendia, J. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Esic Editorial Madrid
- Hernández G y Cendejas G. (2006). Los nuevos ejes de la cultura organizacional de las empresas en el siglo XXI, *Razón y palabra*, 2006, volumen.11, México.
- Hojman D; Pérez G. (2005). Cultura nacional y cultura organizacional en tiempos de cambio: la experiencia chilena, *Academia. Revista Latinoamérica de administración*, 2005. Número.35, pp. 87-105. Chile
- Huertas O. (2005). La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: un análisis desde la cultura organizacional, *Cuadernos de desarrollo rural*, 2005. Número.55, pp.97-121. Colombia.
- Jarrin A. (2008). Cultura organizacional reinserción empresarial: de la ciencia a la conciencia. *Signo y pensamiento*, 2008, volumen XXVI, pp.161-167. Colombia.
- Júnior P. (2002). Un texto, múltiples interpretaciones: la hermenéutica ANTROPOLOGÍA Y CULTURA ORGANIZACIÓN, *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 2002, Volumen.42, pp. 72-84. Brasil.

- Lieth D; Takahashi M. (2011) La cultura organizacional en un proyecto hotelero, Boletim Academia Paulista de Psicologia, 2011. Volumen 6. pp. 120-140. Brasil.
- Marcone R y Del buey F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa publicado en Psicothema, 2003, Volumen.15, pp.292-299. España.
- Martínez M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la Utilización del modelo de Denison, Cuadernos de Administración, 2010.Volumen.23, pp.163-190. Colombia
- Mendoza M. (2006). Acción directiva y la cultura organizacional de las escuelas de la asociación venezolana de educación, Revista de artes y humanidades UNICA, 2006, Volumen. 7, pp. 95-116. Venezuela.
- Molero F. (2001). Reseña del líder y la cultura organizacional. Su incidencia en la eficacia de la empresa de Amador, Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 2001. Volumen.17, pp. 341-343, España.
- Muzzio H. (2010). Perspectiva Regional sobre Cultura Organizacional Cultura de Brasil. Revista Brasileira de Gestão de Negócios , volumen.16. pp. 105-140. Brasil.
- Nader M. y Castro A. (2009). Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares, Anuario de psicología, 2009. Volumen.40, pp. 237-254, España.
- Ojeda, J. (2010). Un modelo de relación entre la cultura organizacional investigativa y la interacción tutor-investigador, Opción, 2010. Volumen.26, pp. 15-28. Venezuela.
- Ojeda, J. y Ferrer, M. (2010). Planificación académica y cultura organizacional en las instituciones de educación básica, Educación, 2010, Volumen.34, pp. 15-33. Costa Rica.
- Ollarves, Y. (2006). Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior, Investigación y postgrado, 2006, Volumen.21, pp. 125-151. Venezuela.
- Ortega. D., Alemán, M., Brito, I., Rueda, C. & Salcedo, R. (2011). Cultura organizacional de enfermería dominante en un hospital de la Secretaría de Salud de Morelos, Salud Pública de México, 2011. Número 2, pp. 11-16. México
- Ortiz, F. y Camargo, I. (2010). Propuesta de valores para una cultura organizacional en el turismo sostenible, PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 2010, Volumen.8, pp. 125.138. España.
- Ouchi, William. (1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Perseus.

- Pacheco, D. (2011). Cultura organizacional: las sinergias entre las alergias y Trompenaars y Hofstede, Revista de Administração Pública RAP, 2011, volumen 6, pp. 120-140. Brasil.
- Paramo, D. (2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. (2001), Revistas colombiana de marketing. Número 2, pp.1-26. Colombia
- Peralra M. (2005). Descripción de la cultura organizacional y los valores de convivencia y responsabilidad social en un call center en Bogotá, Psicología desde el caribe, 2005. Número.15, pp. 51-73.Colombia.
- Pérez, R. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras, Revista escuela de administración de negocios, 2003, Número.47, Colombia.
- Pérez, R. (2007). Estructura y cultura organizacional en la pyme colombiana: análisis en empresas bogotanas. Cuadernos de Administración, Número38, pp. 73-85. Colombia.
- Quiñones, M. y Supervielle, M. (2005). Gestión de cultura organizacional y prácticas de recursos humanos en la banca española multinacional, Revista galega de economía, 2005.Vollumen, 14, p. España.
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento, Universidad y empresa, Volumen.6, pp. 9-36. Colombia.
- Raymond, W. (1992). Campos de intervención realidad después del giro lingüístico, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Restrepo L., Fajardo, F. & Ladino, A. (2007). Cambio de cultura organizacional para empresas que requieren evolucionar hacia la competitividad, Scientia et technica, 2007. Volumen XIII, pp. 327-332. Colombia.
- Rodríguez, A. (2008). El análisis sociológico de la cultura: La mentalidad empresarial como expresión de la cultura organizacional, Entramado. 2005, volumen I, pp.6-17. Colombia.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración, Invenio, 2009, Volumen.12, pp- 67-92. Argentina.
- Rouquette, J. y Saleme, M. (2000). Estadística y comportamiento organizacional Política y cultura, 2000. Número.13, pp. 113-135. México.

- Salcedo, I. Romero, J. (2006). Cultura organizacional y gestión de la calidad en una empresa del estado venezolano, *Revista venezolana de gerencia*, 2006, Volumen. 11, pp. 83-104. Venezuela.
- Sánchez, A. (2007). La cultura organizacional: el producto comunicacional que más habla de la empresa. *Revista virtual universidad católica del norte*, 2005. Num.16, Colombia.
- Sánchez, Cañizares. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2006, Volumen.22, pp. 179-202., España.
- Sánchez, J., Tejero, B. & Yurrebaso, B. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos, *AIBR (Revista de antropología Iberoamérica en red)*, 2006. Volumen.1, pp. 374-397. España
- Schein, E. (1990). *Organizational culture*. American Psychologist.
- SCHEIN, Edgar. (1988). *Cultura Empresarial y Liderazgo*. Centre for Organizational Studies (COS). Plaza y Janés Editores. Barcelona,
- Schneider, B. (1990). *Organizational Culture and climate*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- SCHUSTER, Camille y Copeland, Michael. (2008). Cultural Theory in use: the intersection of structure, process and communication in business practice. *En Journal of Public Affairs*, Vol. 8. New Jersey,
- Silva, N. (2009). Las intersecciones entre la cultura y el aprendizaje organizacional, *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 2011. México
- Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado, *Pensamiento y gestión*, 2006, Número.20, pp. 194-215. Colombia.
- Steve, M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New York.
- Terán, O. y Irlanda J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior, *Omnia*, 2011. Volumen.17, pp.96-110. Venezuela.
- Toca, C. y Rodríguez, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional, 2009. *Civilizar*. volumen.9, pp. 117-135. Colombia.
- Tomás, R., Austin, Millán, Sociólogo, Antropólogo Social. UNAP Educación y Desarrollo, Universidad Arturo Prat, Sede Victoria, Chile. (2000).

[http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C\\_Sociales/Profesores/jramirez/PDF/Austin-concepto\\_de\\_cultura.pdf](http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Sociales/Profesores/jramirez/PDF/Austin-concepto_de_cultura.pdf)

Traducido por Tomás Austin M. 1990

Trillo Holgado, María Amalia: Espejo mohedano Roberto, Propuesta metodológico para establecer un índice de cultura organizacional a través del capital intelectual publicado en : Estudios de economía aplicada, España 2008.

Trillo, M. y Espejo, R. (2008). Propuesta metodológica para establecer un índice de cultura organizacional a través del capital intelectual, Estudios de economía aplicada, 2008. Volumen.26, pp. 105-118. España.

ULRICH, Dave y Smallwood, Norm. (2007). Cómo Construir un Sello de Liderazgo. Harvard Bussiness Review,

Urdaneta, R. y Pérez, J. (2010). Cultura Organizacional en los Institutos de Investigaciones en Salud de la Universidad del Zulia, Revista de Ciencias Sociales, 2010.Volumen.17 pp. 96-110. Venezuela.

Vallenilla, F. (2006). Cultura organizacional y posmodernidad una aproximación al caso Venezuela, Negotium, 2006. Volumen.1 pp. 16-39. Venezuela.

Vargas, J. (2004). Impacto de los cambios de la cultura política en el aprendizaje para las transformaciones institucional y organizacional, Nómadas, 2004, volumen. 10, pp.20-35. España.

Vargas, J. (2007). Cambios en la cultura política y su impacto en el aprendizaje para las transformaciones institucional y organizacional a través del diseño de nuevos arreglos, Mercator (revista de geografía de UFC), 2007, Volumen.4, pp. 9-27. Brasil.

Vázquez y otros (2005) Historia de la Cultura. Edición Thompson México 2005. Williams, KEYWORDS, Fontana, Great Britain, 1976, entrada: "Culture", Págs.76-82.

**CAPÍTULO 2.**  
**DIAGNÓSTICO DE LAS CONDICIONES INTERNAS PARA LA GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DE LA REGIÓN CENTRO-NORTE DEL  
ESTADO DE SINALOA**

Heleodoro Sotelo Sánchez.  
Fridzia Izaguirre Diaz De Leon.  
Daniel Garcia Urquidez.  
Manuel T. Demirdjian P.  
Julio César Rodríguez Valdez.  
heleodoro.sotelo@udo.mx  
Universidad de Occidente, Guasave, Sinaloa

**Resumen**

El objetivo de esta investigación fue el de profundizar en el conocimiento de las especificidades de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) de la Región Centro-Norte del Estado de Sinaloa, con respecto a los factores críticos para el desarrollo del talento humano en busca de una posición competitiva ventajosa. Asimismo, este estudio se realiza desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades (Penrose, 1962), cuyo énfasis son los pilares en los que se sustenta la ventaja competitiva de la empresa, que constituyen una habilidad para desplegar los recursos internos en busca de los fines empresariales y del logro de un desempeño superior. Se presentan algunos resultados preliminares basados en una metodología cuantitativa de tipo descriptivo bajo una encuesta semi-estructurada aplicada al personal que labora en 34 empresas de diferentes sectores afiliadas a las cámaras empresariales de la Ciudad de Guasave Sinaloa. Asimismo, se concluye que los principales factores causantes de la deficiente competitividad de las empresas objeto de estudio, es la inadecuada gestión de sus directivos los cuales no han sido capaces de encausar positivamente el potencial de sus trabajadores.

Palabras clave: Pymes, competitividad, gestión del talento humano, capacidades organizativas.

**Antecedentes**

La mayoría de las investigaciones sobre competitividad empresarial se centran en el estudio de los factores de éxito de las grandes empresas, razón por la cual las investigaciones que profundizan en el estudio de los factores explicativos del éxito con muestras de pequeñas y medianas empresas (PyMES) son escasas, lo que contrasta con la importancia que tiene para el desarrollo económico y social de cualquier área geográfica de este colectivo de empresas (Rubio A. y Aragón A., 2007).

Concretamente, en México INEGI (2010), reporta que este grupo representa el 99.8% de las empresas existentes, ocupan al 78.5% de la fuerza de trabajo y contribuyen con el 52% del PIB nacional, por estas y otras razones, su permanencia es vital; razón por la cual, es imperante diseñar estrategias efectivas acordes a su realidad que mejoren su competitividad. Por ello es importante profundizar en el conocimiento de las especificidades de las PyMES de la Región Centro-Norte del Estado de Sinaloa, con respecto a los factores críticos para el desarrollo del talento humano en busca de una posición competitiva ventajosa, esto, sin perder de óptica, que algunas investigaciones han demostrado que las estrategias y los factores competitivos, aplicables a las grandes empresas difieren de las que deben aplicar las PyMES para lograr su desarrollo y éxito.

En este sentido, son muchas y muy diversas las acepciones que sobre competitividad empresarial se han propuesto en la literatura. La mayor parte de ellas coinciden en definirla como una capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios con la consiguiente creación de valor; o bien, para actuar adecuadamente como consecuencia de la rivalidad suscitada en su relación con otras empresas. Sin embargo, de acuerdo con los planteamientos anteriores se entiende a la competitividad empresarial como la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores (Rubio A. y Aragón A., 2007).

El término competitividad, por tanto, procede de competencia. En el ámbito económico, este término tiene dos significados: el grado de rivalidad económica existente en un mercado, o bien la forma de actuación de los agentes en el mismo. En este trabajo, la competitividad se entiende en el segundo de sus sentidos, es decir, como la capacidad para competir o capacidad del agente para actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otros agentes, dicha concepción está íntimamente ligada al concepto de desempeño organizativo. De igual forma, es conocido que la estrategia empresarial desplegada por las PyMES hasta la década de los ochenta centraba sus esfuerzos en detectar las necesidades del mercado y posteriormente dotarse de la

capacidad tecnológica necesaria para satisfacerlas. No obstante, ante el fenómeno de la globalización, cada vez resulta más difícil competir en los mercados domésticos e internacionales, por lo que, mantener las rentas empresariales a largo plazo requiere diferenciarse de la competencia ofreciendo productos de valor añadido exclusivo (Sáez de Viteri Arranz, D. 2000).

Para ello, la clave del éxito competitivo esta en potenciar aquellos activos propios, que acumula la empresa como resultado de su trayectoria y que difícilmente pueden ser copiados por la competencia. De ahí, que la teoría de los recursos y de las capacidades, al estudiar las potencialidades propias de la empresa para lograr la ventaja competitiva, tras la idea de que son los recursos propios los que llevan a la empresa a seleccionar las oportunidades, todavía por explotar para las que está mejor dotada (Sáez de Viteri Arranz, D. 2000).

Dentro de los recursos internos que poseen las organizaciones, el talento humano constituye el activo más valioso de las empresas, puesto que en gran medida, es con el personal con quien se logra incrementar los estándares de productividad, lo que repercute directamente en el desarrollo de la organización y con ello en la competitividad de la región (Benítez, K. 2006). Por lo anterior, las empresas deben generar nuevas formas de atraer a su personal y ayudarlo a mantenerse y coadyuvar al cumplimiento de los objetivos que se plantea la organización (Fernández, J. 2006).

### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad, el elemento humano ha adquirido una gran relevancia en la organización, pero ¿Qué es lo que hace importante este elemento y en qué consiste su valor para la empresa? La clave está en el conocimiento que tienen las personas que trabajan en la organización y en cómo, a través de él, contribuyen a la prosperidad de la misma. En este sentido es importante la actividad de los grupos para aprender unos de otros y contribuir colectivamente a la solución de problemas y/o a la identificación de nuevas oportunidades de negocio. En este contexto, hay que tener en cuenta que algunos de los recursos de las organizaciones son fáciles de transferir, mientras que el

conocimiento, que suele ser tácito y estar basado en la experiencia, es más difícil de reproducir. Al ser el conocimiento un recurso valioso, raro e imitarle (Barney, 1991), recurso esencial, y como tal, fuente de ventaja competitiva (Grant, 1991), las empresas y en específico las personas que en ellas laboran deben buscar la forma más eficiente y efectiva de gestionarlo. Para esto, requieren saber que conocimiento gestionar, pero sobre todo como crearlo, transferirlo y utilizarlo.

Asimismo, se requiere concientizar a la pequeña y mediana empresa de la importancia de basar su estrategia competitiva en una perspectiva de conocimiento, para lo cual se requiere algo más que la simple adquisición de sistemas y tecnologías de la información o de un pronunciamiento estratégico para generar, transferir y utilizar el conocimiento organizacional como fuente de ventajas competitivas, vistas éstas desde un enfoque basado en la teoría de los recursos y capacidades dinámicas de la empresa; para la cual, la principal fuente de ventaja competitiva de la empresa son sus recursos, esencialmente los recursos humanos, y sus capacidades; es decir, su conocimiento tácito o sea aquello que la empresa sabe hacer mejor que sus competidores y que se refleja en sus rutinas organizativas (Nelson y Winter, 1982 y Grant, 1991).

## **Objetivos**

### *General:*

Analizar y comprender la manera como las pequeñas y medianas empresas de la región centro-norte del estado de Sinaloa generan y transfieren conocimiento hacia el interior de las mismas, para impulsar el aprendizaje individual y organizacional del equipo humano que labora en ellas, y que conjuntamente con otros procesos organizacionales, permiten asegurar una rápida respuesta a las exigencias del cliente.

### *Específicos:*

- 1) Identificar los esquemas de generación de conocimiento que desarrollan las PyMES de la región centro-norte del estado de Sinaloa.
- 2) Identificar los esquemas de transferencia de conocimiento que despliegan las

PYMES de la región centro-norte del estado de Sinaloa.

3) Analizar si el proceso de transferencia de conocimientos que aplican las PyMES de la región centro-norte del estado de Sinaloa está basado en la persona o en la tecnología.

4) Identificar y analizar los elementos inhibidores y facilitadores del proceso de transferencia del conocimiento que desarrollan las PyMES de la región centro-norte del estado de Sinaloa.

## **Justificación**

En los últimos tiempos nos hemos encontrado con un número cada vez mayor de trabajos, de investigación sobre aspectos relativos a la gestión del conocimiento en prestigias revistas de gestión y dirección estratégica, en ellos se ha hecho especial énfasis en la importancia del conocimiento como factor determinante de la competitividad empresarial debido fundamentalmente a dos razones: 1) el conocimiento explica gran parte del valor añadido de las organizaciones; 2) las barreras a su transferencia e implantación lo dotan de una gran relevancia estratégica (Nonaka y Takeuchi, 1995). Sin embargo, como ya se mencionó anteriormente, existen muy pocos estudios empíricos sobre el tema de la transferencia interna del conocimiento, por ello, la presente investigación que aquí se presenta será una aportación importante por varios aspectos: El enfoque estratégico basado en los recursos y las capacidades dinámicas más que en una estructura de mercado, apuesta por el conocimiento como principal recurso, al crear y sostener una ventaja competitiva. Además, cada empresa cuenta con su propio y único inventario de conocimientos, con su propia historia, cultura y conjunto de rutinas organizativas, y si a lo anterior se le añade la manera de cómo aprovechar de forma eficiente el conocimiento generado, esto posibilitará el desarrollo de una posición ventajosa y sostenida para la organización que puede ser extremadamente difícil de imitar por los competidores (Nonaka y Takeuchi, 1995, Grant, 1991 & Wiig, 1997).

## **Marco Teórico**

El enfoque de la gestión del conocimiento recientemente ha resurgido como una

perspectiva dominante que puede ser utilizada para explicar las dinámicas competitivas de los entornos cambiantes de la década de los noventa. Dicha perspectiva basada en los recursos ve a la empresa como un portafolio de competencias, las cuales son la fuente de ventajas competitivas sostenibles que residen en las competencias distintivas y en su habilidad para obtener beneficios de las mismas (Knuden, 1995). De acuerdo con Porter (1985), es a través de la dirección estratégica que se puede pasar de una orientación producto-mercado, a un contexto en el cual las empresas operen en entornos globales y donde se acelera el cambio tecnológico. En este nuevo contexto el enfoque producto-mercado encuentra limitaciones prácticas, por lo que actualmente existe un interés hacia los recursos internos de la propia empresa, específicamente hacia los recursos humanos.

Así pues, el enfoque basado en los recursos y capacidades sugiere que los recursos que posee una empresa son más importantes que la manera en que está estructurada la industria a la que pertenece (Schendel, 1994). Para este enfoque estratégico, la ventaja competitiva de la empresa puede ser obtenida a través de las formas en que la organización configure y administre sus recursos internos que, cada vez más, serán una mayor fuente de ventaja-diferencia entre las empresas. Según este enfoque, los diferentes desempeños en la empresa son el resultado de diferencias en la eficiencia, más que diferencias en el poder de mercado. Es así como, el conocimiento puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible y se fundamenta en dos propiedades importantes: primera, que está basado en la experiencia acumulada más que en la tarea o rutina organizativa, lo cual implica que contiene una gran cantidad de conocimiento tácito, lo que dificulta tanto su transferencia como su imitación por parte de los competidores; segunda, que no radica únicamente en los individuos, sino en la forma en que estos interactúan entre sí, es decir, el “capital social”, el cual resulta del trabajo en equipo en el que sus miembros poseen diferentes recursos de la organización (Foss, Knuden y Montgomery, 1995).

En este sentido, Nelson y Winter (1982), acuñaron el término “rutina organizativa” para referirse a un modelo de actividades regulares imprevisibles que está constituido, por una secuencia de acciones individuales coordinadas que constituyen el fundamento de las capacidades organizativas. Así mismo, las rutinas son los factores determinantes

de las capacidades organizativas y son claramente clasificadas como recursos, mismos que son requisito para el desempeño de la mayoría de las mismas. Según Veciana (1999), a nivel operativo, las rutinas organizativas pueden ser consideradas como una red de relaciones coordinadas, que se conectan a recursos específicos de la empresa y se refieren a los modos de comportamiento cotidianos impredecibles en las empresas, quienes son depositarios de los conocimientos y habilidades de la organización.

En este sentido, Winter (1987), considera que cuando una rutina se aplica en más de un área de trabajo de la empresa, se puede decir que ésta ha sido reproducida o transferida satisfactoriamente. Si las capacidades organizativas están incorporadas en las rutinas, entonces la forma en que una empresa diseñe, implemente y reproduzca éstas es una faceta central del aprendizaje dentro de la organización, y es precisamente uno de los puntos centrales de éste estudio.

Por otra parte, la ventaja de una rutina es particularmente significativa cuando involucra habilidades tácitas o cuenta con cierta resistencia a la codificación. Ya que, si gran parte del conocimiento es tácito y está incorporado en las personas, su potencial de renta para la empresa está limitado a sus altos costos de reproducción y a la inhabilidad de la empresa para apropiarse de su valor. Como Kogut y Zander (1992), reconocen en su “paradoja de la reproducción”, la codificación del conocimiento requerido para que la reproducción interna, pueda facilitar la imitación por parte de otras empresas. Sin embargo, el reto es convertir el conocimiento codificado en rutinas organizativas para que operen a un nivel tácito dentro de la empresa, lo que requerirá la socialización y la integración cultural en la organización.

En este sentido Lorsch y Morse (1974), resaltan a las organizaciones y al individuo, y asumen que la forma en que la gente reacciona a su trabajo resulta de sus propias expectativas y de las características de la organización que los emplea. Igualmente, señalan que las reacciones individuales al trabajo, revelan que los puestos que proporcionan retos, posibilidad de ascenso y el uso de capacidades creativas son agradables al grado de esclarecer la mente y el espíritu. Precisamente es en ésta concepción donde se inserta la empresa moderna, la cual opera en una economía basada en el conocimiento dentro de la sociedad de la información, sin embargo la

definición del término “conocimiento” aún no ha sido expresada claramente. Es por ello, que debido a la variedad de visiones existentes a la hora de establecer una definición práctica sobre el término conocimiento, es necesario realizar un análisis objetivo de estas desde diversas perspectivas (Ponjuán, 1998) (que por cuestiones de espacio y pertinencia de la presente investigación sólo nos referiremos a la perspectiva organizacional y a la diferenciación entre información y conocimiento).

Es así, como desde el punto de vista organizacional Davenport y Prusak (2001), aportan más elementos al citar que “el conocimiento es una combinación de valores, información contextualizada y experiencias que proporcionan un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información”. Sin embargo, es importante precisar que en las organizaciones el conocimiento no solo reside en documentos y bases de datos sino también en los procesos, las prácticas y las rutinas organizativas. De acuerdo con estas definiciones, es que se puede interpretar que el conocimiento es el producto de la acción de conocer, entender esta diferencia entre ambos términos, es una base para el progreso en cualquier ámbito ya que no es suficiente con simplemente conocer, sino que se necesita aterrizar dichas ideas y experiencias en un tangible que resulte en beneficio de la comunidad, de ahí, la necesidad de generar nuevo conocimiento.

Por otra parte Nonaka, Reinmoeller y Senoo (1998), reconocen que el conocimiento ha sido definido teóricamente como “creencias y técnicas justificadamente ciertas y adquiridas empíricamente”. Ello se operativiza al entender al conocimiento como una secuencia o continuo, que va desde los datos hasta la información y de ésta al conocimiento, mismo que se convierte con el tiempo en experiencia y que va creciendo hasta llegar a constituirse en saber o sabiduría. Bajo esta conceptualización, el conocimiento es entonces, la interpretación y transformación de la información en un tangible o intangible cuya principal característica es la de ser útil (Stewart, 1999), y apoyar las nuevas oportunidades a través de la explotación de competencias centrales de la organización (Prahalad y Hamel, 1990); así, como la de generar acciones asociadas a satisfacer demandas de mercado (Porter y Miller, 1986).

Por lo tanto, se hace imprescindible distinguir entre información y conocimiento, ya que existe la tendencia a confundir ambos conceptos o a creer que el acceso a

mucha información es lo mismo que el acceso al conocimiento. En este sentido, la posibilidad de crear conocimiento se relaciona en gran medida con el acceso a información y se confunde el límite entre uno y otro concepto. Pero, es necesario destacar que el conocimiento a diferencia de la información, permite que el individuo tenga la capacidad para actuar ya sea intelectual o físicamente; es por ello, que muchos autores lo interpretan como una “cuestión de capacidad cognitiva” (Camacho, 2002).

En este sentido, David y Foray (2002), conciben que la información consista en datos estructurados que permanecen ociosos e inamovibles, hasta que alguien con el conocimiento suficiente los utiliza para interpretarlos y procesarlos. Debido a lo anterior, Davenport y Prusak (2001), establecen que el conocimiento no se limita a sus raíces en los datos y la información, sino ante todo está ligado a otro elemento muy importante: las personas. Para este autor, el conocimiento lo construyen las personas ya que se origina y aplica en las mentes de éstas. Las personas son las que crean, mantienen y transmiten el conocimiento.

## **Metodología**

La investigación se realizó bajo una metodología cuantitativa de tipo descriptivo, donde el universo de medida fueron las 345 PyMES instaladas en el municipio de Guasave y registradas en las cámaras empresariales<sup>1</sup> establecidas en la ciudad de Guasave, Sinaloa. De igual manera, la unidad de análisis fueron los operarios y mandos medios de una muestra no-aleatoria de 34 empresas de diferentes sectores. Asimismo, el ámbito geográfico fue la región centro-norte del Estado de Sinaloa, en la cual se inserta el municipio de Guasave. Por otra parte, la fuente de información primaria fue un cuestionario semi-estructurado con el cual se levantó la información de campo, misma que fue sistematizada a través del paquete estadístico SPSS V-18 para dar lugar a los resultados de la investigación, mismos que se abordaron de acuerdo a la estructura del instrumento aplicado, el cual constaba de dos secciones, la primera indagaba aspectos de identificación de las empresas y los datos biográficos de la fuerza laboral. Mientras que, la segunda, constaba de 38 ítems acerca de cinco factores que dan cuenta de la

---

<sup>1</sup> Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), Cámara Nacional de Comercio (CANACO) y Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX).

gestión del talento humano en las organizaciones; específicamente, se refieren a: Acciones para la incorporación del empleado; Acciones para el buen desarrollo de las funciones de trabajo, Acciones de promoción con base en el desempeño; Liderazgo; y, Gestión del conocimiento.

## **Resultados**

Según los datos de la encuesta relativos a la identificación de la empresa, la estructura productiva del municipio de Guasave, Sinaloa, está conformada por un 59% de empresas del sector comercio, 26% del sector servicios y 15% del sector industrial. En cuanto al número de empleados que labora en ellas, se observa que el 30% de las empresas contiene entre 1 y 10 trabajadores; el 21% contiene entre 11 y 25 trabajadores; mientras que, el 43% de las mismas posee más de 31 empleados. Asimismo, se evidencia que su fuerza laboral es relativamente joven y sus edades fluctúan entre los 18 y 40 años.

En lo referente a la antigüedad de la planta laboral, se observa un adecuado equilibrio entre novatos con una antigüedad menor a 2 años (24%); principiantes con una antigüedad de 3 a 7 años (28%); y expertos con 8 a 17 años de servicio (36%). En cuanto al nivel de escolaridad, se observa que el 61% posee estudios de licenciatura, el 24% de bachillerato y sólo un 9% tiene carrera técnica.

Entre las principales acciones que las PyMES del municipio de Guasave despliegan para la incorporación del empleado se tiene que: el 67% de los encuestados aceptan que estas empresas utilizan los medios masivos de comunicación para promocionar los puestos vacantes, contra un 33% que se encuentran en posición de desacuerdo a totalmente en desacuerdo. Al indagar sobre las principales fuentes de reclutamiento, el 67% estuvo entre totalmente de acuerdo y de acuerdo en que estas eran las universidades de la localidad, ferias de empleo, bolsas de trabajo que se encuentran en portales Web y las cámaras empresariales de la localidad. En contraparte, un 33% estuvo entre totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

De igual manera, un 94% de los encuestados acepta que la selección de candidatos a los puestos vacantes se hace tomando en cuenta una serie de

competencias inherentes al puesto, garantizando así, que el candidato es apto para desempeñar con eficiencia las actividades propias del puesto de trabajo. Asimismo, el 97% de los encuestados acepta que para éstas empresas es relevante la construcción de una cultura empresarial con base en los valores de los trabajadores. Finalmente, el 85% de los encuestados coinciden en que a los nuevos empleados, que ingresan a laborar se les da un curso de inducción para eficientizar la ejecución de las tareas que habrán de desempeñar dentro de la organización.

En relación a las acciones para el buen desempeño de las funciones de trabajo, el 88% de los encuestados aceptan que la capacitación en las PyMES del Municipio de Guasave se hace de manera planeada con base a perfiles de puestos, misión, visión y valores de la empresa, asegurando así, la contribución del trabajador a la consecución de las metas organizacionales. En cuanto a las condiciones laborales para el óptimo desempeño, el 91% de los encuestados esta de totalmente de acuerdo a de acuerdo, en que se le brindan las condiciones óptimas para un mejor desempeño dentro de la empresa. En una pregunta de control para corroborar lo anterior, el mismo porcentaje de encuestados asegura contar con equipo de cómputo en su área de trabajo.

Por otra parte, los resultados arrojan que el 73% de los entrevistados esta de totalmente de acuerdo a de acuerdo, en que sus empresas utilizan la evaluación de personal como un medio de motivación y estímulo. Así mismo, el 79% de los empleados acepta que se le proporciona información sobre su rendimiento laboral, como medio de retroalimentación a su desempeño. Sin embargo, al cuestionar la existencia de manuales de funciones para el cargo, no existe consenso ya que el 50% acepta su existencia contra igual porcentaje que lo niega.

En este mismo sentido entre las acciones de promoción con base en el desempeño se tiene que: Un gran número de entrevistados (62%) considera que la promoción interna es una manera de motivarlos en la empresa, pero el resto de ellos (38%) no lo cree así, ya que algunas organizaciones recurren a otras formas de motivación como lo son bonos, vales de despensa y regalías que se les brinda a los empleados. De igual manera, el 91% de los encuestados acepta que la delegación de responsabilidades es con base en sus habilidades. Así mismo, el 79% está entre

totalmente de acuerdo y de acuerdo con que la creación de espacios de confianza es una manera de destacar los valores de esfuerzo, responsabilidad, unión, libertad y respeto.

En el factor de liderazgo, casi la totalidad de los entrevistados (97%) están convencidos de que el gerente debe ser un líder en la empresa. Asimismo, un 91% aceptan que sus gerentes los apoyan en el cumplimiento de sus metas organizacionales. En cuanto a los principales rasgos que los trabajadores valoran en sus líderes que facilitan la creación y transferencia de conocimiento organizacional, están los siguientes: 49% opina que le gustaría un líder que le imponga retos, le enseñe a hacer las cosas y le exija resultados con los que debe cumplir satisfactoriamente; 21% desea un líder que fomente la confianza de sus trabajadores y que los tome en cuenta en la toma de decisiones; 27% desea alguien para el cual el recurso humano sea lo primero, que brinde orientación y que les de libertad para elegir ellos mismos la mejor manera de hacer las cosas.

En toda organización que base su estrategia competitiva en la gestión del talento humano de sus trabajadores, la manera de cómo gestione su conocimiento es de suma importancia, razón por la cual se incluyó este factor en el instrumento aplicado. En este sentido el 54% de los encuestados considera que aún y cuando la mayoría de ellos cuenta con computadora para el desempeño de sus labores, el principal sistema de información sigue siendo el de voz a voz, seguido por un 26% quienes consideran al correo electrónico y un 17% que consideran a las bases de datos.

Al cuestionárseles cuales son, los contenidos que se transmiten por dichos sistemas de información la respuesta fue: 38% información sobre líneas de servicio; 32% objetivos y metas empresariales; 21% información corporativa y sólo un 9% noticias. Así mismo, un 79% opina que los contenidos referidos anteriormente se transmiten oportunamente, y sólo un 21% de los encuestados considera que se hacen tardíamente. Sobre el interés de los trabajadores por conocer la información que se transmite se tiene que, un 91% afirma tener interés por conocerla.

Respecto a la medida en que la información transmitida es comprendida por los

trabajadores, un 74% opina que comprende totalmente la misma, y sólo un 26% la comprende parcialmente. En referencia al conocimiento que tiene el trabajador del impacto de sus funciones para la consecución de las metas globales de la empresa, el 91% manifiesta conocer su aporte para la consecución de los objetivos organizacionales. Finalmente, un 88% de los encuestados menciona que la existencia de espacios para la socialización favorece la transferencia de conocimiento, y por ende, apoya significativamente los esfuerzos encaminados a una eficiente gestión del conocimiento.

## **Conclusiones**

Desde sus inicios la administración ha procurado aumentar la productividad del talento humano, la complejidad del mismo ha hecho de esto una práctica difícil. Tal vez dicha dificultad describa el hecho de que la mayoría de las investigaciones, sobre competitividad empresarial se centran en el estudio de las grandes empresas, y son escasas las que profundizan en el estudio de los factores explicativos del éxito con muestras de PyMES, lo que contrasta con la importancia que tiene para el desarrollo económico y social de cualquier área geográfica este colectivo de empresas. Por ello, es importante incrementar las investigaciones que se centren en su estudio, lo que acercaría la importancia real a la científica y contribuiría a reducir el vacío existente en la literatura en relación a estas.

Dado lo anterior, es necesario estudiar a las PyMES en su medio natural para ayudarlas a diseñar estrategias basadas en el conocimiento interno y en el talento humano que les permitan ser más competitivas y asegurar así su permanencia. Por otra parte, son muchas y muy diversas las acepciones sobre competitividad empresarial que se han propuesto en la literatura. La mayor parte de ellas coinciden en definir a esta como la capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles, para producir bienes y servicios creando valor, o para actuar adecuadamente como consecuencia de la rivalidad suscitada en su relación con otras empresas.

Sin embargo, en esta investigación, la competitividad se entiende como la capacidad para competir o capacidad del agente para actuar, ante la rivalidad suscitada

al relacionarse con otros agentes. La capacidad para competir es la que origina las diferencias, entre las organizaciones que tienen éxito y las que no, y dicha concepción está íntimamente ligada al concepto de desempeño organizativo. De ahí, que la mejor manera de alcanzar el éxito competitivo es potenciando aquellos activos propios del conocimiento que acumula la empresa como resultado de su trayectoria y que difícilmente pueden ser copiados por la competencia, es decir, a través del talento de las personas que integran las organizaciones. Asimismo, diferentes autores, entre ellos Barney (1991) afirman que los recursos y capacidades que permiten alcanzar ventajas competitivas son aquellos que son valiosos y escasos, como es el caso, del conocimiento organizacional.

Con respecto a la información relativa a la identificación de las empresas asentadas en el municipio de Guasave, se tiene que el tejido empresarial del mismo está constituido por un 59% de empresas del sector comercio, 26% del sector servicios y 15% del sector industrial. De las cuales, el 30% son microempresas; el 21% son pequeñas empresas; y el 43% son medianas empresas. Se evidencia que la fuerza laboral de las mismas es relativamente joven y sus edades fluctúan entre los 18 y 40 años. Referente a la antigüedad de la planta laboral, se observa un adecuado equilibrio entre novatos, principiantes y expertos; de los cuales, una cantidad significativa posee estudios de licenciatura, y en menor cantidad estudios de bachillerato. La conjunción de edades, antigüedad y escolaridad de la fuerza laboral es una importante fortaleza que puede permitir a las PyMES del municipio de Guasave impulsar proyectos de gestión del talento humano y del conocimiento con mayores probabilidades de éxito.

Entre las principales acciones que las PyMES del municipio de Guasave despliegan para la incorporación del empleado se tiene que cada vez es mayor el número de empresas que recurren a los medios masivos de comunicación con la idea de atraer a los mejores prospectos: y que, la selección de candidatos a los puestos vacantes se hace tomando en cuenta una serie de competencias inherentes al puesto, garantizando así, que el candidato es apto para desempeñar con eficiencia las actividades propias del puesto de trabajo. Con ello se evidencia que dichas empresas están cambiando la manera de gestionar su recurso humano, ya que anteriormente se

hacía por recomendaciones de amigos o familiares tanto del dirigente como de los trabajadores ya existentes.

En relación a las acciones para el buen desempeño de las funciones de trabajo, una cantidad significativa de encuestados aceptan que la capacitación en las PyMES del Municipio de Guasave se hace de manera planeada con base a los perfiles de puesto, misión, visión y valores de la empresa, asegurando así la contribución del trabajador a la consecución de las metas organizacionales; y que, al trabajador se le brindan las condiciones óptimas para un mejor desempeño dentro de la empresa. Lo anterior, se retroalimenta con las evaluaciones del desempeño laboral que se practican periódicamente, y estas, son la base principal de la promoción interna y de la delegación de responsabilidades.

En el factor de liderazgo, casi la totalidad de los entrevistados están convencidos de que el gerente debe ser un líder en la empresa, el cual ejerza un liderazgo situacional que presente los siguientes rasgos: Que le imponga retos, le enseñe a hacer las cosas y le exija resultados con los que debe cumplir satisfactoriamente; que fomente la confianza de sus trabajadores y que los tome en cuenta en la toma de decisiones; alguien para el cual el recurso humano sea lo primero, que brinde orientación y que les de libertad para elegir ellos mismos la mejor manera de hacer las cosas.

Por otra parte, toda organización que base su estrategia competitiva en la gestión del talento humano de sus trabajadores es de suma importancia la manera de cómo gestione su conocimiento. En este sentido los hallazgos más importantes se refieren a que aun cuando la gran mayoría de los trabajadores cuenta con computadora para el desempeño de sus labores, el principal sistema de información de las PyMES sigue siendo el voz a voz, lo cual es favorable ya que este sistema propicia las interrelaciones informales entre los trabajadores las cuales son el medio más adecuado para transferir conocimiento tácito; no obstante, es innegable que las tecnologías de la información son un valioso aliado en programas de gestión del conocimiento y en este caso no se está explotando adecuadamente este recurso.

Sin embargo, el hecho de que él voz a voz sea el principal sistema de información no quiere decir que no se utilicen otros sistemas como: Internet, Intranet y las bases de datos, los cuales en conjunto se utilizan para transferir información sobre líneas de servicio e información corporativa referente a objetivos y metas empresariales. Así mismo, la información que se transfiere es actualizada constantemente y existe interés de la gran mayoría de los empleados por conocer a fondo cada detalle que es transmitido internamente en la organización. Dicho interés por la información deriva de que ésta es comprendida en su mayor parte debido al alto grado de escolaridad de los trabajadores, lo cual aunado a la retroalimentación que reciben de las evaluaciones del desempeño, hace que los trabajadores aumenten su grado de compromiso al conocer cómo impacta su desempeño en la consecución de los objetivos organizacionales.

Una vez presentados los resultados preliminares, se concluye que las PyMES del Municipio de Guasave Sinaloa presentan condiciones internas favorables para implementar programas de gestión del talento humano que redunden en una mejor manera de ejecutar sus procesos productivos, y que si bien, la gran mayoría de ellas no han iniciado con dicha gestión es por problemas de tipo cognitivo en la formación profesional de los gerentes, la cual no está articulada con la gestión que le es requerida para encausar positivamente el potencial de la planta laboral, situación que se traduce en obstáculos para este tipo de proyectos.

## **REFERENCIAS**

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17 (1) pp. 99-120.
- Benítez, K. (2006). Consideraciones sobre la gestión del talento humano. El enfoque del mercado interno. *Revista Visión Gerencial*. Universidad de los Andes: Vol. 4. Pag. 91-92. Consultado en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25092/2/articulo1.pdf>. Fecha de consulta 18 de Julio del 2013.
- Camacho, K. (2002). "Internet, ¿cómo vamos cambiando?", Fundación Acceso e IDRC, Costa Rica.

Davenport y Prusak (2001). Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben. 1ra. Edición. Buenos Aires. Pearson Education S.A.

David y Foray (2002). "Fundamentos económicos de la sociedad del conocimiento": Comercio Exterior, vol. 52, núm. 6, junio 2002.

Fernández, J. (2006). Fundamentos de la organización de empresas; breve historia del Management. 1ra. Ed. Narcea. España. Fundación para el Desarrollo Sostenible (s/f). FUNDES México y las PYMES. Consultado en: <http://www.fundes.org/paginas/mexico.aspx>. Fecha de consulta 18 de Julio del 2013.

Foss, Knuden y Montgomery. (1995). An Exploration of Common Ground: An exploration of common Ground: Integrating evolutionary and strategic Theories of the firm. En C. Montgomery (ed) Resources based and evolutionary theories of the firm. Massachusset: Kluwer Academic Publisher.

Grant, R. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review. pp. 114-132.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010). Anuario estadístico de los estados unidos mexicanos. Consultado en: [http://www.inegi.gob.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aeeum/2010/Aeeum10\\_1.pdf](http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aeeum/2010/Aeeum10_1.pdf). Fecha de consulta: 18 de julio del 2012.

Knuden. (1995). Theories of the Firm, Strategic Management, and Leadership. En C. Montgomery (ed). Resources-Based and Evolutionary Theories of the Firm. Massachussets: Kluwer Academic Publishers.

Kogut y Zander. (1992). Knowledge of the firm: Combinative Capabilities, and the Replication of Tecnology. En L. Prusak (ed). Knowledge in Organizational. Resources for the knowledge Based Economy.

Lorsch y Morse. (1974). "Organizations and Their Members: A Contingency Approach. New York: Harper and Row.

Nelson y Winter. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. Massachusetts: Harvard Business Press.

Nonaka y Takehuchi. (1995). "The Knowledge-Creating Company", Oxford University Press, EEUU.

Nonaka, Reinmoeller y Senoo. (1998). The Art of knowledge: Systems to capitalize on market knowledge. En: European Management Journal, Vol.16, No. 6. Dic. 1998.

Prahalad y Hamel (1990). "The Core Competence of the Corporation". En: Harvard Business Review, Mayo-Junio. EEUU. pp. 79-91.

- Ponjuán Dante, G. (1998). "Gestión de Información en las organizaciones: Principios, conceptos y aplicaciones". Impresos Universitaria. Chile.
- Porter M. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
- Porter y Miller. (1986). "Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información". Harvard Deusto Business Review. Primer Trimestre. España.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2007). Recursos críticos y estrategia en la pyme industrial. Consultado en: [http://www.revistasice.com/cache/pdf/ICE\\_846\\_193-212\\_\\_A822017069D6CF6E32A24571513EB57E.pdf](http://www.revistasice.com/cache/pdf/ICE_846_193-212__A822017069D6CF6E32A24571513EB57E.pdf). Fecha de consulta: 18 de Julio del 2012.
- Sáez de Viteri Arranz Demetrio. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 6, No. 3. Universidad de Vigo. pp. 71-86. Consultado en: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v06/063071.pdf>. Fecha de consulta: 18 de Julio del 2012.
- Schendel. (1994). Introduction to competitive Organizational Behavior: Toward and organizationally Based Theoria of Competitive Advantage. Strategic management Journal. Vol. 15.
- Stewart (1999). "Intellectual Capital". The New Wealth of Organizations. The Wealth of Organizations. Dobleday. EEUU.
- Veciana. (1999). Función Directiva. Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions.
- Wei Ch. (1999). "La organización inteligente, el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones", Universidad de Oxford, México.
- Winter, S.G. (1987). "Knowledge and competence as strategic assets", en D.J. Teece (Ed), The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal, Cambridge, MA: Ballinger.

### **CAPÍTULO 3.**

## **DISEÑO DE UN INSTRUMENTO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS PARA UNA EMPRESA TURÍSTICA DE LA REGIÓN**

Oscar Daniel Hurtado Rios  
Ricardo Alonso Carrillo Armenta  
Alba Rosa Peñúñuri Armenta  
Ariana Solórzano Tabares  
Heidi Marely Romero Velazquez  
daniel21hurtado@hotmail.com  
Instituto Tecnológico de Sonora

### **Resumen**

Las organizaciones independientemente de su tamaño requieren de una administración efectiva de sus recursos, para ello, necesitan estar formalmente establecidas, lo cual no ha sido una tarea fácil para las micro y pequeñas empresas, ya que al constituirse muchas de ellas lo han llevado a cabo sin una adecuada planeación y organización en sus objetivos y estructura.

En la región existen organizaciones que requieren de formalización, siendo una de estas, una empresa de giro turístico, la cual se encuentra en proceso de desarrollo, mismo que la obliga a formalizar su administración, ya que actualmente no se cuenta con una herramienta que permita definir las actividades que desarrolla el empleado en su puesto de trabajo, así como las responsabilidades, obligaciones, condiciones en las que desarrolla sus funciones y los riesgos que podrían existir en el mismo, entorpeciendo de tal forma el crecimiento adecuado de la organización debido a la falta de dicha herramienta. Debido a la problemática anteriormente plasmada se propone diseñar un instrumento para el análisis de puesto para una empresa de giro turístico de la localidad, el cual permita la descripción de funciones, riesgos, responsabilidades y condiciones de trabajo que desarrolla el empleado en su unidad orgánica de trabajo.

Actualmente es necesario que las organizaciones documenten su acción administrativa, a través de herramientas escritas que le ayuden a mantener de manera efectiva su operatividad, con lo cual se oriente al personal en el quehacer de sus funciones cotidianas.

Palabras clave: puesto, empresa, análisis.

### **Antecedentes**

La administración en el mundo actual es considerada como una actividad multisectorial en la que participan diferentes áreas de actividad económica productiva del país, Rodríguez (2002), afirma que hoy en día esta disciplina ha entrado a una

nueva fase de evolución, la cual obliga a los hombres de negocios a entender dónde están situados y donde estarán en el futuro.

Hoy en día el éxito de cualquier organización depende de un gran número de personas, las cuales realizan sus actividades en conjunto para cumplir con los objetivos organizacionales, por ello es importante la administración de los recursos humanos, ya que a través de esta se canalizan las diferentes aptitudes de las personas a través de sus funciones como lo son el análisis de puestos, reclutamiento, la selección, la contratación, la capacitación, las promociones y la evaluación del desempeño, considerándose la primera de estas muy importante, ya que desde que un hombre dio empleo a otro, en su trabajo se realizan estudios de actividades que desarrollan las personas en sus puestos de trabajo, para de plasmar formalmente lo que desempeñan con el fin de formalizar la acción operativa.

En México, la mayoría de las empresas dieron inicio con sus operaciones a través de un régimen familiar, lo cual significó que su organización fuera informal y en ocasiones efectiva; sin embargo, una serie de empresas a través de los cambios económicos, tecnológicos y políticos que han acontecido a lo largo de la historia, han sabido llevar la transición de empresas familiares a empresas formalmente establecidas. Es por ello la importancia del gran potencial que tienen estas organizaciones para contribuir al crecimiento económico del país, al mismo tiempo que reduce la vulnerabilidad de la economía a los ciclos económicos externos. Sin embargo, algunos de los problemas a los que se enfrentan las PYMES son el acceso limitado a fuentes de financiamiento, la desvinculación de los sectores más dinámicos de la economía, la baja participación en el comercio exterior, la falta de capacitación del recurso humano, así como problemas para la innovación de sus procesos y desarrollo tecnológico.

Esto limita a las PYMES en su transición, ya que difícilmente pueden llegar a ser organismos formalmente establecidos, debido a la falta de documentación de su acción administrativa y procesos eficientes y eficaces para la operatividad efectiva de estos, sin embargo aquel con el que se define la forma en cómo deberá desarrollar de manera adecuada las actividades el trabajador en su puesto de trabajo, generará valor

agregado en la misma ya que será más factible el logro de los objetivos organizacionales, en la medida en que esta formalice los procesos de trabajo.

Totalmente una empresa turística de la localidad, la cual actualmente presenta dificultades de formalización, debido a la falta de una herramienta que permita definir las actividades actuales que desempeñan los empleados en su unidad orgánica de trabajo, con la cual se conozca el perfil del empleado, funciones diarias desarrolladas, escolaridad, capacidad laboral y riesgos de trabajo, así mismo ubicar en el organigrama la ubicación específica del puesto.

### **Problema**

Actualmente la mayoría de las organizaciones grandes y medianas, micro y pequeñas en el país se encuentran formalmente establecidas, ya que cuentan con documentos escritos que sustenten su actividad empresarial; sin embargo como ya se mencionó anteriormente, existen muchas empresas que a diferencia de estas, no tienen una misión, ni visión organizacional, mucho menos una estructura formal que les permita llevar a cabo efectivamente las actividades propias de su quehacer y el logro de los objetivos establecidos.

Una empresa de giro turístico de la localidad, la cual se encuentra en proceso de desarrollo, se obliga a formalizar su administración, ya que actualmente no se cuenta con una herramienta que permita definir las actividades que desarrolla el empleado en su puesto de trabajo, así como las responsabilidades, obligaciones y condiciones en las que desarrolla sus funciones y los riesgos que podrían existir en el mismo, entorpeciendo de tal forma el crecimiento adecuado de la organización debido a la falta de dicha herramienta. Es por ello que surge el siguiente cuestionamiento. ¿De qué forma una empresa de giro turístico de la región conocerá las actividades, riesgos, obligaciones y condiciones de trabajo que desarrollan sus empleados en sus puestos de trabajo?

### **Objetivo**

Diseñar un instrumento para el análisis de puesto para una empresa de giro turístico de la localidad, el cual permita la descripción de funciones, riesgos, responsabilidades y condiciones de trabajo que desarrolla el empleado en su unidad orgánica de trabajo.

## **Justificación**

Es bien sabido por los administradores que una entidad social requiere definir su campo de acción; es decir, establecer una estructura organizacional formal que le permita cumplir con sus objetivos. A través de la estructuración se define qué actividades hay que realizar, por qué, cómo, cuándo, dónde y quién las va a llevar a cabo; eso es muy importante, ya que en la medida que se tengan por escrito las respuestas a estas interrogantes, y se den a conocer al personal, mejores serán sus resultados.

En relación a lo anterior Rodríguez (2002), menciona que la ciencia de la administración ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización del nivel estratégico, administrativo y operativo. Entre una de estas técnicas o herramientas escritas propone al análisis de puestos, el cual es considerado de gran importancia para lograr la formalización de la estructura organizacional de cualquier empresa.

Con dicha herramienta se busca beneficiar al personal que integra la empresa en la medida en que esta herramienta sea desarrollada de forma adecuada del tener una visión general sobre las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo, evitando así riesgos de trabajo. Así mismo le permitirá conocer las responsabilidades y obligaciones requeridas en su unidad orgánica de trabajo, logrando así que este se desempeñe de la mejor forma.

Por otro lado, los clientes también serán beneficiados ya que al ser atendidos por personal competente y comprometido, obtendrán satisfacción y confiabilidad por un servicio de calidad y con ello la fidelización de estos dentro de las operaciones de la organización. Así mismo la empresa de giro turístico regional, verá reflejados los beneficios de dicho documento en su efectivo funcionamiento y en su rentabilidad, de

tal forma que logre un crecimiento sostenible y su permanencia en el mercado. Cabe mencionar que esta herramienta permitirá recopilar la información necesaria para realizar la descripción de puestos, de todos y cada uno de los puestos que integran la estructura organizacional de la empresa, misma que sirve como guía para los empleados que laboran en cualquier organización, a través de la información mostrada en el manual de organización.

## **Marco Teórico**

En el presente apartado se revela la información bibliográfica, que fue utilizada en el para la fundamentación de la presente investigación, misma que sirve como referencia para una mejor comprensión de la misma.

El análisis de puestos actualmente es utilizado como instrumento indispensable para todo lo que implique el estudio del trabajo, ya que para la mejor distribución de las actividades, como para la definición de las funciones de alta gerencia; es base para la aplicación de las técnicas de la administración de sueldos y salarios y lo que se refiere al reclutamiento, selección y desarrollo de personal (Reyes, 2000).

### *Análisis de puestos*

El análisis de puestos según Münch (2010), es la descripción detallada del conjunto de las actividades y requerimientos para desempeñar una unidad de trabajo específica e impersonal. Por otra parte, Davis (2008), la define como la recolección, evaluación, y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado. Así mismo, Sherman (2003), afirma que es el proceso a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlas, proporciona datos sobre los requerimientos del puesto y la especificación.

### *Contenido*

Cada organización según las necesidades con las que cuente, determina que información es necesaria o el análisis de puestos. Para ello existe una gran diversidad de autores que hablan acerca de este tema, a continuación en la tabla 1, se muestra

un cuadro comparativo para analizar las semejanzas en el contenido de un análisis de puestos.

*Tabla 1.*  
Contenido del análisis de puestos.

<b>Reyes, (2000).</b>	<b>Münch y García, (2004).</b>	<b>Mercado, (2003).</b>
Descripción del puesto. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encabezado.</li> <li>• Descripción genérica.</li> <li>• Descripción específica.</li> </ul>	Descripción del puesto. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encabezado o identificación.</li> <li>• Descripción genérica.</li> <li>• Descripción específica.</li> </ul>	Descripción del puesto. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación.</li> <li>• Descripción genérica.</li> <li>• Descripción específica.</li> </ul>
Especificación del puesto. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos.</li> <li>• Habilidad.</li> <li>• Esfuerzo.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Condiciones de trabajo.</li> </ul>	Especificación del puesto. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad y conocimientos.</li> <li>• Requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad.</li> <li>• Esfuerzo.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Condiciones de trabajo.</li> </ul>	Especificación del puesto <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad.</li> <li>• Esfuerzo.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Condiciones de trabajo.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Por consiguiente cada uno de los autores proponen contenidos muy similares para el análisis de puestos, cabe aclarar que Münch y García (2004), cuentan con una especificación del puesto más completa ya que incluyen a los requisitos físicos, legales y mentales y de personalidad, así como los conocimientos, la cual Mercado (2003), no incluye.

Cabe mencionar que para el desarrollo del instrumento para el análisis de puestos a desarrollar en este trabajo, se toma como referencia el contenido propuesto por Reyes (2000), mismo que se describe a continuación:

#### I. Descripción del puesto.

a) El encabezado: contiene los datos de identificación del puesto. Estos se refieren a los siguientes puntos principales:

- Título del puesto.
  - Número o clave que se asigne al puesto dentro del índice general que se forme para controlar el archivo correspondiente.
  - Ubicación: se expresará el departamento, sección, taller, nave, etc., en que se desarrolle el trabajo. Esto sirve para localizarlo y observarlo en caso necesario. Tratándose de trabajadores que desempeñan sus labores fuera de la oficina o taller, se designará el lugar que reportan, y donde están sus supervisores, documentos, etc.
  - Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador, tanto para fijar su responsabilidad si están a su cargo, como principalmente para precisar mejor el tipo de trabajo que realiza.
  - Jerarquía y contactos: suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatos, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.
  - Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores. Esto ayuda a establecer científicamente un escalafón por líneas o especialidades.
  - Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones temporales.
  - Número de los trabajadores que desempeñan el puesto. Más no el nombre de los mismos.
  - Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
  - Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez.
- b) La descripción genérica: consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales.
- c) La descripción específica: consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en un párrafo separado, a ser posible, con numeración ordinal.

## II. Especificación del puesto.

- Conocimientos: apartado que indica los conocimientos de tipo académico

necesarios para ocupar el puesto, adquiridos durante un aprendizaje formal.

- **Habilidad:** en éste grupo, suelen colocarse factores tales como: adaptabilidad a diversos puestos; aptitud analítica; conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas, de métodos; criterio; destreza manual; don de mando; exactitud de cálculo, en mediciones, en selección. En lecturas, en registro; experiencia, ingenio; iniciativa; instrucción general; inventiva; precisión.
- **Esfuerzo:** dentro de ésta categoría pueden enumerarse, entre otros factores: atención continua: esfuerzo físico; esfuerzo mental; esfuerzo auditivo; esfuerzo visual; tensión nerviosa.
- **Responsabilidad:** puede referirse a: calidad, cantidad, datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informes, procesos, trabajo de otros, seguridad de otros.
- **Condiciones de trabajo:** comprenden factores como: ambiente circundante: (caliente, húmedo, mal iluminado, con suspensión de polvos, con ruido, etc.); deterioro de ropas; peligro de accidentes de trabajo; peligro de enfermedades profesionales; postura incómoda.

Como tal se concluye, que el análisis de puestos está integrado por la descripción del puesto, la cual está integrada por una identificación, una descripción genérica y una específica, así mismo, incluye una especificación del puesto donde se indican los conocimientos, habilidades, esfuerzos, responsabilidades y condiciones de trabajos utilizados para el desarrollo de las funciones dentro de un puesto dentro de la organización.

#### *Métodos para recopilar información.*

Actualmente existen distintos métodos para recopilar información y datos necesarios para el análisis de puestos, con el fin de que el contenido que llevará este sea confiable para la persona encargada de elaborar los documentos administrativos que incluyen este aspecto, a continuación Rodríguez (2002), describe los siguientes métodos:

- **Investigación documental:** consiste en recolectar y hacer un primer examen de la información escrita y grafica que exista sobre el objeto de estudio de que trate. La

investigación requiere utilizar fuentes (archivos, personas) y medios (documentos, leyes, circulares, instructivos, reportes, etcétera).

- Observación: esta técnica consiste en observar a las personas para saber cómo realizan actividades específicas y anotar todas las acciones en la secuencia correcta, su objetivo es complementar, confrontar y verificar los datos obtenidos en la investigación documental.
- Cuestionario: esta técnica de reunión de datos tiene como objetivo describir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. La preparación de formularios en los cuales se debe registrar la información que se necesita recolectar, deben hacerse con especial atención, ya que del diseño de éstos depende en gran parte la facilidad para unir y procesar la información.
- Entrevista: es un instrumento que permite descubrir aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, y ayuda a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas, mediante la viva narración de las personas.

Por otra parte Münch y Ángeles (2007), proponen las siguientes técnicas para recopilar información:

- Encuesta: es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario o de la entrevista.
- Cuestionario: es un formato redactado en forma de interrogatorio en donde se obtiene información acerca de las variables que se van a investigar.
- Entrevista: es el arte de escuchar y captar la información.
- Escalas de actitud y de opinión: son instrumentos que miden la intensidad de las actitudes y opiniones de una población hacia un fenómeno.
- Registros de observación: son un formato de tipo de matricial, integrado por renglones y columnas en el que cada uno, se refiere a diferentes graduaciones de la variable observada y los renglones son los factores observados.

Como se puede observar cada uno de los autores mencionados exponen su opinión y coinciden en los métodos o técnicas para recopilar información, sin embargo Münch y Ángeles (2007), también utilizan las escalas de actitud y de opinión para

recabar la misma. Cabe aclarar, que para la recopilación de la información el usuario puede utilizar el método que crea conveniente.

## **Método**

En el presente apartado se muestra el procedimiento, sujetos intervinientes en la presente investigación, los materiales requeridos para su desarrollo así como la descripción de cada una de las fases utilizadas para llegar al diseño del instrumento para el análisis de puestos.

### *Sujetos*

Los sujetos participantes en la siguiente investigación es la Agencia Comercializadora Turística Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora y el empleado responsable de la promoción y comercialización de los servicios turísticos.

### *Materiales*

Para efectos de la presente investigación, se hizo una búsqueda fuentes de información secundarias como materiales, libros y artículos, utilizados como referencia para el diseño del instrumento, tomando en consideración algunos de ellos.

### *Procedimiento*

Para llevar a cabo la investigación se utilizó como base el proceso propuesto por Werther (2008), mismo que se proponen a continuación, cabe mencionar que las fases de recolección de datos y aplicaciones no fueron utilizados debido a que el objetivo de la presente investigación es el desarrollo del instrumento más no su implementación en la entidad social.

#### 1. Familiarización general con la organización y el tipo de trabajo que se realiza.

En esta fase se llegó a un acercamiento con la persona responsable de la promoción y comercialización en dicha entidad social, en la cual se le comento el beneficio de contar con una herramienta para definir los puestos en la organización.

#### 2. Identificación del puesto.

Por otra parte, se solicitó al responsable de promoción y comercialización de la entidad en estudio la estructura organizacional con el fin de desarrollar el instrumento acorde a las necesidades de la organización, logrando así la identificación de los puestos que integran dicho organigrama.

### 3. Desarrollo del cuestionamiento

Por otra parte, se tomó como referencia a Reyes (2000), para desarrollar todos y cada uno de los elementos contenidos en el instrumento, mismos que se tornan necesarios para la descripción de las actividades dentro de la empresa en estudio, los elementos considerados de forma ordenada para la elaboración del cuestionario fueron los siguientes: Identificación, Descripción General, Descripción Específica, Especificación del puesto, información con la cual se logró la generación del perfil del puesto. Por otra parte, se dio formato y composición al documento redactado con forma comprensible para el lector del mismo.

### 4. Validación

Una vez desarrollado el instrumento se llevó con un experto para su validación y realizar las correcciones correspondientes, presentándose así mismo al responsable de promoción y comercialización una vez desarrolladas dichas actividades.

## **Resultado**

En el presente apartado se muestra el instrumento para el Análisis de puestos resultante de la investigación el cual está integrado por distintas secciones entre las cuales se encuentran la identificación, descripción general y específica, especificación del puesto y perfil del mismo, el cual se muestra a continuación:

**INSTRUMENTO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS**

Nombre de la empresa: _____
Nombre del propietario: _____
Giro: _____
Tipo de empresa: ____ Familiar ____ Otra (Especificar) _____
Ubicación: _____
Teléfono(s): _____ No. de empleados: _____
Fecha: _____

**DATOS GENERALES**

1. ¿En qué año nace su empresa?

**IDENTIFICACIÓN:**

- Nombre del puesto:
- Número de personas en el puesto:
- Departamento al que pertenece:
- ¿Quién es su jefe inmediato?
- Personas que dependen de él:
- Contactos permanentes:  
Internos:  
Externos:
- Menciona brevemente la descripción genérica del puesto (en qué consiste, finalidad):
- Menciona la descripción específica del puesto:

ACTIVIDADES	DIARIAS	PERIÓDICAS	EVENTUALES
1.			
2.			
3.			

**ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

9. ¿Qué grado de escolaridad se requiere para desempeñar el puesto?

Primaria	_____	Carrera profesional	_____
Secundaria	_____	Otros (Especifique)	_____
Preparatoria	_____		_____
Carrera técnica	_____		_____

10. ¿Qué conocimientos se requieren para el desarrollo de las actividades?

11. Experiencia requerida:  
 12. ¿Qué tipo de esfuerzo se requiere?

ESFUERZO	%	DESCRIPCIÓN
Físico		
Mental		
Visual		
	100%	

13. Responsabilidades y/o obligaciones.  
 En la dirección de personas:

	PUESTOS	CANTIDAD
<b>DIRECTA</b>	_____	_____
	_____	_____
<b>INDIRECTA</b>	_____	_____
	_____	_____

En trámites y procesos:

En valores y/o equipo:

	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD (\$)
VALORES	_____	_____
	_____	_____
EQUIPO	_____	_____
	_____	_____

14. Condiciones de trabajo:  
 14.1 Ambiente

ASPECTOS	EXCELENTE	BUENO	DEFICIENTE
	<b>Especificar</b>		
Iluminación			
Olores			
Humedad			
Ventilación			
Frío			
Calor			
Limpieza			
Ruido			



Orden			
Otros:			

14.2 Riesgos

<b>ACCIDENTES DE TRABAJO</b>			
<b>ASPECTOS</b>	<b>ELEVADAS</b>	<b>CONSIDERABLES</b>	<b>ESCASAS</b>
	<b>Especificar</b>		
Caídas			
Golpes			
Choques			
Cortaduras			
Quemaduras			
Otros:			

<b>ENFERMEDADES PROFESIONALES</b>			
<b>ASPECTOS</b>	<b>ELEVADAS</b>	<b>CONSIDERABLES</b>	<b>ESCASAS</b>
	<b>Especificar</b>		
Alergias			
Vista			
Oído			
Enfermedades respiratorias			
Enfermedades del sistema nervioso.			
Enfermedades del sistema digestivo.			
Hernias			
Otras enfermedades:			

15. Mencione el equipo y/o herramientas necesarias para desempeño de sus labores:

**PERFIL DEL PUESTO**

- 16. Edad requerida:
- 17. Sexo:
- 18. Estado Civil:
- 19. Aptitudes intelectuales:
- 20. Habilidades especiales:
- 21. Horario de trabajo:



## **Conclusiones y Recomendaciones**

Actualmente es necesario que las organizaciones documenten su acción administrativa a través de herramientas escritas que le ayuden a mantener de manera efectiva su operatividad, con lo cual se oriente al personal en el quehacer de sus funciones cotidianas.

Tal es el caso de la Agencia Comercializadora Turística a la cual se le diseñó un instrumento para el análisis de puesto mismo que permitirá realizar la descripción de funciones, riesgos, responsabilidades y condiciones de trabajo, de cada uno de sus puestos, atendiendo con ello una de sus principales problemáticas y de esta manera facilitar su proceso de desarrollo.

Cabe de mencionar que dicho instrumento servirá de apoyo para describir funciones y actividades específicas del personal, así como facilitar la actualización necesaria con el paso del tiempo, alcanzando el desarrollo de las funciones claves requeridas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de esta manera lograr el crecimiento adecuado de la organización.

Asimismo se recomienda implementar la herramienta de análisis de puesto para tener una mejor selección de personal y reducir costos, por otra parte se propone mantener actualizada la herramienta acorde a las necesidades de la organización y que este sea tomado en consideración para la definición y de nuevos puestos que integren la estructura organizacional de la empresa en estudio.

Sin embargo, cabe mencionar que esta herramienta deberá estar en custodia de la persona responsable de la organización encargada de manejar el personal requerido para el desarrollo de sus actividades.

## **REFERENCIAS**

Benavides, J. (2004). *Administración*. 1ra ed. México: Mc-Graw Hill.

Bonhlander, G. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 10ra ed. México: Thomson Learning.

- Chruden y Sherman. (1989). Administración de Personal. México. Editorial .
- De Cenzo, D. (2001). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa.
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal 8va ed. México: Prentice Hall.
- Franklin, B. (2002). Organización y Métodos. México: McGraw-Hill.
- Franklin, B. (2002). Organización de Empresas. 3ra ed. México: McGraw-Hill.
- Gómez, G. (1994). Planeación y Organización de Empresas. México: McGraw-Hill.
- Grados, J. (2001). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal. 1ra ed. México: El Manual Moderno.
- Hitt, M. et al. (2006). Administración. 9a ed. México: Pearson Educación.
- Koontz, H. (2004). Administración una Perspectiva Global. 12a ed. México: Mc-Graw-Hill.
- Mercado, S. (2001). Administración Aplicada. México: Limusa.
- Münch, L. (2010). Administración del capital humano. 2da ed. México: Trillas.
- Münch, L. et al (2004). Fundamentos de Administración. 7ma ed. México: Trillas.
- Münch, L. (2007). Métodos y Técnicas de Investigación. 3ª Edición. México: Trillas.
- Reyes, A. (2000). El análisis de Puestos. 5ª Edición. México: Limusa.
- Reyes, A. (2000). Administración Moderna. 9ª reimpresión. México: Limusa.
- Rodríguez, J. (2002). Como Elaborar y usar los Manuales Administrativos. 3ra ed. México: Thompson Learning.
- Werther, W. (2008). Administración de Recursos Humanos. 6ta ed. México: Mc-Graw Hill.

## **CAPÍTULO 4.**

### **DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN MICROEMPRESAS DE CUEC (CENTRO UNIVERSITARIO DE ENLACE COMUNITARIO)**

Vianey Alejandra Berrelleza Mendivil  
Elba Myriam Navarro Arvizu  
Beatriz Alicia Leyva Osuna  
Jorge Sánchez Rodríguez  
Silvia Yannet Guerrero Bajo  
Gimena Vianey Cervantes Hurtado  
vianeyberrelleza@hotmail.com  
Instituto Tecnológico de Sonora

#### **Resumen**

El objetivo de este proyecto de investigación consistió en detectar necesidades de capacitación de las microempresas registradas en el Centro Universitario de Enlace Comunitario (CUEC) de las zonas más rezagadas del sur de ciudad Obregón Sonora, esto a través de la aplicación de un instrumento diseñado exclusivamente para estas organizaciones, con la finalidad de obtener información que permita desarrollar un curso de capacitación a dichos microempresarios. Para ello se realizó una investigación de las principales temáticas que son de gran importancia en las organizaciones y al mismo tiempo se realizó una búsqueda de información sobre conceptos e importancia de microempresas, administración, capacitación y sobre todo de diagnóstico de necesidades de capacitación, con el propósito de obtener un diagnóstico más preciso en las áreas de oportunidad de dichas microempresas. El diagnóstico de necesidades de capacitación se llevó a cabo con las seis microempresas asignadas por CUEC, las cuales se encuentran ubicadas en el sur de ciudad Obregón, específicamente en la colonia Aves del Castillo, y después de aplicarles el instrumento diseñado, el resultado obtenido fue que dichas microempresas presentan una gran carencia en las principales bases de la administración aplicada a sus propios negocios.

Palabras clave: Capacitación, Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, Microempresa, Administración

#### **Antecedentes**

La capacitación en la actualidad es un factor clave de éxito para cualquier organización, siendo un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro de los integrantes de las empresas, dirigida a cualesquier negocio que desee un perfeccionamiento, produciendo resultados de calidad, dando un excelente servicio a

sus clientes, así como prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de ella, mediante la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes necesarias para su mejor desempeño, así como adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Según Dessler (2009), la capacitación consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Es el proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan.

El primer paso del proceso de capacitación consiste en determinar las necesidades que existen en una organización donde estas necesidades, son las áreas de información o las áreas de habilidades de un individuo o grupo, que requiere un mayor aprendizaje para aumentar la productividad organizacional. Se puede mencionar, que el éxito o efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino en la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinados y que contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización, para ello es necesario realizar un adecuado del Diagnóstico de estas necesidades, con el fin de establecer los objetivos y acciones en el Plan o Programa de Capacitación y Adiestramiento, basado en la DNC.

Según Pinto (1992), el DNC proporciona información completa sobre el estado en que se encuentra el personal respecto a sus habilidades, actitudes y conocimientos, lo que permite establecer objetivos y acciones concretas en el plan de capacitación. Este es uno de los temas de mayor complejidad del proceso de capacitación es el punto de partida en la determinaciones de necesidades de capacitación, es la existencia de problemas presentes y prevé necesidades futuras, lo cual permite priorizar el tiempo para resolverlas. Es de suma importancia realizar el diagnóstico para satisfacer plenamente las necesidades detectadas y que obstaculicen el logro de los objetivos de la empresa, así como para apoyar los objetivos estratégicos que la empresa ha establecido a mediano y largo plazo.

Debido a las exigencias del entorno, todas las organizaciones, sin importar su tamaño, giro, ubicación geográfica o situación financiera, tienen la necesidad de algún tipo de capacitación que les pueda dar a conocer la aplicación de conocimientos administrativos que les permita alcanzar el éxito deseado. México es un país que está

en constante desarrollo económico debido al gran porcentaje de organizaciones que existen y al fomento de las mismas. En base a la clasificación de las empresas, según la Secretaría de Economía (2009), actualmente las microempresas representan el mayor porcentaje de ellas con un 95 por ciento del total y un 40 por ciento del empleo en el en el país, lo cual se desglosa en un alto porcentaje en los distintos estados y ciudades como en la nuestra, ciudad Obregón Sonora.

Por ello es importante un mayor enfoque para la detección de necesidades de capacitación en las microempresas debido a que en estas se detectan mayores deficiencias administrativas, con lo que se pretende que las empresas adquieran, refuercen o actualicen sus conocimientos, actitudes y habilidades por medio de herramientas que contribuyan a una mayor eficiencia en la realización de sus actividades. Cabe mencionar que las microempresas tienen una gran necesidad de capacitación para poder aplicar la administración, ya que esta es una actividad indispensable en cualquier ámbito de la vida para garantizar la competitividad, debido a que a través de sus técnicas y procesos se logra una mayor rapidez y efectividad en las actividades gracias a la optimización de tiempos y costos.

En base a los múltiples beneficios que trae consigo una capacitación de la administración bien implementada, nace la idea de este proyecto donde se realizó un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con el fin de obtener la mayor información posible por medio de un instrumento de diagnóstico, dirigido a seis de las microempresas registradas en el Centro Universitario de Enlace Comunitario (CUEC) de las zonas más rezagadas del sur de ciudad Obregón Sonora, específicamente en la colonia Aves del Castillo.

## **Problema**

Para asegurar el éxito en la administración de las microempresas, o en cualquier tipo de negocio es necesario capacitar sobre la aplicación de herramientas que permitan gestionar, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el uso efectivo y eficaz de los recursos disponibles.

Actualmente no es suficiente solo conocer dichas herramientas, la importancia radica en su correcta aplicación. Además, la administración puede y debe utilizarse

indistintamente en cualquier actividad que se tenga que realizar para el cumplimiento de algún objetivo.

Cada empresa tiene diferentes necesidades de capacitación según el rubro y/o especialidades técnicas en que se desenvuelve; los equipos y maquinaria que utilice; el nivel de tecnología empleada y su tipo de organización. El problema es cómo detectar esas necesidades de capacitación, para analizarlas y satisfacerlas en forma efectiva debido a eso surge la siguiente interrogante: ¿Qué instrumento o herramienta es necesario aplicar para determinar la carencia de la aplicación del proceso administrativo en las microempresas de CUEC?

### **Objetivo**

Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación dirigido a las microempresas registradas en CUEC con la finalidad de verificar su falta de conocimiento sobre el proceso administrativo a través de la aplicación del instrumento diseñado para dicho fin.

### **Justificación**

Es importante llevar a cabo un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, debido a que permite identificar carencias, áreas de oportunidad y establecer estrategias adecuadas, para brindar soluciones a las problemáticas. Estas microempresas serán beneficiadas ya que al diagnosticar sus necesidades, su capacitación será de manera más exacta para el desarrollo y crecimiento de su propio negocio.

De no estar atentos a las oportunidades de capacitación que se presentan en la rama, la empresa no sería lo suficientemente competitiva, en comparación a otras organizaciones del mismo ramo. Si no se atienden las demandas reales, se corre el riesgo de dar solución a un problema que no existe o intentar que la formación sea la falsa medicina para una enfermedad a la que no puede curar o que no tiene cura.

El DNC tiene muchos beneficios entre ellos son el que economiza tiempo, dinero y esfuerzo para la solución de problemas y satisfacer las carencias de la empresa, así como evitar que el proceso de capacitación se dé solo por capacitar, ya que proporciona las bases, fundamentos y sustentos verídicos y concretos para realizarlo,

prevé acciones de purificación ante posibles cambios o situaciones de riesgo para la empresa y sus colaboradores, descubre los problemas o carencias tanto en el área administrativa, operativa de fallas en la maquinaria equipos y herramienta, detecta fallas financieras, proporciona un análisis y evaluación de puestos de trabajo y establece los criterios para la ubicación del personal en dicho puesto de acuerdo al perfil de cada trabajador, determinar las necesidades de formación es obtener la información necesaria para identificar la situación y saber cómo corregirla (Sparhawk, 1998; citado por Ares, 2000).

Debido a lo expuesto anteriormente, se considera que este proyecto traerá consigo grandes beneficios a la comunidad orientando y motivando a los participantes a que vean la importancia y el beneficio que trae consigo el diagnosticar estas necesidades de capacitación sobre el proceso administrativo siempre pensando en la mejora de estas microempresas, así como basarnos en las grandes ventajas que lleva consigo la realización de este proyecto con estos negocios, es por lo cual se realizará este diagnóstico de necesidades de capacitación para estas microempresas de CUEC, para poder conocer el área de oportunidad de las mismas para lograr una buena capacitación sobre el proceso administrativo en estos negocios.

La justificación anterior es siempre con el fin de poder ayudar al crecimiento en estos negocios que podrían llegar a ser las futuras empresas mejor desarrolladas en la ciudad, esperando que el posible curso de capacitación que resulte de este diagnóstico de necesidades de capacitación, sea el indicado para poder motivar y encaminar a estos empresarios para una buena evolución de sus organización aplicando todo aquello que se les pretende transmitir.

### **Marco Teórico**

Según Reza (2009), menciona que “la capacitación es una acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y desarrollar aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores” mientras que (Pinto 1997), define la capacitación, se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

Según Dessler (2009), de capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Este proceso de enseñanza de las aptitudes básica que los nuevas empleados necesitan. Es como la traducción de las expectativas y necesidades de una organización en determinado periodo de tiempo, o también lo denomina como las formas que asume la preparación profesional y puede definirse como aquellas acciones destinadas a llevar al recurso humano a un nivel determinado de calificación, mediante cursos o programas preferentemente de habilitación, formación acelerado o complementación.

Los principios fundamentales de la capacitación involucran a cuatro tipos de comportamiento a saber según Dessler (2009):

*Transmisión de informaciones.* Distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos.

*Desarrollo de habilidades.* Destreza y conocimientos directamente relacionaron con el desempeño del cargo actual. Es una capacitación orientada de manera directa a las tareas y operaciones del trabajador.

*Desarrollo de Actitudes.* Se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, permiten que la motivación se mejore, que el personal de alto nivel jerárquico se sensibilice y mejore la supervisión.

*Desarrollo del Concepto.* La capacitación puede estar conducida a elevar el conocimiento, entendimiento de ideas para la fácil aplicación en su área laboral tanto operativa como gerencial.

El desarrollo de la capacitación se realiza mediante un programa que debe llevar una serie de principios fundaméntales son las necesidades de las personas, crecimiento individual y profesional, participación en el aprendizaje en grupo es decir en equipo de trabajo, la capacitación en equipo permite tener una mejor interacción e intercambio de ideas, prepara al personal para realizar mejor sus labores dentro de la organización, se observa un cambio de actitud en las personas, mejora el clima organizacional y aumenta la motivación entre los empleados, permite al personal tomar mejores decisiones en la solución de problemas, se logra obtener líderes de trabajo, pero sobre todo evita los temores a la incompetencia o ignorancia.

Como lo menciona Dessler (2009), entre otras situaciones que favorecen a la organización misma se pueden observar la mejora el conocimiento de cada puesto que ofrece la entidad, ayuda al recurso humano a identificarse con los objetivos de la organización, eleva la moral de la fuerza de trabajo, mejora la relación jefe-subordinados, permite identificar y dar a conocer con todo el personal de la organización sobre políticas y estrategias de mejora empresarial, se incrementa la productividad y calidad de trabajo, se desarrolla el sentido de responsabilidad en la empresa, mejora la comunicación entre grupos y entre individuos, ayuda en la orientación a nuevos empleados y convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

El primer paso del proceso de capacitación consiste en determinar las necesidades que existen en una organización, donde estas necesidades, son las áreas de información o las áreas de habilidades de un individuo o grupo que requiere un mayor aprendizaje para aumentar la productividad organizacional. Se puede mencionar, que el éxito o efectividad de la capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino en la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinados y que contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización, para ello es necesario realizar un adecuado Diagnóstico de estas necesidades con el fin de establecer los objetivos, basado en la DNC.

Pinto (1997), manifiesta que la determinación de las necesidades de capacitación es entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto. En este mismo tenor, Pinto argumenta que los beneficios que proporciona un buen estudio de DNC, se encuentran en conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos, identificar las características de estas personas, conocer los contenidos en que se necesite capacitar, establecer las directrices de los planes y programas, determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos, identificar instructores potenciales; optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros y así como por último contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Para Fierro (2009), el DNC fortalece las competencias profesionales generando el cambio que requieren las organizaciones, mientras que para Gamboa (2007), es un apoyo de trabajo que fortalece conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que laboran dentro de la empresa y por último, para Aguilar (2010), por medio del diagnóstico se identifican las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser. Un diagnóstico de necesidades es vital para todas las empresas, no importa el tamaño la actividad o lugar en que se desempeñe, ya que es necesario que cada empresa conozca cual es la carencia que poseen sus trabajadores. La importancia de realizar un DNC, es no caer en el dilema de capacitar por capacitar, lo que provoca gastos innecesarios, desperdiciar recursos humanos y materiales, pérdidas de tiempo, entre otros, lo cual representa un avance para la organización (Arancibia, 2006).

Para Soriano (2010), la importancia de realizar un diagnóstico empresarial se debe a que es un servicio de valor añadido, presentado por medio de un informe completo que analiza la situación de una empresa de forma objetiva, efectuando conclusiones y recomendaciones para alcanzar ventajas competitivas. Por medio de este informe, los consultores tienen un conocimiento óptimo de la compañía y del entorno, necesario e imprescindible para la toma de correctas decisiones.

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), es la parte principal de cualquier proceso de capacitación. Esto permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación.

Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona ha de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o labores propias de la actividad para desempeñar satisfactoriamente las tareas o labores propias de la actividad que desempeña o el puesto al que está a cargo dentro de una organización.

Para Pinto (1990), Gaxiola (2007) y Rojas (2009), las etapas para realizar un diagnóstico de necesidades consisten en: establecer la situación ideal (SI), la cual en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debe tener el personal en función al

desempeño laboral. Se. Analiza la descripción y el perfil del puesto de trabajo, manuales de procedimientos, para definir la situación deseada.

Consecutivamente se determina la situación real (SR), donde se evalúan los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, en función de su trabajo. Para localizar las deficiencias, se realiza una comparación entre la situación ideal (SI) y la situación real (SR), mediante el uso de instrumentos destinados a obtener información pertinente, donde se registren los datos recabados.

Para Yturralde (2010), los beneficios que proporciona el DNC son que aporta un diagnóstico empresarial se encuentran: el mejoramiento de la empresa, la detección de áreas de oportunidad y trabajar en ellas, permite que el capital humano de la organización se convierta en el gestor de ventajas competitivas y permite a todo colaborador lograr sus objetivos individuales y del puesto, y al cumplirse, se cumplirán los objetivos de la unidad y finalmente los de la institución. De igual forma aporta beneficios en reencaminar desviaciones en la productividad y frente a cambios de funciones o de puestos en situación emergentes.

Según Gonzales (2008), los beneficios que ofrece un diagnóstico empresarial consisten en detectar problemas que se afrontan de forma más detallada, conocer en qué grado las situaciones actuales están correspondencia con los nuevos requerimientos, evaluar la capacidad de potencial para introducir modificaciones y las reservas existentes para la solución de los problemas. El propósito de la detección de necesidades está encaminado a proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la empresa y en sus diversos sectores: proporciona bases para revisar y mejorar planes y programas ya existentes; además de facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de recursos disponibles para la capacitación y el adiestramiento (personal, dinero, equipo) además de justificar o bien, cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias. (Rodríguez y Ramírez, 1990).

Por otro lado, Mc Gehee (1992), plantea que los procedimientos de adiestramiento eficaz pueden contribuir a la consecución de los objetivos de la organización de las formas siguientes: primera mente reducción de los costos laborales por medio de la reducción del tiempo requerido para realizar las operaciones incluidas

en la producción y del tiempo requerido para conseguir que el empleado inexperienced llegue a un nivel aceptable de eficacia, reducción de los costos de materiales y suministros por medio de la disminución de desechos y productos defectuosos, reducción de los costos de personal por medio de la disminución de bajas ausencias, accidentes, agravios y quejas, reducción de los costos de eficacia para el servicio a los clientes por el mejoramiento del flujo de productos de la industria al consumidor, reducción de los costos generales de administración por medio de la creación de un clima psicológico, que orienta las actividades de cada empleado hacia la consecución de los objetivos de la organización.

Algunas de estas contribuciones del adiestramiento pueden documentarse con informes acerca de los resultados de procedimientos mejorados de adiestramiento, es decir el tiempo reducido para aprender una tarea, el reducido desecho de materiales, la reducción de accidentes, ausencias y bajas (Tiffin, 1962; citado por Mc Gegee, 1992).

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en el plan (STPS, 2000). La Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS, 2000), estima que el diagnóstico de necesidades es una investigación sistemática, dinámica y flexible que parte de las formas como un individuo, un grupo, de solución inmediata, que demandan solución futura, que precisan instrucción sobre la marcha, que precisan instrucción fuera del trabajo, las que la compañía puede resolver por sí misma y las que deben ser cubiertas con apoyos externos.

Los métodos usuales para recabar la información del DNC son, Planeación Estratégica, Entrevista, Encuesta, Observación directa, Reuniones de grupo, Análisis de actividades, Calificación de méritos, Pruebas o exámenes, Registros de personal, Solicitud de la dirección, entre otros. Una vez que se tienen detectadas las necesidades de capacitación, se deberá proceder a la elaboración del programa o plan de capacitación.

Para poder definir las necesidades de capacitación de una empresa y facilitar un diagnóstico adecuado, es necesario recurrir a métodos y herramientas que permitan llevarlo a cabo; dentro de estas fuentes, que permitan cumplir la DNC se encuentran:

Inventarios de recursos humanos, que puedan tener la dirección de la empresa, inventarios de habilidades de los distintos sujetos, por lo general es el jefe quien los llena, registros de observación directa, tarjetas de opinión en las que se escribe en cada una el nombre de un curso o seminario y se entrega a los empleados para que las ordenen de acuerdo a su criterio, según la prioridad que se les dé, encuestas a través de cuestionario, en las que se sondean los puntos de vista de algunos elementos del personal, entrevistas, se parte del hecho de que mucha información sobre el aspecto de la empresa se encuentra presente en algunos individuos, y a través de esta entrevista, se puede analizar, meditar, involucrarse y recabar datos precisos para el diseño de los programas de capacitación, hay diferentes tipos, pueden ser dirigidas o abiertas; así como examen de al ambiente laboral físico, incluye el estado de los edificios, en cuanto a funcionalidad, espacio, limpieza, clima , luz, etc., examen de las normas de seguridad y del modo en que se observan en los diferentes sectores y niveles, cuestionarios.

Estas, son algunas de las herramientas que se pueden utilizar como instrumento DNC, de acuerdo con Rodríguez y Ramírez (1990). En varios países la capacitación en las microempresas se ha ido implementando cada día más, usar la capacitación es una de las estrategias más utilizadas en este tipo de negocios para el crecimiento de ellas.

La microempresa es aquella unidad socioeconómica permanente de producción de bienes o servicios orientados prioritariamente al mercado, frente al cual tiene un mínimo de regularidad, en la que no existe separación clara entre la propiedad sobre los medios de producción y la fuerza de trabajo aportada por el propietario y en la que una parte de las actividades del proceso de producción es realizada por operarios que en su mayoría ejecutan más de una de ellas (Arboleda 1997).

Las microempresas son una fuente de empleo muy importante en las economías emergentes, donde es muy común que las familias y las personas establezcan una microempresa para complementar sus ingresos o sustituir sus salarios durante épocas de desempleo (Donner, 2007).

La mayor parte de las microempresas en los países emergentes son propiedad de personas pertenecientes a los segmentos de bajos ingresos, con pocas ventas y empleados que, comúnmente, realizan transacciones en la economía informal; con

frecuencia, dependen de la fuerza de trabajo del emprendedor y de su familia, y enfrentan serios problemas para crecer (Díaz-Pichardo, 2010).

En México y Latinoamérica, los segmentos de bajos ingresos pueden representar hasta un 70% de la población (SNV-IADB, 2008). Las microempresas son un segmento de gran diversidad en cuanto a permanencia, productividad y formalidad. El segmento de las microempresas ha sido señalado como un campo promisorio para la investigación relacionada con el capital social (Goldmark, 2001) y con la disminución de la pobreza (Woolcock, 2001), en especial en las economías emergentes (Teece, 2000). Las microempresas son un segmento de gran diversidad en cuanto a permanencia, productividad y formalidad. Aunque algunos micros emprendedores adoptan una orientación claramente empresarial y crecen en forma sostenida, la mayoría se quedan en un nivel de autoempleo y luchan constantemente por sobrevivir (Mead &Leidholm, 1998).

El objetivo fundamental de la microempresa, en términos generales, no es el de lograr un posicionamiento específico en el mercado o bien ser el número uno en la calidad de ciertos productos o servicios, sino lograr sobrevivir. Por su parte, las ventajas competitivas en microempresas solo varían en torno a las opciones establecidas. Rodríguez (2002).

Dentro de los temas importantes Según Rodríguez (2002) habla en su libro sobre los principales problemas en las microempresa. En México, las microempresas representan 95.5% del total de empresas. Cuando pensamos en compañías de reducida magnitud, con frecuencia se considere que esta característica deviene de su incapacidad para desarrollarse y que además las sitúa en una posición desventajosa frente a las medianas y grandes empresas.

Se concluye que para resolver los problemas que presentan las microempresas mexicanas de todo el país, habrá que considerar que para ser eficientes deberán ser dirigidas de manera profesional, para ello hay que capacitar al microempresario en aspectos administrativos. (Rodríguez, 2002). La administración es de gran importancia para cualquier tipo de negocio, ya sea pequeño mediano o grande, en toda organización como en la vida cotidiana debería ser utilizada.

La administración ha evolucionado a nivel mundial a lo largo de la historia como consecuencia que en el entorno de las organizaciones se han venido presentando desde finales del siglo pasado y los ocho años del siglo XXI, obligando a la gerencia a adoptar nuevos roles y desafíos para hacerlas más eficientes y productivas; en este sentido, la gerencia debe centrar su atención en lo que sucede tanto dentro como fuera de ella, con la finalidad de que puedan competir en entornos cada vez más cambiantes (Godoy, 2008).

Márquez (2002), habla de la importancia de la administración y la aplicación de la misma dentro de una organización, para la óptima productividad de la misma y menciona que una administración eficiente permite alcanzar metas económicas, políticas y sociales. La Administración imparte eficiencia y eficacia a los esfuerzos humanos a través de logro de metas oportunas, con los menores costos y gastos posibles. La función administrativa es básica, sin ella es imposible realizar otras funciones complementarias.

Según Koontz (2004), argumenta que como bien se sabe el proceso administrativo es un conjunto de pasos o etapas necesarias para que se logre el funcionamiento de las organizaciones sociales, de igual forma menciona que una de las características fundamentales es que a través de la interacción y coordinación de sus procesos permitirá la eficiencia y eficacia de una organización. Este mismo autor menciona que el primer paso del proceso administrativo es la *planeación*, es ahí donde se definirán objetivos, políticas, procedimientos, programas, estrategias (tácticas y operacionales) y se deciden los recursos y tareas necesarios para conseguirlos de manera adecuada. La *organización* como segunda etapa es primordial clasificar y agrupar actividades requeridas, así como la definición de autoridad y delegación de responsabilidades, necesarias para el cumplimiento de esos objetivos, también se asignarán tareas necesarias para cada grupo para su supervisión, una vez establecidos los planes y las tareas designadas pasara al siguiente paso. El siguiente paso es la *integración* de personal que es la parte dinámica de la administración, su función consiste en mantener cubiertas las posiciones una vez ya definida la estructura de la organización. En *dirección* es fundamental el supervisar la correcta ejecución de las actividades que se realizan en la empresa, más claramente consiste en direccionar a

los empleados en el logro de los objetivos, de manera consciente, utilizando estrategias de motivación, comunicación y liderazgo.

Finalmente se presenta la última etapa del proceso el cual se interrelaciona con todas las etapas, ésta es *control* ya que ésta etapa se encarga de verificar que todo se esté haciendo correctamente y si es necesario corregir y replantea algo (comparando los resultados obtenidos contra los objetivos planteados), para controlar se necesita tener bien definidos los objetivos, actividades y recursos asignados en las etapas anteriores, con el fin de aumentar para la efectividad de la organización. En la experiencia se puede asegurar que las cinco etapas tienen interacción, porque si una de las etapas del proceso no se lleva a cabo o no se define adecuadamente presentará problemáticas en todas las áreas de la empresa, Koontz (2004).

Se debe implementar el proceso conjuntamente para que este logre los resultados esperados y eficientes, es decir; si no se planea no se sabe que se pretende lograr y cuál es el objetivo y función prioritaria de la organización, si no se sigue con este paso la definición de la estructura y de los puestos no tendrán que cumplir ningún objetivo en sí, lo cual llevará a no lograr ningún beneficio, no se podrá saber cómo dirigir al personal, ni que se espera de ellos y cuál será su evaluación, tampoco se podrán controlar sus actividades, ni recursos ya que no se partió de una planeación eficiente. Los integrantes de la organización no conocerán cuál es su propósito en esa organización, Koontz (2004).

Además de que las etapas estén interrelacionadas también tiene sus límites cada una de ellas, porque cada etapa se encarga de una función prioritaria del proceso, la planeación define objetivos, la organización, estructuras y puestos, la integración, selecciona al mejor talento, la dirección, guía y supervisa a su personal en el logro de objetivos y el control, sirva para medir y corregir el desempeño, cada una tienen su función pero no dejan de tener una coordinación perfecta para el logro de las organizaciones (Koontz, 2004).

## **Método**

*Sujetos.* Los participantes en este proyecto fueron seis de las microempresas registradas en el Centro Universitario de Enlace Comunitario (CUEC) de las zonas más

rezagadas del sur de ciudad Obregón Sonora, las cuales fueron: Frutería “El Pepe”, Plásticos y desechables “El rey”, Tortillas de Harina “San Juditas”, Pescadería CTM, Farmacia “Ahorra más” y Paletería D’Angel, las cuales se encuentran específicamente ubicadas en la colonia Aves de Castillo.

*Materiales.* En base a las investigaciones que se hicieron se optó por diseñar un cuestionario como instrumento para la detección de necesidades de capacitación de las microempresas. Este instrumento que se creó para los microempresarios fue con el fin de obtener la mayor información posible para diagnosticar necesidades de capacitación sobre la aplicación del proceso administrativo en estas organizaciones, utilizando las bases de la administración así como el proceso en sí.

El instrumento contiene un total de dieciséis preguntas para estos microempresas, las cuales se dividen en dos; En la primera parte del instrumento ,se cuestiona de manera simple sobre los temas de las fases del proceso administrativo, como el cuestionar el sí cuentan con algún tipo de planeación, enfocado a ejemplos como misión, visión, objetivos, etcétera, que tipo de comunicación es la que utilizan, reglas, inducción, controles, etcétera, todo aquello que incluye el proceso administrativo, toda esta información con el objetivo de conocer si se aplica o no la mayoría de estos conceptos.

En la segunda parte de esta herramienta incluye al final algunas preguntas enfocadas en aspectos generales de la futura capacitación con la finalidad de conocer la aceptación y disponibilidad de estos microempresarios de esta posible capacitación en las áreas de oportunidad detectadas. Al mismo tiempo de la aplicación del instrumento de detección de necesidades de capacitación, también se le hizo una pequeña entrevista al microempresario para obtener más información para realizar el diagnostico, por medio de preguntas extras que se presenten dentro de la aplicación del instrumento, como el si conoce los conceptos, los porqué de sus respuestas, entre otras.

*Procedimiento.* Primeramente se hizo una planeación de este proyecto, se llevó a cabo el contacto con las microempresas de CUEC, y se realizó una investigación bibliográfica de conceptos de importancia, beneficios, entre otros sobre la capacitación, detección de necesidades de capacitación, así como las microempresas, administración

y proceso administrativo para ellas. Después se diseñó el instrumento de detección de necesidades de capacitación, y a través de la concertación de una cita con los empresarios, se les aplicó dicho instrumento, además se les realizó una pequeña entrevista para recopilar la información suficiente. Ya recabada la información, se procedió a analizarla a través de la tabulación, así como la interpretación de los resultados por medio de gráficas.

## **Resultados**

El resultado de este proyecto, fue el diseño del instrumento de detección de necesidades de capacitación, y después de aplicarlo a los microempresarios, la información general obtenida fue, que más del 50% de estos microempresarios si requieren de una capacitación sobre el proceso administrativo, este resultado basado en las respuestas de este diagnóstico de las etapas de este proceso administrativo.

Primeramente en la planeación, al ser el paso número uno del proceso administrativo, obtuvieron que un 17% de estos microempresarios cuenta con una misión y visión y 83% restante no cuenta con ellas, al mismo tiempo que la igualdad de 50% que cuentan con un objetivo y reglamento en su negocio y la mitad sobrante no lo manejan.

En Organización el 100% de las microempresas no cuentan con algún tipo de organigrama, o la redacción de las actividades o funciones que realiza cada empleado, no se encuentran por escrito, y de la misma forma la carencia de estas es la formalización de las cosas que puedan tener sin pensarlo.

En integración se obtuvo que un 16% de estos microempresarios seleccionan a su personal por medio de recomendaciones, el 17% se basa abajo y el 67% que resta en familiares directos; al igual que dentro de esta tercera etapa del proceso administrativo un 17% le da un tipo de inducción al empleado mientras que el 63% sobrante no se le induce.

En la etapa de Dirección el 100% de los microempresarios curiosamente funcionan muy bien, debido a que el director del negocio se tienen una buena comunicación buena entre ellos, esto sin mencionar que existen cosas que dificultan esta comunicación, como el ruido como el 50% obtenido dentro de estos factores así como el otro 50% de otro tipo de dificultades que se puedan presentar; Dentro de esta

etapa, un 67% de los empleados de estas microempresas cuentan con algún tipo de motivación mientras que el 33% demás no se le motiva de ninguna manera.

El 100% de los microempresarios están implementado el tipo de liderazgo de manera situacional, debido a que su forma de actuar hacia la resolución de problemas se basa en las circunstancias que se presentan en la empresa. Además es un líder que se preocupa por su gente y siempre está ideando estrategias de comunicación para darles a conocer sus inquietudes. A su vez utiliza mecanismos de motivación como: remuneraciones económicas por aumentar la productividad.

Finalmente en la etapa de control se llevan a cabo las medidas buenas, dependiendo al giro de su empresa y las actividades que se llevan en estas microempresas, pero en este caso el 100% de estos microempresarios cuentan con un tipo de control en base a su inventario.

Los resultados obtenidos en la parte de este instrumento, como aspectos generales se obtuvieron buenas deducciones positivas ya que el 100% de los microempresarios dijo que si se ofreciera un curso de capacitación sobre el proceso administrativo si asistiría. Un 50% de estas personas contestaron que la falta de información con respecto a los cursos sería una de las dificultades presentadas para asistir a un curso de capacitación, otro 33% por atención familiar y el 17% por contar con otro tipo de actividad o trabajo. También se obtuvo que un 33% de ellos les gustaría asistir por la mañana para tomar estos cursos de capacitación, mientras que el 67% contestaron que por la tarde se les apropiaría más. Por ultimo resultado obtenido fue que un 17% preferiría estos cursos entre semana y el 83% elegiría en fin de semana.

## **Conclusión y Recomendaciones**

Como conclusión de esta investigación, se considera de vital importancia la aplicación de este diagnóstico de necesidades de capacitación sobre las etapas del proceso administrativo dentro de todas las organizaciones, sean de cualquier tipo, giro, tamaño, y sobre todo en estas microempresas, ya que podrán lograr mayor eficiencia en sus procesos productivos y optimizar sus recursos, reflejándose en mejores resultados tanto económicos como laborales para su consolidación y crecimiento todo esto a través de la capacitación apropiada para ellos arrojada de la detección de

necesidades. Para que las microempresas logren una mejor rentabilidad los dueños son los que deberán de tener una mentalidad positiva dispuesta a los cambios, y tener en cuenta la importancia de la realización de este tipo de diagnósticos que nos permita detectar áreas de oportunidad en su negocio todo con el fin de que mejoren.

En la realización de este DNC en las seis microempresas se llegó a la conclusión que aunque no se cuente con el conocimiento la mayoría de estos empresarios tienen el interés de adquirirlo aplicando las etapas del proceso administrativo, sin embargo les es difícil llegar a creer en los resultados de la aplicación del posible curso de capacitación con esta temática. Es importante darle un enfoque a las respuestas negativas y carencias de conocimientos importantes, pero también sin dejar de tomar en cuenta las respuestas “positivas” que se obtuvieron, ya que al mismo tiempo de la aplicación de este instrumento se pudo ver que la mayoría de estos microempresarios creen tener algunos de estos conceptos dentro de sus negocios, pero no se encuentran bien desarrollados y sobre todo no se localizan formalmente establecidos.

Por lo concluido anteriormente se le recomienda a estos microempresarios que no cuentan con el conocimiento del proceso administrativo, se comprometan a darle la importancia debida a la aplicación del mismo el cual les ayudará a tener una mejor organización dentro de sus negocios y poco a poco irse desarrollando y tener un crecimiento además del enfoque de la realización de metas, objetivos, misión, visión que se tenga dentro de estas organizaciones.

## **REFERENCIAS**

- Arias, F. y Heredia, V. (2006). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. México: Editorial Trillas.
- Dessler, G. (2009). Administración del personal. México: Editorial Prentice Hall.
- Koontz, H. (2004). Administración una perspectiva global. Doceava edición. México: McGraw Hill.
- Pinto, V. (1997). Proceso de capacitación. Segunda edición. México: Diana, S.A de C.V.
- Reza, T. (2000). Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. Tercera edición. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V

Rodríguez, J. (2005). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Segunda edición. México: McGraw Hill.

Secretaría de economía (2009). Recuperado el 13 de marzo de 2013, de:  
<http://www.economia.gob.mx/>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2000). Recuperado el 13 de marzo de 2013, de: <http://www.stps.gob.mx/bp/index.html>

Apéndices

**CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

NOMBRE EMPRESA: _____
NOMBRE DEL PUESTO: _____
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____

que tengan las personas que laboran en esta empresa. El resultado de este instrumento permitirá planear la capacitación en base a las necesidades detectadas.

**Instrucciones:** Conteste donde se le indique o según sea el caso marque con una (X).

PLANEACIÓN	
1. ¿La empresa cuenta con una misión? a) Sí _____ Mencione: _____ b) No _____	<input type="checkbox"/>
2. ¿La empresa cuenta con una visión? a) Sí _____ Mencione: _____ b) No _____	<input type="checkbox"/>
3. ¿Cuenta con un objetivo establecido dentro de su empresa? a) Sí _____ Mencione: _____ b) No _____	<input type="checkbox"/>

4. ¿Maneja algún tipo de reglamento dentro de su negocio?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

**ORGANIZACIÓN**

5. ¿La empresa cuenta con un organigrama?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

6. ¿Las actividades o funciones que realiza cada empleado están formalmente establecidas, es decir, se encuentran por escrito?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

**INTEGRACIÓN**

7. ¿De qué manera se basa para la selección de su personal?

a) Recomendaciones                      b) Familiar directo                      c) Solicitud de trabajo

8. ¿Cuenta la empresa con un proceso de inducción?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

**DIRECCIÓN**

9. ¿Qué tipo de comunicación se maneja en su empresa?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

10. ¿Cuáles son las dificultades de comunicación que se le presentan en su empresa?

a) Ruido                                      b) Nivel educativo                      c) Cultura

d)  
Otro \_\_\_\_\_

11. ¿Se cuenta con algún tipo de motivación para el personal en la empresa?

a) Sí \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

## INTEGRACION

12. Seleccione la medida de control que utiliza en su empresa

- a) Control de inventarios\_\_\_\_\_      b) Control de calidad\_\_\_\_\_      c) control de  
costos\_\_\_\_\_

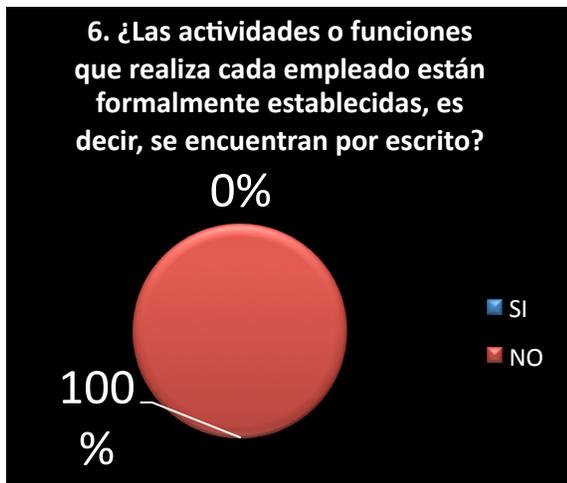
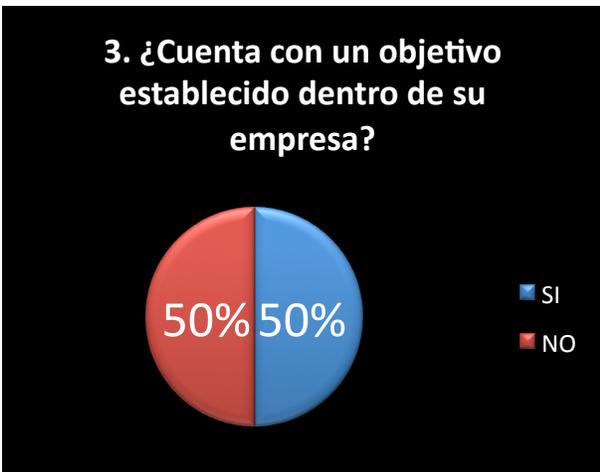
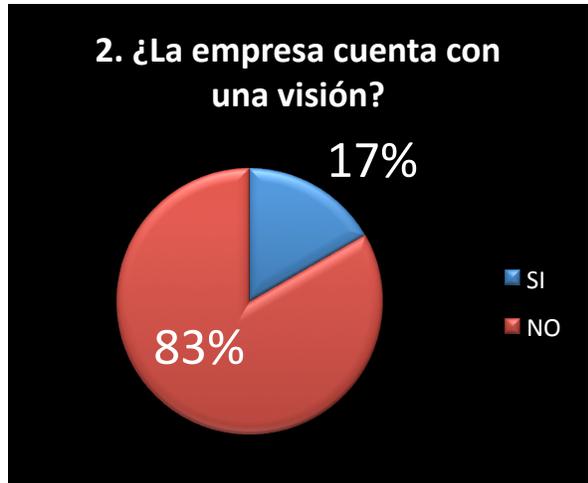
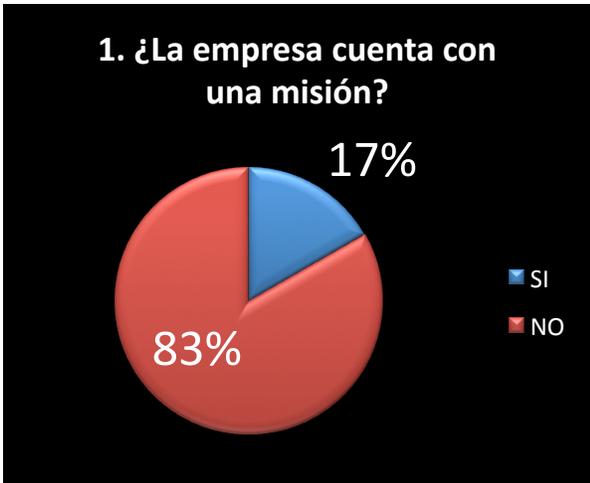


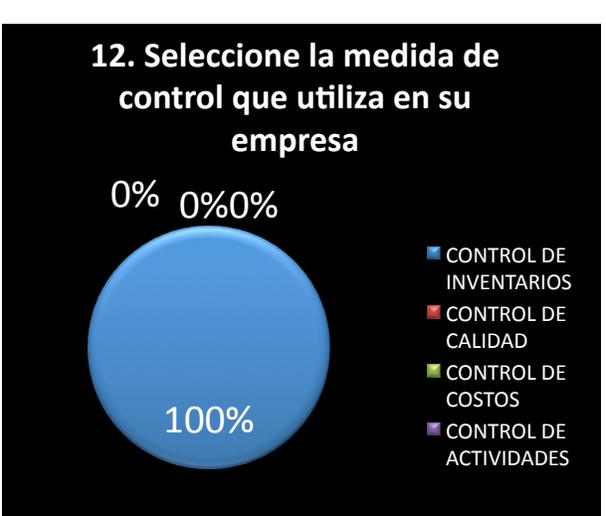
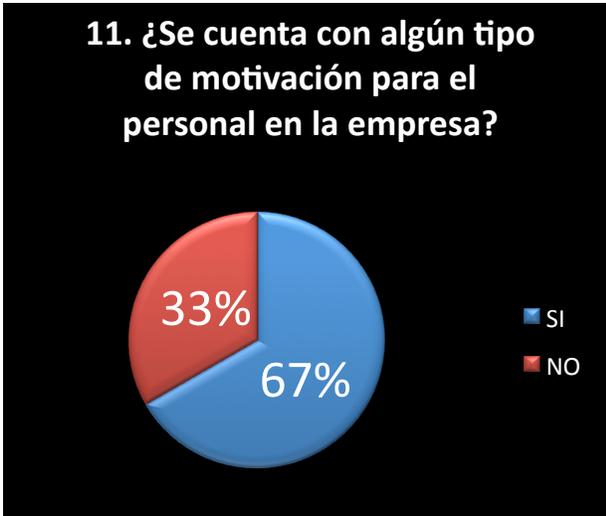
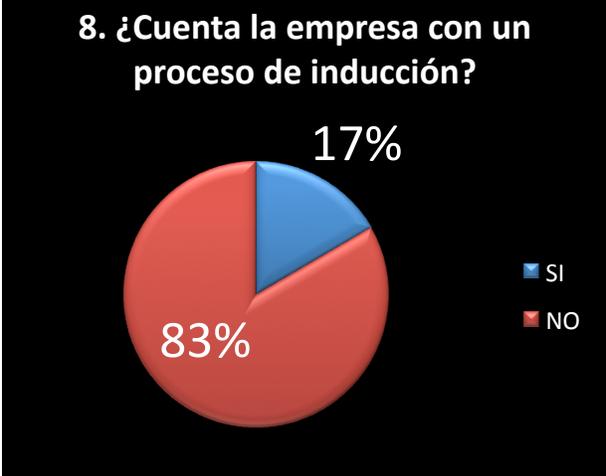
## TABULACIÓN DE RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE PROCESO ADMINISTRATIVO Y ASPECTOS GENERALES

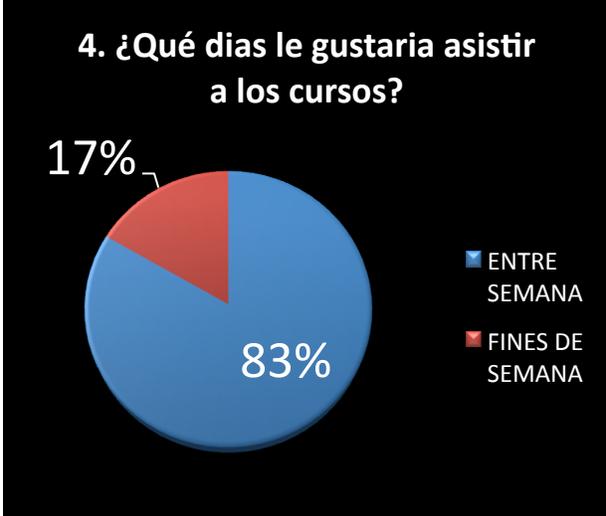
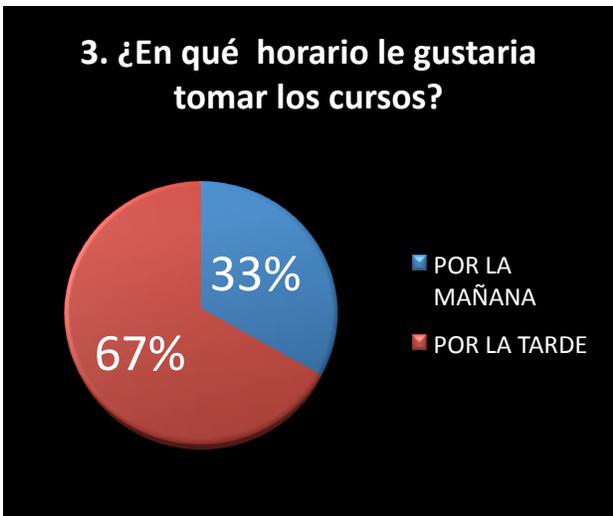
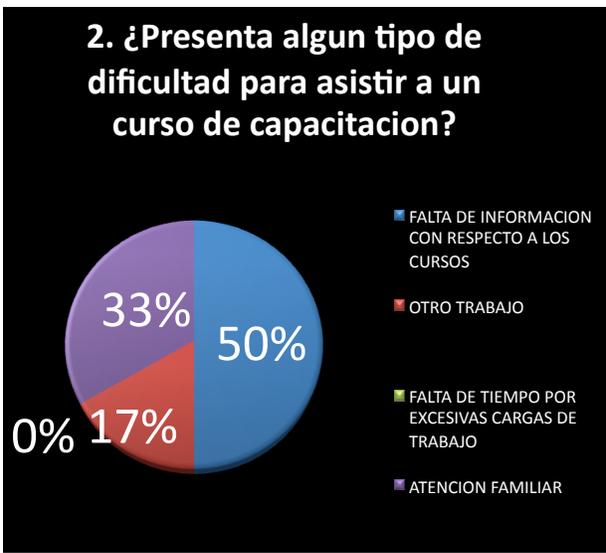
Pregunta	Inciso	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Suma	%
		#1	#2	#3	#4	#5	#6		
P1	A)	0	0	1	0	0	0	1	16.66%
	B)	1	1	0	1	1	1	5	83.33%
P2	A)	0	0	1	0	0	0	1	16.66%
	B)	1	1	0	1	1	1	5	83.33%
P3	A)	1	1	1	0	0	0	3	50%
	B)	0	0	0	1	1	1	3	50%
P4	A)	1	1	0	1	0	0	3	50%
	B)	0	0	1	0	1	1	3	50%
P5	A)	0	0	0	0	0	0	0	0%
	B)	1	1	1	1	1	1	6	100%
P6	A)	0	0	0	0	0	0	0	0%
	B)	1	1	1	1	1	1	6	100%
P7	A)	0	1	0	0	0	0	1	16.66%
	B)	1	0	1	1	1	0	4	66.66%
	C)	0	0	0	0	0	1	1	16.66%
P8	A)	0	1	0	0	0	0	1	16.66%
	B)	1	0	1	1	1	1	5	83.33%
P9	A)	0	0	0	0	0	0	0	0%
	B)	1	1	1	1	1	1	6	100%
P10	A)	1	1	1	0	0	0	3	50%
	B)	0	0	0	0	0	0	0	0%
	C)	0	0	0	0	0	0	0	0%
	D)	0	0	0	1	1	1	3	50%
P11	A)	0	1	1	1	1	0	4	66.66%
	B)	1	0	0	0	0	1	2	33.33%
P12	A)	1	1	1	1	1	1	6	100%
	B)	0	0	0	0	0	0	0	0%
	C)	0	0	0	0	0	0	0	0%
	D)	0	0	0	0	0	0	0	0%

Pregunta	Inciso	Empresa #1	Empresa #2	Empresa #3	Empresa #4	Empresa #5	Empresa #6	Suma	%
P1	A)	1	1	1	1	1	1	6	100%
	B)	0	0	0	0	0	0	0	0%
P2	A)	0	0	0	1	1	1	3	50%
	B)	0	0	1	0	0	0	1	16.66%
	C)	0	0	0	0	0	0	0	0%
	D)	1	1	0	0	0	0	2	33.33%
P3	A)	1	1	0	0	0	0	2	33.33%
	B)	0	0	1	1	1	1	4	66.66%
P4	A)	0	1	1	1	1	1	5	83.33%
	B)	1	0	0	0	0	0	1	16.66%

## GRÁFICAS DE LOS RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DNC







## **CAPÍTULO 5.**

### **EL ADMINISTRADOR EN EL MUNDO LABORAL ACTUAL Y FUTURO**

Karina Aimeé Hernández Mendoza

#### **Resumen**

Las empresas en la actualidad requieren de personal altamente capacitado para lograr el éxito pretendido, principalmente de la posesión de un líder bien preparado en el ámbito de los negocios, que tenga la capacidad de dirigir la organización. Los administradores son las personas idóneas para realizar esta clase de actividades y buscar el logro de los objetivos organizacionales. Se llevó a cabo una investigación documental la cual permitió determinar el capital intelectual necesario para que el administrador se desempeñe exitosamente en el mundo laboral actual y futuro. Dicha investigación está basada en libros del área, los cuales dan sustento al tema desarrollado con ayuda de citas bibliográficas de los autores consultados; así como en Internet como fuente de soporte. Ésta inició con la selección del tema de investigación, prosiguió con la delimitación del problema, continuó con la elaboración de una guía de trabajo y un calendario de actividades; después se realizó la recolección de la información, la lectura de la bibliografía, y para finalizar, se redactó el trabajo.

Como resultados se presentan una serie de características que el administrador debe poseer para desempeñarse de la manera correcta y así lograr el éxito esperado y, aunado a éstas, se agregaron otras más, las cuales son indispensables hoy en día para obtener un buen puesto en el mundo laboral y mejor aún, triunfar en una organización propia. Por lo tanto, si los administradores cuentan con el capital intelectual idóneo, su éxito organizacional está asegurado, tendrán satisfacción propia y por ende, beneficios económicos.

Palabras claves: Capital intelectual, éxito, administrador, desempeño, satisfacción.

#### **Antecedentes**

El administrador ha ido tomando mayor importancia con el paso del tiempo, antes no se consideraba como un profesionista sino que, “cualquier persona podía administrar”. Aquel que verdaderamente está interesado en esta área y la estudia, podrá darse cuenta de la profundidad que trae consigo. En nuestra vida diaria, alrededor de nosotros, todo se administra, pero pocos son los que realmente lo saben hacer. Se desarrolla este tema pretendiendo concluir 4 años de estudio de esta carrera con un cúmulo de información que explique de manera global qué requiere el administrador para ser exitoso en las organizaciones.

Koontz, Wehrich & Cannice (2008), mencionan algunos administradores muy conocidos: Steve Jobs, de Apple Computer Inc.; Bill Ford, Jr., de Ford Motor Company; Scott McNealy, de Sun; Jack Welch, de General Electric (GE) y su sucesor, Jeff Immelt; John Chambers, de Cisco, y Bill Gates, de Microsoft. Seguramente se ha oído nombrar a cualquiera de las personas anteriores debido a sus grandes logros obtenidos en las organizaciones que han sabido gestionar.

El portal Trabajando.com (2012), arrojó una serie de resultados con respecto a esta carrera, los cuales fueron publicados en un artículo por Notimex en una página de internet. Menciona que la carrera más demandada en México en el 2012 fue la de Administración, en conjunto con algunas otras más y principalmente del ramo de las Ciencias Económico-Administrativas. Dicha comunidad laboral explicó que en base a un estudio de más de 36 mil ofertas de trabajo, realizado de enero a agosto de 2012; los puestos más solicitados se encuentran relacionados con esta carrera, entre ellos: ejecutivos, consultores, directores o gerentes, entre otros.

Por lo anterior, se puede aclarar que la razón por la que la carrera de Administración es una de las más demandadas se debe a que es imprescindible su aplicación en cualquier empresa, no por ser “una carrera fácil”, ya que no lo es; involucra muchísimos aspectos que son importantes conocer y llevar a cabo.

### **Problema**

¿De qué manera se puede determinar el capital intelectual necesario para que el administrador se desempeñe exitosamente en el mundo laboral actual y futuro?

### **Objetivo**

Realizar una investigación documental que permita determinar el capital intelectual necesario para que el administrador se desempeñe exitosamente en el mundo laboral actual y futuro.

### **Justificación**

Se pretende analizar la situación actual de los administradores, los diversos cambios que ocurren y las expectativas del futuro para las organizaciones y sus dirigentes. Este problema es significativo debido a que la mayoría de las organizaciones no conoce realmente lo que sabe hacer y/o lo que debe saber hacer un administrador.

Muchas veces el futuro profesionista no se prepara en todos los ámbitos en que puede hacerlo, y pierde oportunidades que seguramente no se vuelvan a presentar en su vida.

Los beneficiados serán los administradores mismos y las empresas. Los administradores porque tendrán conocimientos sobre lo que requieren para triunfar profesionalmente; y las empresas, ya que obtendrán al personal idóneo teniendo como parámetros los factores que aquí se mencionen. La utilidad del trabajo será en distintos ámbitos: administrativos, económicos, sociales, éticos, etc. El problema se considera de gran magnitud ya que las empresas en la actualidad están teniendo pérdidas de distintos tipos por no contar con personas preparadas para llevar a cabo las actividades necesarias. De igual manera, muchas personas no tienen la capacidad para explotar al máximo su potencial.

### **Marco Teórico**

A continuación se presenta la información recopilada para respaldar el tema desarrollado y tomarla como base para llegar a resultados concretos que logren el fin de la investigación documental. Como referencia fueron consultados distintos autores que hablan sobre temas relacionados con el principal, mismos que fueron un gran apoyo para lograr el presente.

#### *Administración*

##### *Definición*

“Proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas.” (Robbins & Coulter, 2000, p. 8).

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (Koontz et al. 2008, p. 4).

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.” (Chiavenato, 2002, p. 7).

##### *Importancia*

Mercado (2001), sostiene que la administración es muy importante para el buen funcionamiento de una empresa; como ejemplo cita que en México aproximadamente

en el 60% de los casos de quiebra de empresas la causa es la falta de gerentes capaces de administrar negocios.

La buena marcha de un negocio requiere de un sinnúmero de factores ligados estrechamente entre sí para que funcionen en armonía y cada uno en proporción a su tarea específica. Sin embargo, el buen éxito, el triunfo de una empresa, descansa sobre tres puntos de apoyo fundamentales, tan importantes que la falla de uno de ellos significa el desplome de toda la estructura. Estos son: Administración, Publicidad y Ventas.

#### *Proceso administrativo (funciones)*

Robbins & Coulter (2000), mencionan que las funciones administrativas son las actividades de trabajo de los gerentes que consisten en la planificación, la organización, la dirección y el control. Además, definen al proceso administrativo como el conjunto de decisiones y actividades de trabajo que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar. Esto significa que, cuando los gerentes hacen su trabajo (cuando desempeñan las funciones administrativas), suelen llevar a cabo sus actividades sobre la marcha y de manera continua, es decir, lo hacen dentro de un proceso.

Por su parte, Koontz et al. (2008), explican que al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales; las cuales son: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Éstas proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo.

La primera función, planear, incluye seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir proyectos de acción futuros de entre alternativas. Organizar es esa parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización.

La integración de personal requiere cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Dirigir es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; también tiene que ver predominantemente con el aspecto interpersonal de administrar. Por último, controlar es

medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes.

Los autores destacan la coordinación como una función separada del gerente. Sin embargo, parece más preciso considerarla como la esencia del arte de administrar, para lograr armonía entre los esfuerzos individuales hacia el cumplimiento de las metas del grupo. Cada una de las funciones gerenciales es un ejercicio que contribuye a la coordinación.

### *Ciencia o arte*

Koontz et al. (2008), exponen su percepción acerca de la administración. Administrar, como todas las demás prácticas –trátase de medicina, composición de música, ingeniería, contabilidad, o hasta el béisbol– es un arte. Es saber cómo hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación. Sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor al utilizar el conocimiento organizado de la administración. Este conocimiento constituye una ciencia. Así, administrar como práctica es un arte; el conocimiento organizado subyacente a la práctica se puede llamar una ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes; son complementarios.

### *Administrador*

#### Definición

“Miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros. Eso puede significar la responsabilidad directa sobre un grupo de personas en un departamento, o bien, tener que supervisar a una sola persona.” (Robbins y Coulter, 2000, p. 7).

“Un gerente o administrador es una persona que se encarga de dirigir las actividades de otros al logro de un objetivo, mediante la asignación óptima de recursos.” (Juárez, 2006, p. 20).

Chiavenato (2002), describe lo siguiente:

El administrador es responsable del desempeño de una o más personas de la organización. El administrador obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella. Por consiguiente planea, organiza, dirige personas, gestiona y controla recursos materiales, financieros, informáticos y tecnología para conseguir determinados objetivos. El administrador cumple las tareas gracias a las

personas, razón por la cual ocupan una posición primordial en los negocios de todas las organizaciones. (p. 6)

### *Metas*

Según Koontz et al. (2008), los ejecutivos no de negocios en ocasiones dicen que la meta de los gerentes de negocios es simple: obtener utilidades. Pero éstas son sólo una medida de excedentes de recibos por ventas por encima de los gastos. En un sentido muy real, en todo tipo de organizaciones (de negocios o no de negocios) la meta lógica y públicamente deseable de todos los gerentes debe ser lograr un superávit o excedente; así, los gerentes establecen un ambiente en el que las personas pueden lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal, o en el que puedan lograr cuanto sea posible de una meta deseada con los recursos disponibles.

### *Recompensas*

Koontz et al. (2008), señalan que todos los administradores-gerentes son diferentes. Difieren mucho en edad, posición económica y nivel de madurez; además de que tienen diferentes necesidades, deseos y motivos. A pesar de lo anterior, la mayoría desea oportunidad, poder e ingresos. La mayoría de los candidatos gerenciales desean la oportunidad de una carrera progresiva que proporcione profundidad y amplitud de experiencia gerencial. Relacionado con esto está el reto encontrado en un trabajo significativo. La mayoría de las personas, pero quizás los administradores en particular, quieren creer que tienen el poder de hacer una contribución significativa a las metas de una empresa y hasta a la sociedad. Además, los gerentes quieren ser, y deben serlo, recompensados por sus contribuciones.

### *Aspectos estresantes*

Koontz et al. (2008), establecen que existen muchas fuentes físicas del estrés en la administración, como la sobrecarga de trabajo, horarios de trabajo irregulares, pérdida del sueño, ruidos fuertes, luces brillantes y luz insuficiente.

El estrés puede tener diversos efectos en el individuo y en la organización. Entre ellos se encuentran los efectos fisiológicos, que pueden ser enlazados a una variedad de enfermedades. Luego están los efectos psicológicos como el agotamiento o el aburrimiento. Varios tipos de comportamiento, como el abuso de drogas o el alcohol,

consumo desordenado de alimentos, accidentes, o retiro de la situación estresante (ausentismo o rotación laboral excesiva), pueden ser una reacción al estrés. Claramente, no sólo sufre el individuo, sino que la organización también puede ser afectada por la rotación o la merma de toma de decisiones de sus gerentes y no gerentes por igual.

Afortunadamente, tanto los individuos como las organizaciones han intentado hacer frente al estrés de diversas maneras. Los individuos pueden tratar de reducir el estrés mediante mejor administración del tiempo, nutrición saludable, ejercicio, planeación de la carrera, cambio de empleo, promoción de la salud psicológica, relajación, meditación y oración. Las organizaciones, por su parte, pueden proporcionar asesoramiento o facilidades de recreación, o pueden mejorar el diseño del puesto al igualar a la persona al mismo.

### *Desarrollo del administrador*

#### Definición

“Es un proceso enfocado a producir una gama de actitudes, para apoyar y mejorar al administrador profesional haciéndolo más competente.” (Rodríguez, 2000, p. 302).

“El uso de programas a largo plazo orientados al futuro para desarrollar la habilidad administradora de una persona.” (Koontz et al., 2008, p. 366).

#### Beneficios

Rodríguez (2000), menciona que hay ciertos “beneficios” que por lo común, citan los administradores como esperados y recibidos, éstos son: el mejoramiento de las comunicaciones entre los administradores y un mejor uso de las discusiones informales respecto a su trabajo, identificación de los problemas generales que afectan la actuación de varios departamentos de operaciones y que requieren la atención administrativa, evaluación de lo adecuado y pertinente de las políticas de la organización, mantenerse al tanto de los desarrollos administrativos, exponer ciertas debilidades de los superiores, que obstaculizan los esfuerzos de los subordinados y sugerir posibles acciones remediadoras; lograr mejor cooperación y trabajo en equipo, entre los miembros del nivel administrativo. Además, estimular a los administradores para que evalúen y desarrollen a sus subordinados, fomentar la promoción de

administradores calificados, descubrir a los miembros de la administración mal colocados y originar transferencias necesarias para ventajas mutuas; así como también, ayudar en los esfuerzos del reclutamiento de personal a nivel universitario.

### *Problemas*

Rodríguez (2000), también describe diversos tipos de problemas relacionados con el desarrollo de administradores. Una de las mayores dificultades en el desarrollo de administradores, es la ausencia de un conocimiento preciso respecto a las habilidades que debe poseer un administrador para ser eficaz. Esto se refiere a problemas que implican la habilidad administrativa.

Otro problema del desarrollo de administradores, es el originado por la “movilidad”, cada vez mayor, de los administradores y por el surgimiento del tipo nómada. Un estudio continuo reveló que ha existido un alto grado de movimiento y una estrecha relación entre la movilidad y el éxito, entre el personal de alta dirección en muchas empresas.

Por último, son mencionados los problemas con el administrador reciente. Los administradores que ahora están siendo reclutados para las filas ejecutivas, son particularmente móviles. Por lo general, este personal a nivel administrativo tiene poca simpatía por las virtudes de la paciencia y la perseverancia, que muchas organizaciones tienden a esperar de las personas en sus puestos. En lugar de ello, ahora los administradores recientes buscan asignaciones significativas de desarrollo, que sean interesantes y que signifiquen un reto, responsabilidad y algo de acción.

### *Necesidades y objetivos*

En 2000 Rodríguez estableció qué tienen los administradores en la actualidad y qué deben tener para ser exitosos. Primeramente, se parte de las siguientes suposiciones: muchos administradores actuales están inadecuadamente preparados para las responsabilidades que se les han asignado, algunas de sus deficiencias pueden reducirse mediante oportunidades para estudiar, aprender y desarrollarse; sus sucesores (administradores futuros) pueden ser preparados previamente, para evitar muchas de estas deficiencias u otras similares y, los programas educativos dirigidos a este fin, deben reconocer claramente la naturaleza del puesto del administrador y las tendencias obvias en tales asignaciones.

Bellows, Gilson & Odiorne (*Executive Skills*, Prentice Hall, p. 8) citan cuatro especificaciones mínimas para los ejecutivos: delegación, toma de decisiones, funciones y competencia, y atributos profesionales. Los atributos distintivos del profesionista, con referencia especial a los puestos administrativos, han sido materia de extensos estudios. Uno de los más exhaustivos es el realizado por Vollmer & Mills (*Professionalization*, Prentice Hall, pp. 43-44), y concluye que tres elementos son básicos: la adquisición de una técnica especializada apoyada por un cuerpo de teoría, el desarrollo de una carrera apoyada por una asociación profesional y el establecimiento de un estatus profesional, reconocido por la comunidad.

Una sugerencia que podría ser apropiada como requerimiento adicional, es la “actitud profesional”, definiéndose como: la determinación de mantenerse actualizado en los nuevos desarrollos, en teorías, investigación y prácticas en su área de especialización.

El autor hace mención a una serie de cualidades con las que deben contar los administradores para tener éxito. En primer lugar describe las cualidades ejecutivas, donde se identifica para todo ejecutivo como requisitos: los ajustes al complejo medio social, la habilidad para influir y guiar a los subordinados, la madurez emocional e intelectual, la habilidad para analizar, decidir y trasladar sus decisiones a la acción y la habilidad para adquirir perspectiva.

Otras cualidades, representan habilidades administrativas que pueden ser aprendidas y desarrolladas. Se distinguen tres tipos de habilidad: técnica, humana y conceptual. La habilidad técnica implica conocimientos de competencia especializada, en el curso de las herramientas y las técnicas apropiadas. La habilidad humana proporciona facilidad y efectividad para el trabajo en equipo, para motivar y ganarse la cooperación entusiasta de la gente. Y la habilidad conceptual es una combinación de visión, imaginación e inteligencia, que asegura una perspectiva para saber representar una organización y su futuro.

### *El administrador en la actualidad y el futuro*

#### Papel de la empresa y el administrador

Arias y Heredia (2004), exponen el papel que tiene y que debe tener la empresa ante la sociedad. Ésta (específicamente la empresa privada) se ha considerado como

una entidad dedicada a obtener utilidades. Sin embargo, no es su única misión. Las empresas deben tener una responsabilidad moral, las mejores maneras de lograr el cumplimiento es tanto la autoconcientización como la presión social. No debe haber incompatibilidad entre los valores éticos y los fines económicos. Está comprobado que aquellas empresas que buscan principalmente generar ganancias son menos exitosas que aquellas cuya misión es servir a la sociedad y obtienen como resultado utilidades. De la misma manera, tienen mayor éxito y permanencia en el mercado las empresas que sostienen a lo largo de su vida un conjunto de valores y actúan conforme a ellos.

Ahora bien, una de las responsabilidades fundamentales de todo directivo o profesionalista, de toda persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de los miembros de la organización, así como la motivación de éstos. Para el directivo resulta fundamental adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, pues debe coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización.

### *Cambios en las empresas*

De acuerdo a Arias & Heredia (2004), las empresas y las organizaciones experimentarán transformaciones sustanciales. Aquellas estructuras compuestas por muchos niveles y cientos de puestos diferentes así como empleadoras de miles de personas tienden a reducir sus dimensiones. Obligadamente, en las nuevas empresas y organizaciones existirán unidades más pequeñas y dinámicas, con interacciones constantes entre sus integrantes, a fin de hacer frente con éxito a las demandas mutantes del medio turbulento en el cual se encontrarán. Una tendencia cobra cada vez más fuerza: cada empresa debe concentrarse en su negocio, en aquello en lo cual excede a las demás. Por tanto, buscará proveedores externos para las funciones no ligadas estrechamente con las sustantivas. A esta tendencia se le denomina outsourcing. Sin duda, de acrecentarse en el futuro, propiciará la creación de nuevas empresas.

Reliquia del pasado será el hecho de que todos los empleados deban acudir a un lugar específico para laborar. La descentralización, inclusive, llegará al extremo de permitir a muchas personas trabajar en casa, sin necesidad de ir todos los días a una oficina o fábrica. Si se da paso a la denominada “organización virtual”, se reducen los costos, hay menor ausentismo, mayor satisfacción de los empleados (si son mujeres y

madres, mucho más), y reducción en los niveles de estrés. También ya es una práctica común el empleo de las videoconferencias, en las cuales pueden establecerse incluso diálogos entre personas localizadas en diversas partes del mundo. Igualmente, puede hacerse reclutamiento y selección de personal por las redes.

La flexibilidad organizacional adopta otras formas. En algunas organizaciones se ha adoptado el horario flexible: lo importante no es llegar a una hora fija sino laborar cierto número de horas a la semana y estar presente dentro de ciertos horarios. Una constante será el trabajo en equipo. Es imposible que una sola persona posea toda la información, así como las habilidades y la experiencia necesarias para enfrentar una situación problemática. Además, cualquier dificultad tiene múltiples facetas, de ahí la necesidad de analizarla desde varios ángulos. Por tal motivo, se hará necesaria la complementación entre diversas personas. Se incrementará, en consecuencia, el número de alianzas estratégicas entre las empresas para aprovechar las economías a escala así como la especialización de cada empresa, concentrando sus esfuerzos en aquello que hace mejor.

Otro aspecto importante es que todos los trabajadores, especialmente los jóvenes, reclamarán mayor participación en las decisiones. Un cuerpo de empleados más calificados y con mayor escolaridad ya no se conformará con recibir órdenes sino que buscarán activamente con intensidad poner en juego sus conocimientos y habilidades. Nuevamente, será necesaria la descentralización.

#### *Necesidades actuales y futuras de las empresas*

En el año 2004, Arias & Heredia citan un listado de lo que requieren las empresas tanto hoy en día como más adelante. Para poder enfrentar los desafíos presentes y futuros, se necesita: rapidez de respuesta, enfoque proactivo, mejoría constante, creatividad, compromiso de los miembros y trabajo en equipo. En vez de un contrato legal de trabajo, las empresas y organizaciones mejorarán en la medida en que puedan lograr un contrato psicológico, de identificación de todos y cada uno de sus miembros con la organización. Esto se logrará mediante un liderazgo visionario y transformador así como mediante el establecimiento, la comunicación y la actuación cotidiana de la misión de la empresa. Nuevamente, una de las ventajas competitivas de países y empresas radicarán en el compromiso, la motivación y el interés de todos sus

miembros para mejorar de manera continuada. Un último elemento importante para la empresa es el trabajo en equipo. En la actualidad y más aún en el futuro, resulta radicalmente imposible para una persona dominar siquiera un campo del conocimiento. Además, los problemas no presentan una sola faceta sino que constituyen un conjunto de diversos aspectos interrelacionados. Por tanto, el trabajo en equipo se hace cada vez más trascendente.

### **Método**

Este apartado incluye los sujetos, materiales y el procedimiento utilizado para llevar a cabo la investigación.

### **Sujetos**

Para la realización de la presente fue necesaria la intervención del autor, quien es actual estudiante del Instituto Tecnológico de Sonora y se encargó de hacer una investigación documental recopilando un cúmulo de información para ser analizada y plasmada en este documento. Además, participó como asesor el Mtro. Víctor Manuel Valenzuela Hernández, quien hizo las debidas correcciones y sugerencias para una adecuada presentación de la investigación.

### **Materiales**

Se utilizaron diversas fuentes primarias de información, las cuales fueron libros relacionados con el área desarrollada, que otorgan un sustento a la investigación hecha. De la misma manera, fue utilizada una fuente de soporte, el internet; donde fueron consultados datos estadísticos e información relevante sobre el tema. Para lograr que los materiales antes mencionados fueran de gran utilidad, fue indispensable emplear una computadora para redactar el documento; así como también el uso de citas, las cuales hacen más veraz y serio el trabajo realizado.

### **Procedimiento**

Con el propósito de cumplir el objetivo de esta investigación, se llevó a cabo una serie de pasos que a continuación se detallan.

*Selección del tema de investigación.* Primero se debe detectar el área que se desea investigar y después buscar un tema de carácter motivador que sea ubicado en un lugar y en un tiempo.

*Delimitación del problema de investigación.* En este paso se determina cuál es el problema que se pretende resolver con la investigación.

*Elaboración de una guía de trabajo.* Se refiere al esquema que representa el esqueleto del trabajo a seguir, el cual permite tener un registro del mismo y se puede adaptar según convenga.

*Establecimiento de un calendario de actividades.* Este paso incluye la elaboración de una herramienta administrativa que permita una organización en el proceso de principio a fin; tomando en consideración las actividades a desarrollar y los tiempos de realización.

*Recolección de la información.* Implica obtener toda la información posible para después leer con detenimiento la bibliografía elegida para valorar la información recopilada.

*Análisis de la información.* Este paso se encarga de analizar la información consultada e interpretarla dentro de la investigación.

*Lectura de la bibliografía.* Aquí se realiza una lectura detallada de la información recopilada con el fin de analizar y comprender los temas relacionados con el principal, para tener una idea clara de lo que se pretende desarrollar y hacerlo de manera óptima.

*Redacción del trabajo.* Paso que se refiere a plasmar la información en un documento, y así comunicar los resultados del mismo de manera profesional. Primero se escribe un borrador, y en base a él, se elabora el trabajo definitivo después de haber hecho las correcciones necesarias; lo anterior con tal de dar a conocer sus resultados de manera clara y coherente.

## **Resultados**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la investigación documental realizada, los cuales determinan el capital intelectual necesario para que el administrador se desempeñe exitosamente en el mundo laboral actual y futuro (ver Tabla 1).

Tabla 1.  
Capital intelectual del administrador actual y futuro.

<b>CAPITAL INTELECTUAL DEL ADMINISTRADOR</b>				
<b>Real (Actualidad) / Esperado (Futuro)</b>				
Koontz, Wehrich & Cannice (2008)	Rodríguez (2000)	Bellows, Gilson & Odiorne (1964)	Vollmer & Mills (1966)	Arias & Heredia (2004)
Obtener utilidades. / Lograr un superávit (excedente).	Ausencia de conocimiento preciso. / Habilidad administrativa.	Trabajo individual. / Delegación. (Trabajo en equipo).	Falta de actualización. / Actitud profesional.	Falta de valores. / Valores.
		Mala toma de decisiones. / Buena toma de decisiones.		Reacción tardía. / Rapidez de respuesta.
				Esperar cambios. / Enfoque proactivo.
	Falta de liderazgo. / Cualidades ejecutivas.	Falta de autoridad y responsabilidad. / Atributos profesionales.		Competencia sólo con empresas. / Mejoría constante (personal).
				Falta de imaginación. / Creatividad.
				Compromiso legal (por contrato). / Compromiso (psicológico).

Además, se presenta un listado de características extra, que conviene tomar en cuenta, debido a la situación actual que se vive (ver Tabla 2).

Tabla 2.

Características para mejorar el capital intelectual del administrador del futuro.

<b>CARACTERÍSTICAS INDISPENSABLES EN LA ACTUALIDAD Y EN EL FUTURO</b>
*Habilidades tecnológicas.
*Mente y compromiso de obra.
*Dominar otro idioma (inglés, mínimo).
*Habilidad para hablar en público.
*Flexibilidad.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

De acuerdo con la investigación documental llevada a cabo, y los resultados de ésta; se cumple con el objetivo planteado al inicio de ésta, al haber presentado de manera concreta y organizada los datos obtenidos como era de esperarse. El administrador debe distinguirse sobre los demás y hacerse notar por su buena coordinación en la organización. Actualmente son pocos los administradores que realizan correctamente sus funciones, que lo hacen porque en verdad les apasiona dirigir; en cambio la gran mayoría, “administra” para su propio beneficio, sólo buscan obtener utilidades por encima de la satisfacción de los clientes y del personal de la empresa.

Si realmente el administrador busca triunfar como tal, debe poner en práctica una serie de habilidades y cualidades que le ayuden a tener éxito en el actual mundo cambiante, globalizado y competitivo; de eso dependerá su permanencia en las organizaciones y de ellas en el mercado. Se recomienda a los administradores tomar muy en serio la profesión que han elegido, ya que a eso se dedicarán el resto de sus vidas (si así lo desean). Empeñarse por ejercer tal cual se espera, si se hacen las cosas bien, con el paso del tiempo se verán resultados positivos. Al cumplir con las actividades necesarias de la manera indicada, seguramente la satisfacción estará presente pronto; las recompensas monetarias vendrán por añadidura. Hay que demostrar que esta carrera no es una más, sino aquella que es indispensable en cualquier lugar; la administración se requiere en todos lados, a cada momento.

## REFERENCIAS

- Arias, L., & Heredia, V. (2004). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. Tercera reimpresión. México: Trillas.
- Bellows, R., Gilson, T., & Odiorne, G. (1964). *Executive Skills*. Primera edición. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Juárez, G. (2006). *Formación gerencial para la eficacia escolar*. Edición electrónica. Recuperado el 17 de febrero de 2013 de: [www.eumed.net/libros/2006c/193/](http://www.eumed.net/libros/2006c/193/)
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Decimotercera edición. México: McGraw-Hill.
- Mercado, S. (2001). *Administración aplicada. Teoría y práctica, Primera parte*. Segunda edición. México: Limusa.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2000). *Administración*. Sexta edición. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2000). *Administración moderna de personal*. Quinta edición. México: ECAFSA.
- Trabajando.com, a través de Dinero en Imagen. (2012). *¿Cuáles son las carreras con más demanda en México?* Recuperado el 17 de febrero de 2013 de: <http://www.dineroenimagen.com/2012-10-10/8519>
- Vollmer, H. & Mills, D. (1966). *Professionalization*. Estados Unidos: Prentice Hall.

## **CAPÍTULO 6.**

### **LA IMPORTANCIA DE LA CONSULTORÍA PARA LAS MIPYMES**

Laura Cecilia Sarabia Cervantes  
Roberto Xavier Herrera Salcido  
sarabia.lc@hotmail.com  
Instituto Tecnológico de Sonora

#### **Resumen**

Desde hace años se reconoce a la consultoría como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los empresarios de las organizaciones a que pueden mejorar su rendimiento para descubrir nuevas oportunidades y ponerlas en práctica. La falta de conocimientos es un factor por el cual una empresa puede llegar al fracaso, el lograr todo el conjunto de acciones que se necesitaran para conseguir el objetivo, es tener una óptima administración. El no tener la información necesaria para administrar un negocio es una gran limitante, ya que la administración es una parte primordial para su dirección. Muchas empresas no se dan cuenta las oportunidades que pueden presentarse con la contratación de los servicios de consultoría a las MIPYMES, esta influye como una estrategia la cual puede llevar a la subsistencia del negocio. La metodología presentada en este trabajo fue fundamentada por una investigación de libros y paginas oficiales en internet, en las cuales se pudieron obtener datos importantes que llevaron a mostrar el resultado positivo con la contratación de los servicios de consultoría. Las MIPYMES en definitiva son el sector que da mayor impulso a la economía nacional, siendo la principal fuente de trabajo actual en el país, es por eso que contratando profesionales eficientes permitirán llevar adelante una gestión correcta de la empresa, para que esta pueda crecer y convertirse en una más del porcentaje que encierra los casos exitosos de supervivencia.

Palabras Claves: Consultoría, Oportunidad, Conocimiento, Gestión y Supervivencia.

#### **Antecedentes**

Desde hace tiempo las organizaciones han necesitado de mejorar sus prácticas de gestión. Milan Kubr (2004), comenta que la consultoría de empresas es un servicio profesional útil, que ayuda a los directores de las empresas a mejorar su rendimiento, descubrir y evaluar nuevas oportunidades, y poner en práctica los cambios que se pudiesen presentar en el contorno externo o interno.

Según Eduardo Sojo, presidente de la INEGI 2011, declaro que en México, hay 5 millones 144 mil 56 empresas, que emplean a 27 millones 727 mil 406 personas, la riqueza y el bienestar social de la comunidad son factores que están

impulsados por un sólido tejido económico, conformado mayoritariamente por micros, pequeñas y medianas empresas. Las MIPYMES, son fundamentales para mantener el equilibrio del sistema económico, especialmente porque en este país la mano de obra barata es abundante y el capital escaso. El peso es mayoritario para estas entidades económicas en la ocupación, la inversión, y en la generación de valor agregado son el principal factor de generación de empleos, debido a que el monto de inversión por empleo generado es muy bajo.

Las MIPYMES se enfrentan al reto de que sus administradores y trabajadores valoren lo que hará que estas empresas, por su tamaño, sobrevivan y salgan airoso de los retos macroeconómicos que las rodean. Según los datos de la Secretaria de Economía (2012), se crearon Fondos económicos para lograr que el entorno difícil donde radican, se deba apoyar, e intervenir para crear las condiciones y que puedan subsistir, crecer y desarrollarse, en perfectas condiciones y cumplir, al mismo tiempo, su función dentro de la economía, por ello disponen programas de financiamiento y capacitación empresarial. No obstante la consultoría puede utilizarse como un método de prestar asesoramiento y ayuda práctica.

### **Planteamiento del Problema**

Existen conflictos que afectan el desarrollo íntegro de las micros, pequeñas y medianas empresas, en un reciente estudio publicado por la CONDUSEF, se ha podido saber que el 43% de las MIPYMES mexicanas fracasan, debido a la escasez de conocimientos por parte de los responsables de la empresa los cuales puede estar obstruyendo información que puede ser sumamente necesaria.

El no presentar conocimientos de lo que se puede lograr al contratar los servicios de consultoría, puede llevar a la conformidad y comodidad para este tipo de empresarios que no saben dirigir una empresa, según el artículo presentado por Graciela Marker (2013), los empresarios que han debido enfrentar crisis y posteriormente observar cómo sus empresas colapsaban definitivamente, depositan la culpa de sus fracasos al escaso apoyo gubernamental que existe en

la actualidad en México, lo cierto es que los especialistas aseguran que una de las causas principales del quiebre de empresas está relacionado a un factor interno en la organización, ya que se debe principalmente a una mala gestión estratégica y administrativa. No obstante, la mayoría de los ex propietarios de las MIPYMES que han sido cerradas aseguran que la razón principal en México de que haya tantas empresas que quiebran guarda relación con factores externos a las compañías. En general suelen atribuir el fracaso a cuestiones económicas políticas y sociales, resaltando la falta de apoyo oficial, la deficiencia en los programas de ayuda, la escasez de fuentes de financiación, las altas tasas impositivas y los excesivos controles gubernamentales, entre otros. Sin embargo, acuerdo a las cifras difundidas por el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE), sólo el 10% de estas mexicanas llegan a los diez años de vida y logran el éxito esperado, mientras que el 75% de las nueva empresas del país fracasan y deben cerrar sus negocios sólo dos años después de haber iniciado sus actividades. Debemos ser conscientes de que a pesar de todos estos obstáculos señalados por diversos empresarios, lo cierto es que algunas llegan a superar el desafío, y pueden continuar trabajando.

Es aquí donde los servicios de consultoría son importantes como asesoría para llevarlas que puedan crecer, subsistir, y desarrollarse, guiándolas hacia el futuro, encaminando a que sus decisiones y sus acciones tomen en cuenta las nuevas variables del entorno macroeconómico y microeconómico, para que puedan estar en condiciones de cumplir, al mismo tiempo su función dentro de la economía, la presentación de nuevas oportunidades con estos tipos de servicios, pueden dar soluciones a los problemas y así incrementar la productividad del negocio, logrando una manera más efectiva de organización que la que se esté siguiendo en la empresa.

### **Objetivo**

El objetivo que presenta esta investigación, sobre las micros, pequeñas y medianas empresas es aplicar la consultoría como una estrategia de

supervivencia, para mejorar su capacidad de gestión y encontrar el cambio más apropiado para el crecimiento integral de su organización.

## **Justificación**

Las MIPYMES pueden recurrir a un consultor para cualquier necesidad de ayuda de un profesional independiente, considerando que el consultor será la persona adecuada para prestarle esa ayuda. Sin embargo ¿Cuál puede ser la ventaja de utilizar los servicios de consultoría?, como se ha mencionado anteriormente, las micros, pequeñas y medianas empresas, forman parte del entorno económico del país. Según un estudio realizado por el Dr. Claudio L. Soriano, doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Internacional de Estudios Sociales de Roma, obtuvo que el 80% fracasan antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años, mientras que el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE), hace mención que sólo el 10% de este tipo de empresas mexicanas llegan a los diez años de vida y logran el éxito esperado.

Una estadística realizada el 21 de Septiembre del 2010, por la INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geográfica) el 95% de las empresas en México lo constituyen las micros, pequeñas y medianas empresas. Es por eso que los servicios de consultoría ayudan a los empresarios a alcanzar los fines y los objetivos de las organizaciones, pueden resolver problemas administrativos, y sobre todo ayudan a descubrir y evaluar nuevas oportunidades para mejorar su aprendizaje y poner en práctica los cambios que se puedan presentar.

## **Marco Teórico**

### *La consultoría y el cambio*

La historia de la humanidad nos ha señalado que, en definitiva, el ser humano posee una notable capacidad de adaptación, puede hacer frente a los cambios y en general los acepta como algo natural. Entonces ¿Por qué la palabra “cambio” asusta tanto a determinado número de personas?

Las personas se acostumbran a lo que funciona para ellos y salir de esa zona de confort implica un esfuerzo, que no todos están dispuestos a hacer. Y cuando hablamos de cambios, no estamos hablando de grandes revoluciones, sino tal vez, de empezar a leer otro diario, cambiar de marca de zapatillas o ir a veranear a un lugar distinto al de todos los años. En uno de sus libros más recientes, *Enchantment: The Art Of Changing Hearts, Minds, And Actions*, Guy Kawasaki nos muestra cuáles son las 5 razones por las cuales las personas se resisten a los cambios.

### *Inercia*

Una de las leyes físicas más básicas tiene su contrapartida en el campo de la psicología. Las personas que están inmóviles tenderán a quedarse inmóviles y las que se están moviendo, lo seguirán haciendo en la misma dirección. Para producir un cambio, es necesario que una fuerza externa actúe sobre ellos. El síntoma más evidente de la inercia es cuando la gente te pregunta “¿Por qué voy a cambiar algo que funciona?” o “¿Por qué voy a hacer las cosas de otra manera, si así está todo bien?”. A la inercia se la combate con argumentos y con fundamentos, explicando las razones por las cuales un cambio es positivo, mostrándole a la otra persona los beneficios potenciales que podría obtener y no con fuerza bruta.

### *Resistencia a reducir las opciones disponibles*

A todos nos gusta tener la libertad de elegir entre varias opciones. Cada vez que tomamos una decisión, estamos reduciendo nuestro abanico de posibilidades, y esto, obviamente, genera incomodidad y resistencia.

### *Miedo a equivocarse*

Este punto está muy relacionado con el anterior. Hasta el momento en que uno toma una decisión, el resultado puede ser bueno o malo, pero la única manera de saberlo es elegir una alternativa y ver qué es lo que pasa. La incertidumbre de no saber cuál va a ser el resultado de una acción, genera temor y resistencia al cambio. Siempre hay que recordar que el hecho de no elegir ninguna opción, es una opción.

### *Falta de ejemplos*

¿Por qué las grandes marcas de ropa deportiva pagan fortunas para que los mejores atletas usen sus prendas? Fácil, porque la gente se siente segura cuando alguien más, en quién confía, usa una camiseta, un botín o una raqueta determinada. Así nos sentimos seguros que es un producto que no nos va a defraudar. Este concepto, que la industria deportiva maneja a la perfección, es aplicable a todos los ámbitos imaginables. Dar el ejemplo es una de las mejores maneras para que la gente se decida por el cambio.

### *El cambio no conviene*

La quinta razón es tal vez la más obvia, pero muchas veces no es tan evidente. Hay veces que un cambio es, por dónde se lo mire, algo que no mejora la situación de una persona. Llegado el caso, habrá que buscar alternativas, negociar, hacer concesiones o directamente, proponer algo totalmente diferente. Es importante reconocer rápidamente esos callejones sin salida y buscar una alternativa factible.

Vencer la resistencia al cambio es uno de los desafíos con los que nos enfrentamos todos los días. Hagamos lo que hagamos, el cambio nos rodea y nos afecta en mayor o menor medida por lo cual se debe de estar consciente de eso nos va a permitir tomar mejores decisiones.

### *Cambio planificado o no planificado ¿Cómo enfocan las organizaciones el cambio?*

Según Milan Kubr (2004), en todas las organizaciones se producen grandes cambios naturales de tipo evolutivo. Un ejemplo es el típico envejecimiento del equipo y del personal, que conlleva aspectos problemático (por ejemplo, la necesidad de reparar y sustituir el equipo o de reemplazar a los gerentes que han perdido su dinamismo e impulso) y aspectos positivos (la competencia técnica y gerencial adquirida en años de experiencia).

Muchos cambio no planificados no son de índole evolutiva. Se producen porque de pronto las organizaciones deben reaccionar ante situaciones nuevas.

Las organizaciones no las ha planificado y, muy a menudo, no ha previsto su necesidad hasta que es demasiado tarde.

La planificación del cambio da a las organizaciones la posibilidad de ser preventiva y de crear el futuro, es decir, de formar su entorno y su propia identidad y superar la competencia mediante la creación de nuevos productos y servicios, influyendo en el gusto y la demanda de los consumidores, reestructurando los procesos esenciales de la organización antes de que lo haga la competencia.

#### *Definición y naturaleza de la consultoría de empresas*

*Fritz Steele* (1975) define la consultoría como, “proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”.

Mientras que *Larry Greiner y Robert Metzger* (1983), definen la consultoría de empresas en, “un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto a los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, sin les solicita, en la aplicación de soluciones”.

La consultoría de empresas tiene su origen en la revolución industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales, alcanzaron una etapa relativamente avanzada, entonces fue preciso determinar y describir los métodos y los principios aplicables a diversas organizaciones y situaciones, con esto los empresarios fueron presionados para buscar una forma mejor de dirigir y controlar su negocio. Estas condiciones no se cumplieron hasta la segunda mitad del siglo XIX, período en que se originó el movimiento de la organización científica del trabajo. Los pioneros de la organización científica del trabajo, entre ellos Frederick W. Taylor, Frank y Lilian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson, dieron origen a los esfuerzos iniciales, a un rasgo muy importante y un gran impulso al desarrollo de la consultoría de empresas, rasgo

que ha dejado su impronta en la profesión y ha influido en su imagen Milan Kubr (1994).

### *Norma CONOCER*

La norma técnica de competencia laboral (NTCL) de Consultoría General CCON-0147.03, publicada el 16 de Agosto del 2002 en la Cd. de México en el organismo CONOCER, tiene como propósito presentar los parámetros que permitan evidenciar la competencia de un individuo para, independientemente de su especialidad o especialidades que posea, proporcionar servicios de consultoría a organizaciones del sector público o privado. Esta norma es la que rige el organismo CONOCER y no puede ser alterada ya que perdería los lineamientos que la rigen.

Esta norma está dividida en cuatro unidades y cada unidad dividida en elementos, como se enlistan a continuación:

#### UCON-0351.03

Diagnosticar la situación actual de una organización

Elementos 1/2, obtener información actual e histórica de la organización

Elementos 2/2, determinar la situación actual de la organización

#### UCON-0352.03

Determinar sistemas de ayuda para una organización

Elementos 1/2, diseñar sistemas de ayuda a la organización

Elementos 2/2, acordar el sistema de ayuda a la organización

#### UCON-0201.03

Documentar el proceso de implantación de un sistema de ayuda en una organización.

Elementos 1/2, planear la implantación del sistema de ayuda

Elementos 2/2, documentar la implantación del sistema de ayuda

UCON-0202.03

Cerrar proyectos de consultoría

Elementos 1/2, evaluar los resultados del sistema de ayuda implantando

Elemento 2/2, cerrar el proyecto de consultoría desde el punto de vista administrativo

Con base esta norma, sus unidades, sus elementos y las evidencias solicitadas y tomando en cuenta la documentación utilizada a lo largo del proceso de consultoría del programa Consulten, es para elaborar una guía de maneras que ayude al consultor operativo en el armado de portafolios de la evidencia y en la preparación de las evidencias de desempeño y de conocimiento.

#### *Características de la consultoría de empresas como servicios*

1. Servicio profesional. Una persona se convierte en un consultor de empresas después de haber acumulado, conocimiento sobre diversas situaciones empresariales y después de haber adquirido las técnicas necesarias para resolver los problemas, mejorar el rendimiento de la organización presentando metas, hallazgos, analizando y sintetizando la información pertinente, la presentación de propuestas de mejora, la comunicación con los demás, la planificación de los cambios, la superación de resistencia al cambio, la motivación personal, la ayuda a los clientes para que aprendan de la experiencia, etc.
2. Servicio consultivo. la consultoría es un servicio de asesoramiento. Esto es que los consultores no se contratan par que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas, así que no tiene ninguna facultad directa para decidir los cambios que se hayan de generar. De lo único que responden es de su calidad, que según la norma ISO 9000; es “el grado en el que un

conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” y de la integridad de su asesoramiento en cuanto a su conocimiento.

El arte del consultor consiste principalmente en que se hagan las cosas cuando no se están a cargo. El cliente, a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del consultor y evitar cualquier malentendido sobre la distribución de responsabilidad.

3. Servicio independiente. Un consultor debe de estar en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar en la organización cliente sin pensar en sus propios intereses.

Existen cinco facetas en las que un consultor puede actuar.

- *La independencia técnica.* Implica que el consultor puede dar una opinión técnica y de proporcionar asesoramiento independientemente de lo que cree, pretende o desea escuchar el cliente.
  - *La independencia financiera.* Es cuando no se obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente no debe de influir en la objetividad del asesoramiento prestado en la tarea presente.
  - *La independencia administrativa.* Implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas.
  - *La independencia política.* Ni los directores ni los empleados de la organización cliente pueden influir en el consultor, recurriendo a autoridades o conexiones políticas, a su pertenencia a algún partido o a otras influencias semejantes.
  - *La independencia emocional.* El consultor mantiene su desapego independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido.
4. Servicio Temporal. Los clientes recurren a los consultores para que les presten ayuda durante un período limitado. Los consultores no solo aportan

el tiempo y los conocimientos necesarios y consagran el 100 por ciento de su atención al problema de que se trata, sino que dejarán la organización una vez que haya quedado completada su tarea.

5. Servicio Comercial. Un profesional que se dedica a la consultoría como medio de vida tiene que cobrar unos honorarios por todo el trabajo que realiza por cuenta de sus clientes. Las empresas de consultoría venden servicios profesionales y los clientes los compran.

### *Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)*

#### *Definición de Empresa*

En la actualidad el reto de dirigir una empresa entraña un esfuerzo intenso y disciplinado. Para Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la *empresa* como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".

#### *Clasificaciones del tamaño de las empresas*

La microempresa la cual es por lo general un simple establecimiento en el que una persona, o un número muy pequeño de individuos producen un bien o prestan un servicio. Por ejemplo, el taller de un sastre, o un consultorio dental.

A continuación se muestran algunas comparaciones como se clasifican las empresas según el tamaño en diversos números. En las que se incluyen La Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la revista Mexicana de Ejecutivos de Finanzas (EDF), y la Secretaría de Economía de México (SE). (Ver tabla 1)

Tabla 1.

Clasificación del Tamaño de las Empresas en Diversas Instituciones

<b>Institución</b>	<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>Número de trabajadores</b>
Secretaría de Economía	Micro	de 10 o menos
Comisión Económica para América Latina	Pequeña	entre 5 y 49
	Mediana	de 50 a 250
EDF	Pequeña	menos de 25
	Mediana	entre 50 y 250
Secretaría de Economía	Pequeña	de 16 a 100
	Mediana	de 101 a 250

Fuente: Elaboración propia con base de Rodríguez (1996).

Según el Diario Oficial de la Federación (DOF) establecer como se catalogan las micro, pequeñas y medianas empresas, para efectos del artículo 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. (Ver tabla 2)

Tabla 2.

Clasificación de la Empresas según el Diario Oficial de la Federación

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de Número de Trabajadores</b>
Micro	Todas	Hasta 10
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30
	Industrial y Servicios	Desde 11 hasta 50
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100
	Servicios	Desde 51 hasta 100
	Industrial	Desde 51 hasta 250

Como ya se mencionó anteriormente las MIPYMES en la actualidad desde hace muchos años se han convertido en uno de los pilares fundamentales en la generación de empleos, este sector genera el 95% del empleo en el país. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), a continuación se detalla

en los siguientes gráficas y cuadros, las aportaciones que generan las MIPYMES (Ver figura 1 con tabla y figura 2).

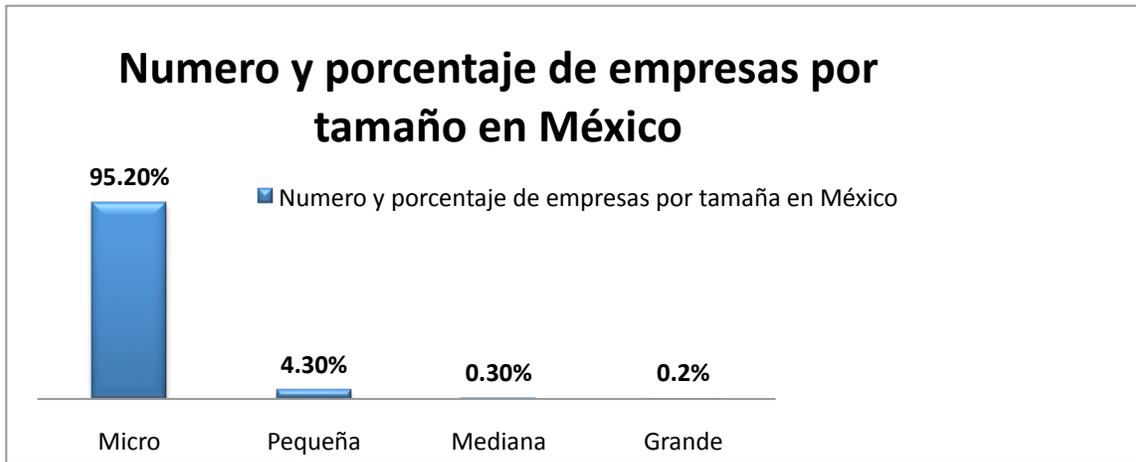


Figura 1. Número y porcentaje de empresas por tamaño en México

Microempresa	4.8 Millones
Pequeñas	221 mil 194
Medianas	15 mil 432
Grandes	10 mil 288

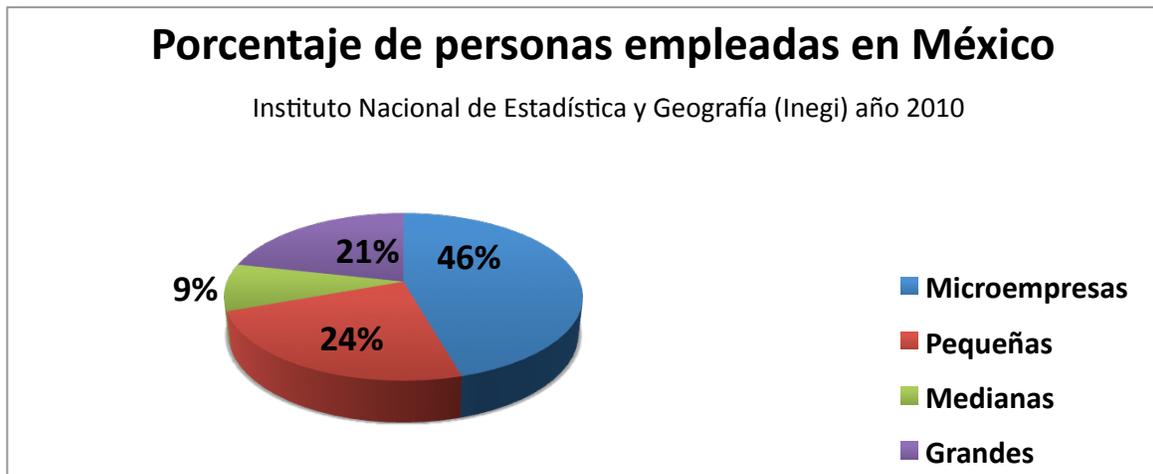


Figura 2. Porcentaje de personas empleadas en México

**Fuente:** Censos Económicos 2009 realizados por el INEGI.

*Causas porque no recurrir a los consultores*

Mediante algunas creencias de muchos directores o jefes de empresas pequeñas el motivo por el cual se resisten a recurrir a consultores externos llegaron hacer los siguientes.

- Creen que sólo las grandes empresas pueden permitirse pagar los honorarios de un consultor
- En muchos casos, los consultores no tendrán experiencia práctica en el tipo de empresa que necesita asistencia
- La identificación de un consultor competente resulta difícil y lleva tiempo, porque la mayor parte de los jefes de empresas pequeñas han tenido escasos contacto anterior con los consultores.
- Los jefes o directores de empresas se resisten a proporcionar a personas de fuera hechos y cifras relativos a su negocio.
- El empleo de un consultor puede ser considerado por el director como una admisión de su falta de competencia.

Milan Kubr (2004), menciona que estudios han mostrado que la mayoría de los propietarios de empresas pequeñas que han recurrido a consultores obtuvieron las ventajas siguientes:

- Una opinión profesional independiente
- Una evaluación de expertos y una verificación global de toda la empresa
- Ideas para hacer frente al crecimiento
- Una capacitación del director y del personal que de otro modo no se habría realizado
- Ayuda para elaborar un enfoque estratégico.

#### *Algunas razones por que las MIPYMES se acercan a la consultoría*

Según Francisco Javier Jiménez, director de Aponte Consultores, explica que las MIPYMES tienden a utilizar los servicios de consultoría porque la mayoría de las veces, por sus procesos y tamaño, no cuentan en su estructura

organizacional con un departamento especializado en recursos humanos o desarrollo organizacional.

Los consultores externos pueden llegar hacer una opción, un recurso para los empresarios por el periodo que consideren necesario para alcanzar sus objetivos y mejorar sus resultados, sin que tenga un costo fijo por determinado tiempo. La asesoría puede ir desde que un emprendedor necesita clarificar su plan de negocio por medio de un coaching, ayudarle durante el proceso de generación de ideas, transformación en un plan de negocio hasta la eficaz implementación.

Otros de los servicios pueden ser en diseño e implementación de programas de cambio y mejora organizacional, los cuales se utilizan cuando las empresas ignoran qué deben mejorar y cómo; diseño e implementación de algún sistema, el cual consiste en diseñar todo un sistema para la administración de la calidad, de los productos o servicios que presta la empresa; y competencias laborales, con el cual se busca que cada uno de los integrantes de una organización, tengan las competencias laborales necesarias para desempeñar con éxito su función y contribuir con ello a los resultados de la organización.

## **Metodología**

La consultoría ha sido una estrategia para la dirección de las empresas, lo que dio pie a llevar esta investigación fue un centro llamado CAE (Centro de Apoyo Empresarial). Este centro nació en el año de 1992 en ITSON, por medio de un estudio que se realizó a las MIPYMES se detectó la necesidad de ofrecer los servicios de consultoría y los servicios administrativos para todo tipo de empresas. A principios del año 2013, se retomó el centro guiado por alumnos y maestros de la misma institución que ayudaron en todo para echar andar el centro, fue aquí donde surgió la necesidad de dar a conocer cual importante es la consultoría.

Lo que se llevó a cabo para poder desarrollar el tema, fueron el apoyo de libros, los cuales fueron recopilados en la biblioteca de las instalaciones de ITSON, encontrando muy pocos libros y tesis relacionadas con el temas, dada la

escases de libros, se optó por la navegación por internet a ciertas paginas como a la de SE, el INEGI entre otras, y también artículos que se encontraron por vía internet.

La metodología que se estableció para la elaboración del marco teórico, fue que se tomó en cuenta primeramente, porque las personas se resisten al cambio, fue de ahí donde partió el tema, ya que el cambio ha sido o a llegado a ser uno de los obstáculos que impiden que las personas no quieran avanzar y prefieran quedarse como han estado siempre y preguntándose si así me ha funcionado siempre, no notando que el cambio puede estar planificado por las instituciones gubernamentales o simplemente por algo que ya no funcione se tenga que cambiar.

Después seguimos con la definición de la consultoría, y cómo surge convirtiéndose en un servicio profesional, llegando hacer una función sumamente importante, la cual está establecida por la norma técnica de competencia laboral (NTCL) de Consultoría General CCON-0147.03, en el organismo CONOCER. Una vez realizada esta investigación, se plasmaron las diferentes características que surgen al momento de contratar los servicios de consultoría, como es el funcionamiento de un consultor dependiendo de los servicios que presta.

Como fundamento de la importancia que tiene que las MIPYMES, en nuestro país, se buscaron en páginas establecidas como la INEGI, la SE y la DOF, donde se sustenta todo lo relacionado con la clasificación de las empresas, y estableciendo cual es el impacto de ellas en México, se realizaron unas tablas en las cuales dan sustento a lo mencionado anteriormente.

Por último se tomó en consideración porque las MIPYMES, se reúsan a la contratación de los servicios de consultoría, se consultaron autores como Milan Kubr, el cual menciona como es que puede influir la consultoría y los autores Soto P. Eduardo, Rodríguez Valencia, hacen mención a las Micros, Pequeñas y Medianas empresas en México, entre artículos que hablan sobre cuál es el motivo por el que fracasan dichas empresas.

## **Resultado**

Con todo lo mencionado anteriormente se tomó como resultado que la consultoría debe ser un motor fundamental, que debe tomarse como una estrategia para el desarrollo de las MIPYMES y mostrarles que la opinión de personas ajenas a la empresa suele ser fundamental dada por una voz experta.

Por los datos obtenidos por la investigación que se realizó los resultados fueron favorables mostrando que toda MIPYMES, puede llegar a ocupar alguna vez los servicios de consultoría. Las gráficas presentadas anteriormente muestran el impacto que tiene dichas empresas para el desarrollo económico del país, el generar empleos es una de las mayores fortalezas.

La internacionalización y globalización que se ha presentado en todo el mundo ha llevado a que los países actualmente se estén adaptando, obligando a los empresarios que comiencen a pensar en el mercado más allá del local que están acostumbrados. Tomando en cuenta esta problemática, la falta de información, la baja capacitación para los empresarios y la mala gestión estratégica y administrativa, lleva a que se genere una escasez de conocimiento en los empresarios de las MIPYMES, debido a estas fallas fue cómo surgió la contratación de los servicios de Consultoría.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

¿Son realmente las MIPYMES, de gran importancia para el país? Alguna vez nosotros hemos escuchado que las MIPYMES, son el sustento económico del país, pues la respuesta que todos hemos estado buscando es si ya que ellas son el principal generador de empleo, son el mejor distribuidor de ingresos entre la población y entre las regiones, son indispensables para que las grandes empresas existan siendo esto un factor en el cual las personas se integren a un grupo social para pertenecer a un proyecto.

Para México no hay duda alguna que las MIPYMES, son un eslabón fundamental e indispensable para el gran desarrollo nacional, ya que estas

empresas son el pilar de la economía del país. Se cuenta con una importante base de Micros, Pequeñas y Medianas empresas, así que debemos de aprovecharlas para que puedan salir adelante, brindándoles todos los servicios. La consultoría es el medio que necesitan para así poder desarrollarse de una manera íntegra, y es aquí donde encontramos el gran peso que tiene la contratación de los este servicios, porque puede atender todas las dudas y la resolución de problemas para poder que esa micro, pequeña o mediana empresa pueda subsistir un largo tiempo pudiéndose desarrollarse de una manera eficiente dentro del país, logrando una manera más efectiva de organización, con esto ayudara a despertar lo mejor de su creatividad para poder competir en el entorno económico del país.

*“Todo hombre, por sabio que sea, necesita el consejo de algún amigo sagaz sobre los asuntos de la vida”*  
Plauto

*“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”*  
William Thomson

## REFERENCIAS

- Kubr Milan (2004). “La consultoría de empresas, guía para la profesión”. Tercera edición. México: LIMUSA.
- Soto Pineda Eduardo y Dolan Simon L. (2004). “Las pymes ante el reto del siglo xxi los nuevos mercados globales”. México: Editorial THOMSON
- Rodríguez Valencia Joaquín (2002). *“Administración de pequeñas y medianas empresas”*. Quinta Edición. México: Editorial THOMSON
- Dr. Claudio L. Soriano (2005). *El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿por qué?*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm>
- Competencia laboral (NTCL) de Consultoría General CCON-0147.03 en el organismo CONOCER. (2002). Recuperado de <http://www.conocer.gob.mx/>
- EFE | El Universal (2010). *Pymes, el 95% de las empresas en México: Inegi*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/notas/710522.html>
- El Universal.mx (2011). *Pymes en México*. Recuperado de <http://www.eluniversal>

.com.mx/finanzas/84223.html

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Micro Pequeña, Mediana Y Grande Empresa. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)

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

Marker, G. (2013). Casi la mitad de las PyMEs mexicanas fracasan por una mala Administración. Recuperado de <http://www.symio.com.mx/index.php/author/admin/page/2/>

Los contratos administrativos y la importancia de las Pymes en México. Recuperado de [http://www.scjn.gob.mx/Transparencia/Lists/Becarios/Attachments/137/Becarios\\_137.pdf](http://www.scjn.gob.mx/Transparencia/Lists/Becarios/Attachments/137/Becarios_137.pdf)

## **CAPÍTULO 7.**

### **IMPORTANCIA DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN**

Ana Beatriz Rodríguez Bracamonte  
anybracamonte\_@hotmail.com

#### **Resumen**

La siguiente investigación teórica se desarrolló con la finalidad de dar respuesta a un problema que se detectó con anterioridad al momento de realizar planes, la importancia de la detección de necesidades en las empresas, con el objetivo principal de analizar la importancia de la misma para el desarrollo de programas de capacitación y el éxito de los mismos. Se realizó el método de investigación teórica respecto a los materiales, sujetos y procedimientos para llevarse a cabo, y finalizarlo de manera exitosa, se llegó a la conclusión de la evidente importancia del DNC, ya que proporciona la materia prima para la formulación correcta de planes y programas de capacitación que realmente satisfagan carencias de conocimientos, habilidades y actitudes del personal. Aunque en ocasiones es costoso hacer este tipo de investigaciones, vale la pena llevarlas a cabo. Los resultados que se obtienen valen mucho más de lo que cuestan.

Palabras claves: Diagnóstico de necesidades, métodos de evaluación, planes y programas de capacitación.

#### **Antecedentes**

En la actualidad las empresas buscan lograr una ventaja competitiva contra el resto de las compañías, lo que genera que cada una de éstas se preocupe por generar cambios a cada momento que ayude a mejorar su funcionamiento. Esto puede ser nombrado como continuo aprendizaje de las tendencias que vayan surgiendo o bien detectar deficiencias en el personal, siendo un factor importante el determinar aquellos requerimientos en base a una herramienta previamente diseñada que busca crear la propuesta del diseño de un curso de capacitación, ya que con esto se pretende mejorar el desempeño de los individuos dentro de la Organización y eficientizar el trabajo a desarrollar.

Tiempo atrás, las empresas concedían poca importancia a la capacitación y mejora del desempeño de su personal. Uno de los activos más valiosos de cualquier organización sin duda es la del capital humano y como todo proceso

donde la constante es el cambio que incide en cada área de cualquier organización y en la vida misma, una de las estrategias que se utilizan para hacer frente es la Capacitación.

La Capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización. Casi todas las empresas progresistas invierten gran cantidad de dinero en recursos humanos, sin embargo, no se ocupan de ellos tanto como debieran. Éste es un error que puede eliminarse mediante la capacitación, es decir, mediante el perfeccionamiento de las aptitudes del personal de todos los niveles.

En los últimos años, las organizaciones productivas de México han mostrado un fuerte interés por la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, debido a las disposiciones legales, mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y al incremento de la productividad y todo lo que implica cada uno de los factores anteriores, es por ello que se considera de gran importancia el desarrollo, detección e interpretación de los diferentes requerimientos obtenidos de las diversas herramientas utilizadas para la captura de información a través del empleado de la unidad económica.

Entonces, el uso adecuado del diagnóstico de necesidades de capacitación en relación con el análisis que arroja permite conocer las posibles carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de la gente para desempeñar con efectividad su puesto de trabajo o alcanzar su nivel de competencia (*Jesús Reza, 2006*). Y de ésta manera generar el documento en donde se establece todos aquellos resultados obtenidos del diagnóstico desarrollado y se rescatan todos aquellos elementos a considerar para generar el plan de capacitación.

### **Planteamiento del Problema**

La Capacitación y sus elementos son un proceso altamente importante para cualquier organización, más específicamente el diagnóstico de necesidades, ya que mediante el, se realiza una consulta con el recurso humano sobre aquellos elementos en donde requieran ser capacitados, con el fin de realizar un proceso más efectivo, así mismo, orienta la estructura, la ejecución y desarrollo de planes

para el fortalecimiento y todas aquellas habilidades, conocimientos, etcétera, de los participantes con el fin de contribuir al logro de los objetivos organizacionales, de este modo surge el siguiente análisis:

¿Cuál es la importancia de la adecuada detección de requerimientos de formación y/o capacitación en las empresas?

### **Objetivo**

Analizar la importancia de la adecuada detección de requerimientos de formación y/o capacitación en las empresas, para el desarrollo de programas de capacitación y el éxito de los mismos.

### **Justificación**

La detección de necesidades de capacitación es muy importante en la empresas, ya que tiene la finalidad de detectar aquellas carencias y áreas de oportunidad para de ésta manera, brindar soluciones a las problemáticas detectadas para generar un programa con los requerimientos exactos y que verdaderamente cumpla con satisfacer las necesidades de la empresa y sus empleados.

La capacitación, es una inversión que la empresa realiza en el recurso humano, si la empresa invierte en los recursos materiales porque no hacerlo en lo humano, consideremos que sin éste factor ninguna empresa podría llevar a cabo sus procedimientos.

Con la realización de esta investigación se pretende analizar e indagar a fondo todos aquellos elementos que repercuten en la capacitación, así como detectar a base de los instrumentos previamente analizados todas aquellas necesidades y/o requerimientos que orienten la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, para posteriormente extraer la información precisa que nos lleve al logro de objetivos y metas previamente establecidas.

Se busca que el resultado obtenido sea satisfactorio y de respuesta a la problemática presentada anteriormente, además de eliminar todas aquellas barreras de desconocimiento que se presentan alrededor del diagnóstico de

necesidades de capacitación y lograr el éxito de un programa y cumplir con los objetivos del mismo.

### **Marco Teórico**

Una vez conocido el objetivo del presente trabajo y los elementos básicos que necesita el desarrollo del mismo, se requiere del soporte teórico necesario para describir cada uno de esos elementos que se encuentran involucrados, por lo que en éste apartado se darán a conocer las definiciones implicadas en el presente documento.

#### *Capacitación*

La capacitación es un proceso sistemático que pretende lograr un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas, lo cual favorezca su desarrollo personal, y a su vez refleje la calidad de su desempeño laboral (Neuro Learning Center México, 2004). Ésta es un medio por el cual se logra un objetivo determinado dentro de la organización, sin embargo no debe considerarse como la única forma de resolver los problemas de desempeño.

La parte más importante de éste proceso es el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), ya que por medio de él se identifican las carencias en los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para realizar una función dentro del área laboral. Su relevancia reside en que a partir de éste se plantean las acciones pertinentes a seguir para el establecimiento de un programa de capacitación adecuado.

#### *Necesidades de capacitación*

Cuando se habla de necesidad se hace referencia a una situación en la que hay una carencia o falta de algo (Mendoza, 2002), específicamente en el área de la capacitación esto alude a la ausencia de un atributo, como conocimientos, habilidades, aptitudes y/o actitudes; los cuales son necesarios para desempeñar una función de trabajo y que puede adquirirse, reafirmarse o actualizarse por medio de la formación, Pinto (2000), y de esta manera disminuir la brecha existente entre un estándar ideal de desempeño y el real.

Grados (2001), clasifica las necesidades en manifiestas y encubiertas. Las primeras se identifican a simple vista, son evidentes de tal manera no es

indispensable un análisis exhaustivo ya que fácilmente se pueden establecer las relaciones de causa-efecto. Los principales motivos por lo que se surgen estas necesidades se relacionan con situaciones como ingreso de nuevos trabajadores, transferencias y/o ascensos, cuando se sustituyen o modifican los métodos de trabajo o las herramientas y cuando hay un número inferior de empleados a los que se requieren. Por otro lado, las necesidades encubiertas requieren de un análisis minucioso, para detectar las problemáticas que no se perciben a simple vista. Comúnmente se manifiestan cuando el desempeño de las personas no es el adecuado, dada una falta de conocimientos, habilidades o actitudes del puesto.

#### *Diagnóstico de necesidades de capacitación*

El primer paso en el proceso de capacitación es el diagnóstico de necesidades, es un momento sumamente importante de éste, ya que por medio de él se obtiene información que mediante un análisis detallado manifiesta las posibles deficiencias presentes en el desempeño de una o varias funciones dentro de la organización. Pinto (2000), califica el DNC como la parte medular del proceso de capacitación, puesto que por medio de él se conocen las deficiencias existentes, lo cual permite establecer los objetivos y acciones pertinentes para el plan de capacitación.

La definición de DNC dada por González (2001), señala que es un “proceso que permite identificar las carencias y deficiencias cuantificables o medibles existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en relación con los objetivos de su puesto u otro diferente al suyo”.

Dentro de los objetivos específicos del DNC según Grados (2009), se destacan los siguientes:

- Determinar situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.
- Reunir información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar.
- Determinar el potencial del recurso humano.
- Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones.

- Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- Clasificar las necesidades efectuadas.
- Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con recursos de capacitación.

El DNC implica un estudio en el que se analice la situación ideal y real de la organización, es decir, establecer cómo debe ser el funcionamiento de cada área y compararlo con el cómo se está haciendo en la actualidad, a partir de ello identificar las discrepancias y proponer las alternativas de solución, entre ellas capacitación. Ésta trae como beneficio transformar el ambiente de trabajo en la empresa, ya que las relaciones humanas mejoran, al disminuir la tensión laboral y contar con opciones para resolver conflictos. El personal tiende a estar más satisfecho y confiado de sí mismo, muestra una actitud favorable y abierta a la comunicación, así como a la toma de decisiones. Además, incrementa la productividad y la calidad en el trabajo, ya que el personal se identifica con los objetivos de la empresa, reflejándose en el crecimiento, la apertura y la expansión de la misma (Neuro Learning Center México, 2004).

W. McGehee y P. Thayer (Training in business and industry, Edit. John Wiley and Sons, pp. 25-26), han sugerido que la determinación de las necesidades de capacitación dentro de una organización, debe contener tres tipos de análisis: organizacional, de funciones y de personas.

El análisis organizacional se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales, sus recursos, localización, y sus relaciones con los objetivos. Establece el marco dentro del cual pueden definirse con mayor claridad, las necesidades de capacitación.

El análisis de funciones se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo. Éste análisis incluye determinación de lo que debe hacer el trabajador (el comportamiento específico requerido), si se requiere que el trabajo se realice en forma eficaz. Aquí se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña.

La determinación de las necesidades de capacitación, sobre la base del análisis de funciones, revela las capacidades que debe tener un individuo, dentro de la organización en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios, etc.

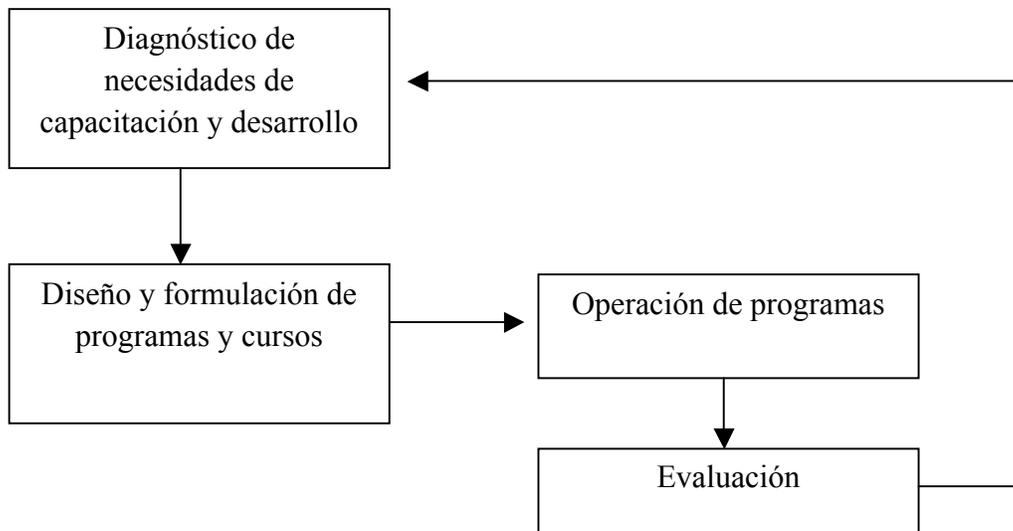
El análisis de personas examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto, y determina qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y qué tipos de modificaciones debe hacerse a su comportamiento, si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales. En efecto, éste análisis plantea tres preguntas:

1. ¿Hacia dónde va la organización (en términos de objetivos)?
2. ¿Qué comportamiento (o desempeño) es necesario por parte de cada persona, si se quiere que contribuya eficazmente el logro de objetivos organizacionales?
3. ¿Cada persona tiene la preparación adecuada en conocimientos, actitudes y habilidades para realizar su trabajo de manera eficaz? Si no es así, ¿Qué tipo de capacitación necesitará para prepararse adecuadamente?

Según Reza (2000), el diagnóstico de necesidades proporciona la información mínima para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. El diagnóstico proporcionará la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, facilitará la presupuestación, proporcionará indicadores no sólo para la planeación sino para la evaluación.

Evidentemente un diagnóstico de necesidades de capacitación, no es simplemente la petición de un jefe o de sus subordinados acerca de lo que ellos creen necesitar para desempeñar su puesto de trabajo, ya que si la investigación de necesidades se hace con esa idea, se caerá en el error de “capacitar por capacitar”. Entonces, un diagnóstico es una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto. Por otra parte, es el punto de partida o materia prima para la formulación de plan y programas de capacitación. El siguiente diagrama muestra el proceso básico de la capacitación en el cual se destaca en primer término el DNC.

## PROCESO DE CAPACITACIÓN



### ¿Por qué se debe hacer una DNC?

El papel del profesional que hace la detección de necesidades debe ser muy cuidadoso, de él depende que la organización sea competitiva en su entorno. Un buen administrador de los recursos humanos, es el responsable de solicitar la capacitación debe investigar lo que sucede en el área donde trabaja para conocer y detectar las necesidades reales de capacitación.

### ¿Cuándo hacer un DNC?

Las actividades de capacitación que realiza cada empresa deben satisfacer necesidades internas y deben lograr objetivos específicos asociados a su desarrollo estratégico.

Cada empresa tiene diferentes necesidades de capacitación según el rubro y/o especialidades técnicas en que se desenvuelve; los equipos y maquinaria que utilice; el nivel de tecnología empleada y su tipo de organización. El problema es cómo detectar esas necesidades de capacitación, para analizarlas y satisfacerlas en forma efectiva.

### **Algunos parámetros para realizar un DNC pueden ser:**

1. Problemas observables en las diferentes unidades de la organización.
2. Desviaciones en la productividad.
3. Rechazo de productos y/o servicios por mala calidad.
4. Altos índices de accidentes, ausentismo laboral y rotación de personal.
5. Deficiente operación y/o mantenimiento de máquinas y equipos de trabajo.
6. Bajos estándares de rendimiento del trabajador por unidad de tiempo.
7. Procedimientos de trabajo mal concebido o inexistente.

### **A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:**

Pasadas.- Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.

Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.

Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

### **Método**

*Sujetos.* Ya que el presente documento consta de una serie de investigación teórica, los sujetos son aquellas personas a las cuales se pretende dirigir el DNC, de acuerdo a las necesidades de cada organización. La determinación de las necesidades de capacitación, debe verse como un momento de gran importancia a la hora de proyectar un programa de capacitación. Antes de diseñar cualquier programa, es indispensable que se realice un estudio dentro de la organización, esto es la parte medular, lo que va dar los lineamientos generales, a partir de los cuales deberán corregirse las deficiencias que es necesario superar o modificar.

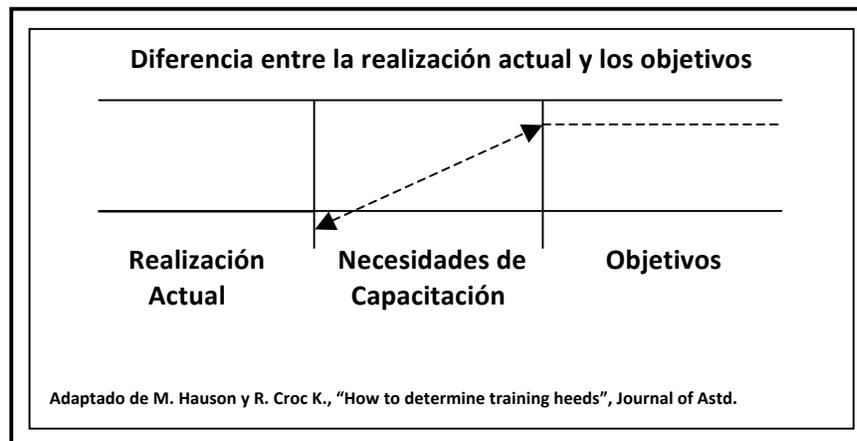
Para conocer con precisión las deficiencias actuales, así como las necesidades futuras de personal, es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Quiénes y cuántos necesitan la capacitación?, ¿Cuáles son los aspectos deficientes del personal? y ¿Con qué urgencia se necesita esta capacitación?

Para determinar dichas necesidades se siguen dos pasos:

Primero. Se necesitará obtener un censo en el aspecto cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos de la institución el conocer estos aspectos y compararlos, permitirá detectar las necesidades reales de capacitación.

Segundo. A través de información que puede manejarse como indicador de las necesidades de capacitación, tales como: solicitud de la dirección, planeación estratégica, entrevista, análisis de actividades, encuesta, calificación de méritos, observaciones directas, pruebas o exámenes, reuniones de grupos y registros de personal.



**Materiales.** Para poder definir las necesidades de capacitación de una empresa y facilitar un diagnóstico adecuado, es necesario recurrir a métodos y herramientas que permitan llevarlo a cabo; dentro de estas fuentes, que permite cumplir el DNC, se encuentran:

- Inventario de recursos humanos, que puede tenerlo la Dirección de la empresa;
- Inventario de habilidades de los distintos sujetos, por lo general es el jefe quien los llena;
- Registros de observación directa;
- Tarjetas de opinión, en la que se escribe en cada una el nombre de un curso o seminario y se entrega a los empleados para que las ordenen de acuerdo a su criterio, según la prioridad que se les dé;

- Encuestas a través de cuestionarios, en las que se sondean los puntos de vista de algunos elementos del personal;
- Entrevistas, se parte del hecho que mucha información sobre el aspecto de la empresa se encuentra presente en algunos individuos, y a través de esta entrevista, se puede analizar, meditar, involucrarse y recabar datos precisos para el diseño de los programas de capacitación. Hay diferentes tipos, pueden ser dirigidas, semidirigidas o abiertas;
- Examen del ambiente labora físico, incluye el estado de los edificios, en cuanto a funcionalidad, espacio, limpieza, clima, luz, etcétera;
- Cuestionarios.

Estas son algunas de las muchas herramientas que se pueden utilizar, de acuerdo con Rodríguez y Ramírez (1990).

En la aplicación de la metodología, los datos a obtener deberán proporcionar:

- a) Información necesaria para elaborar y seleccionar los eventos de capacitación que la empresa requiere.
- b) Número exacto y características de los trabajadores que necesitan ser capacitados.
- c) Descripción precisa y completa de las áreas en que deben ser capacitados.
- d) Jerarquización de los grupos a capacitar, tiempo disponible y recursos técnicos, humanos, financieros y materiales, necesarios para efectuar la capacitación (STPS, 2000).

Además establecer una serie de indicadores que deben establecerse para desarrollar el diagnóstico y tener en cuenta para la aplicación y desarrollo oportuna y adecuada de la herramienta elegida.

*Procedimiento.* Son cuatro las preguntas que debe permitir obtener el DNC:

- ¿Quiénes necesitan capacitación?
- ¿En que necesitan capacitación?
- ¿Con qué nivel de profundidad?
- ¿Cuándo y en qué orden deben ser capacitados? (González, 2001)

En el procedimiento para realizar el DNC:

- Se determinan en primer lugar las actividades, los puestos o las temáticas en las que se realizará el diagnóstico, enseguida
- Se seleccionan las técnicas a utilizar y
- Se elaboran los instrumentos necesarios para recabar la información.

Durante la realización del diagnóstico se aplican los instrumentos previamente diseñados.

- A partir de la información recabada se determinan las áreas en las que existen las discrepancias,
- Se diferencia entre los problemas de capacitación y los que son de tipo administrativo,
- Se especifican las necesidades de capacitación y el nivel de profundidad que se requiere,
- Se analiza la gravedad del problema y los costos de resolverlos,
- Se jerarquizan los problemas,
- Se determina quienes son los trabajadores con dichas necesidades y con toda la información
- Se integra un informe final analizando los resultados obtenidos del personal evaluado y cuáles fueron las conclusiones a las que se llegaron.

## **Resultados**

Al analizar la información presentada anteriormente, se determina que para el desarrollo de un efectivo diagnóstico de necesidades de capacitación, es de suma importancia realizar una planeación en donde se determinen aquellos factores a evaluar, el persona al cual va dirigido y realizar una comparación entre lo que se está llevando a cabo y lo que se requiere desarrollar en el área o puesto que se encuentra el trabajador, es decir, realizar una análisis de los indicadores de éxito del plano en donde se determine realizar la investigación.

## Conclusiones y Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos en el presente estudio se llegó a la siguiente conclusión: Al realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, se relaciona el estudio del análisis de las necesidades presentadas por el recurso humano. Se determina lo necesario para realizar el método de mejor elección para realizar el balance entre lo que debe hacerse y lo que realmente se hace, esto en base a dos fases: 1.- determinar la situación idónea (lo que debe hacerse), es decir, que todos los recursos sean suficientes y cumplan con su finalidad y permitan desarrollar las actividades de manera óptima, y fase 2.- determinar la situación que realmente está sucediendo, en esta parte se proponen diferentes herramientas a utilizar en donde el empleador utiliza la de su mejor elección y se adecue a su forma de trabajo, todo esto, cumpliendo con los procesos y herramientas necesarios para el éxito del DNC.

Por último, Sánchez menciona que un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar. La atención hacia un DNC puede derivarse ante:

- Desviaciones en la productividad.
- Un proceso de cambio en Políticas, Métodos o Técnicas.
- Baja o Alta de personal.
- Cambios de función o de puesto.

Las principales fases del proceso del DNC.

Establecimiento de la situación ideal (SI) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:

- Descripción de puestos.
- Manuales de procedimientos y de organización.
- Planes de expansión de la empresa.

- Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).
- Descripción de la situación real (SR). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte de
  - Jefe inmediato
  - Supervisores
  - Personal involucrado con el puesto.

Estas personas deberán aportar datos de precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes).

## **REFERENCIAS**

González, C. A. (2001). Cómo diagnosticar necesidades de capacitación. México: PAC.

Grados, J. A. (2001). Capacitación y desarrollo de personal. 2da ed. México: Trillas.

Grados, J. A. (2009). Capacitación y desarrollo de personal. 4ta ed. México: Trillas.

Mendoza, A. (2002). Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. México: Trillas.

Rodriguez, V. J.(1999). Administración moderna de personal. 4ta ed. ECAFSA.

Townsend, J. (2007). El manual de análisis de necesidades de capacitación. 1ra ed. México.

Reza, J. (2006). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. México: PANORAMA.

Villatoro, R. (2000). Planeación estratégica de capacitación empresarial: cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio. Editorial: McGraw-Hill.

Neuro Learning Center México. (2004). La capacitación la NLC México.  
Consultado el 14 marzo de 2013 en : <http://www.nlcmexico.com/compania/ventajas.html>

Diagnóstico de necesidades de capacitación para la elaboración de recursos educativos abiertos dirigidos a la formación de profesores e investigadores. Tesis consultada el 14 marzo de 2013, realizada por Leticia Selene Chávez García en: [http://biblioteca.itson.mx/dac\\_new/tesis/314\\_chavez\\_leticia.pdf](http://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/314_chavez_leticia.pdf)

El diagnóstico de necesidades de capacitación por Jorge Everardo Aguilar Morales, consultado el 13 marzo de 2013 en <http://www.conductitlan.net/>

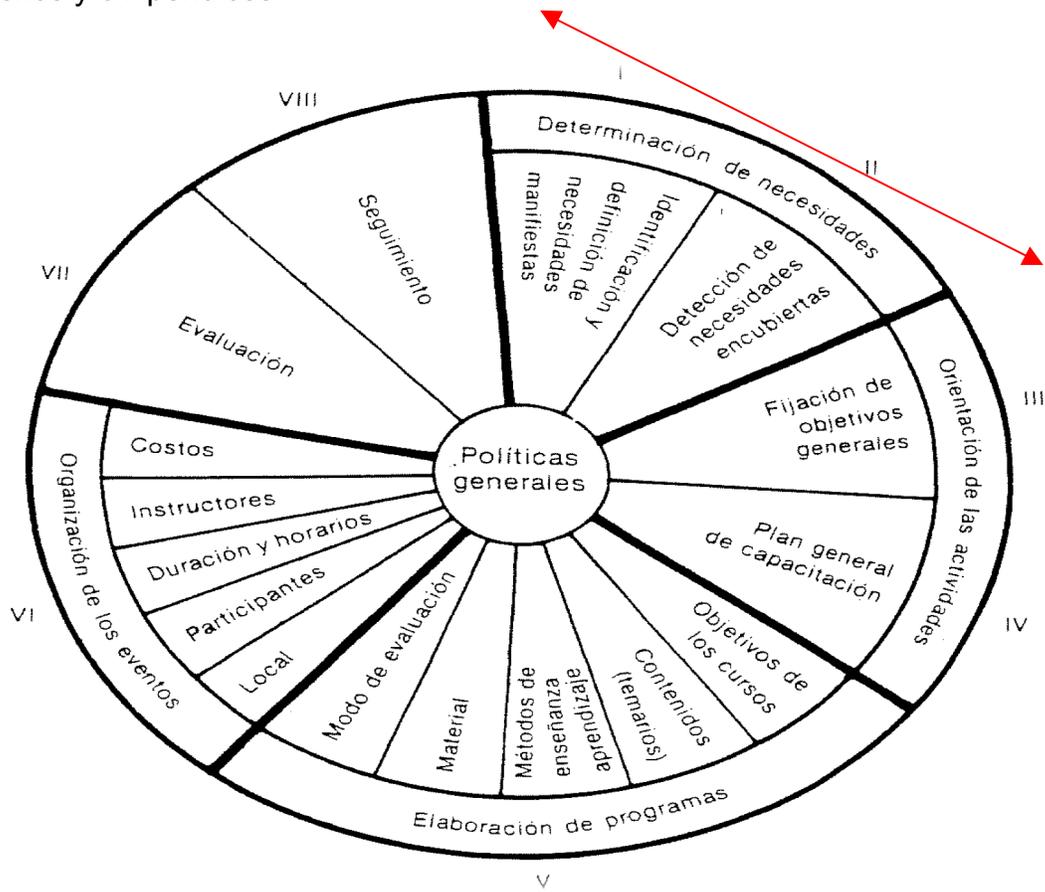
Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2000). recuperado el 13 de marzo de 2013 de: <http://www.stps.gob.mx/bp/index.html>

Recuperado el 12 marzo de 2013 en  
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/2440/Capitulo3.pdf>

Recuperado el 13 marzo de 2013 en  
[http://www.univo.edu.sv:8081/investigacion/019969/019969\\_Cap2.pdf](http://www.univo.edu.sv:8081/investigacion/019969/019969_Cap2.pdf)

Recuperado el 11 marzo de 2013 en  
<http://www.políticas.unam.mx/exalumnos/redec/paginashtm/dncapacitacion.htm> por Lic. Néstor Fernández Sánchez.

Anexos y/o Apéndices



**CAPÍTULO 8.**  
**DISEÑO DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN PARA UNA EMPRESA**  
**PRESTADORA DE SERVICIOS DE LA REGIÓN**

Ricardo Alonso Carrillo Armenta  
Elsa Nallely Guerrero Pérez  
Alba Rosa Peñúñuri Armenta  
Raquel Ivonne Velasco Cepeda  
Irma Guadalupe Esparza García  
ricardo\_kr\_rillo@hotmail.com  
Instituto Tecnológico de Sonora

**Resumen**

En la actualidad las organizaciones sin importar su giro o tamaño requieren de herramientas que contribuyan al adecuado funcionamiento de la misma, en las cuales se vean plasmadas las competencias que requiere el trabajador para contribuir al logro de las metas organizacionales propuestas resolviendo en gran medida las áreas de oportunidad presentadas en estas.

Tal es el caso de una empresa de la región la cual actualmente cuenta con áreas de oportunidad; siendo una de ellas la falta de inducción al personal de nuevo ingreso de manera formal, ya que la orientación que reciben, no es por escrito y además solamente está relacionada con el puesto a desempeñar, mostrando esto, falta de formalidad en el proceso.

Es por ello que en la presente investigación se muestra un manual de inducción elaborado para una empresa prestadora de servicios de la región, mismo que está integrado por Bienvenida, introducción, objetivo del manual, alcance, ¿Cómo usar el manual?, revisiones y recomendaciones, ¿Quiénes somos?, historia de la empresa, misión, visión, valores, organigrama, ¿Qué hacemos?, productos, servicios, derechos, reglamento interior de trabajo, prestaciones, equipo de trabajo, despedida.

Dicha herramienta traerá consigo beneficios de impacto positivo en la organización, en la medida en que se aplique dicho documento en las actividades diarias de la organización, logrando de esta forma el éxito organizacional.  
Palabras clave: herramienta, inducción, organización.

**Antecedentes**

Es bien sabido que las organizaciones luchan constantemente no solo por mantenerse dentro del mercado, sino además, por convertirse en empresas líderes en su giro o mercado en particular, enfrentándose a un mundo competitivo en el cual resulta cada vez más difícil lograr sus objetivos, por ello es importante

que se preocupen por formalizar sus procesos y estructura, obteniendo así resultados efectivos.

Rodríguez (2000), afirma que cuanto mejor funcionen las organizaciones, más fácilmente la sociedad podrá afrontar los desafíos y las oportunidades de esta década y las que siguen. Por tanto, el desafío central de esta época, ha llegado ser “el mejoramiento de las organizaciones tanto privadas como públicas”.

Para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos, requiere contar con recursos que sirvan de apoyo para lograr resultados, uno de estos es el humano, ya que sin los empleados las organizaciones no podrían operar día a día y cubrir las necesidades que la sociedad les exige; además de que sin ellos, sería casi imposible llevar una organización al éxito; así mismo requiere de una herramienta escrita como son los manuales administrativos, ya que a través de estos, se espera mantener informado al personal sobre los deseos y decisiones administrativas. Haciendo referencia a ello Rodríguez (2002), menciona que son un medio que permite comunicar las decisiones referentes a la organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección.

Como se puede observar los manuales administrativos presentan un sinfín de información relacionada a la organización, la cual para ser comprendida adecuadamente se muestra en diferentes manuales; entre los cuales se encuentra el de organización, este contiene aspectos concernientes al funcionamiento y estructura organizacional, las actividades a seguir en el de procedimientos, la bienvenida al personal de nuevo ingreso en el de inducción, entre otros; este último, es utilizado como apoyo para la familiarización del recurso humano con el funcionamiento de la organización, principalmente para el personal de nuevo ingreso ya que se considera muy importante que se sienta desde un inicio parte de la empresa; y para que esto sea posible, se requiere contar con un documento escrito que proporcione las bases y premisas del funcionamiento de la organización, en donde el empleado conozca, acepte y se comprometa a cumplir un horario de trabajo, desempeñar ciertas actividades, seguir las orientaciones del superior, obedecer determinadas normas y reglamentos internos y cumplir con sus

funciones. Es así como la organización trata de inducir la adaptación del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos imprimiéndole sus características con firmeza. Entre tanto, el nuevo miembro tratara de influir en la organización y el Gerente para crear una situación laboral que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales (Chiavenato, 2001).

Ya se mencionó que la socialización se da al nuevo miembro a través de un manual de inducción, el cual le ayuda desde un inicio a que cree una percepción objetiva de la empresa y a su vez, que presente menos errores u omisiones en sus actividades, así mismo se tiene menor rotación y una mejor actitud y comunicación laboral. Este documento, se considera importante ya que es gracias a la existencia de este tipo de manuales, los empleados se sienten comprometidos con su labor de trabajo y por consiguiente, contribuyen al logro de los objetivos de la empresa llevándola a obtener una ventaja competitiva, la cual le permiten un mejor posicionamiento dentro del mercado.

El motivo que se dio para la realización de este trabajo, fue a raíz de un área de oportunidad susceptible de mejora detectada en la empresa Auto Ofertas de Cajeme S.A. al realizarse una consultoría; ya que en esta al igual que en muchas pequeñas empresas, esta carece de un documento escrito que ayude al nuevo empleado a integrarse de forma rápida a su labor y además, le proporcione información básica sobre los antecedentes históricos de la misma e información necesaria para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Esta información básica incluye aspectos como la misión, visión, valores, organigrama, productos y servicios que la empresa ofrece, derechos, reglamento interior de trabajo y el equipo de trabajo que conforma la empresa. Por tanto, la inducción implica inculcar en todos los miembros de la organización las actitudes, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización para logro de sus objetivos (Dessler, 2001).

### **Problema**

Actualmente, en muchas organizaciones la inducción va más allá de proporcionar a los empleados información sobre horarios de trabajo y responsabilidades. Cada

vez más compañías, descubren la inducción y lo que esta conlleva, ya que puede ser utilizada para otros propósitos, incluyendo la familiarización de los nuevos empleados con la empresa y sus valores. Por lo general, las pequeñas empresas no cuentan con documentos escritos que orientan al empleado de nuevo ingreso sobre las pautas de conducta que rigen en la organización, las funciones a realizar, las políticas y los valores de la misma; es por ello que se enfrentan a un gran problema como lo es la rotación de personal y los costos que esta conlleva, así mismo una disminución de las ganancias de la empresa.

Tal es el caso de la empresa Auto Ofertas de Cajeme S.A. en la cual, con anterioridad se llevó a cabo una consultoría en la que se detectaron áreas de oportunidad susceptibles de mejora; una de ellas fue la falta de inducción al personal de nuevo ingreso de manera formal, ya que la orientación que reciben, no es por escrito y además solamente está relacionada con el puesto a desempeñar, mostrando esto, falta de formalidad en el proceso, debido a que al ingresar el empleado a la empresa, no se le proporciona la historia, misión, visión, los valores, estructura de la organización, productos y servicios a ofrecer, derechos, normas, prestaciones, etcétera, que les permita familiarizarse con ella y tener un buen desempeño laboral, ocasionando en este, un sentimiento de ansiedad y miedo a lo desconocido, un incremento en el índice de rotación, inadecuado aprovechamiento del tiempo, reducción de la satisfacción, falta de conocimiento de la empresa en la que se labora y por supuesto bajo rendimiento en las actividades, así como un mal funcionamiento que puede llevarla a la quiebra o cierre de la misma.

Es por lo anterior que se plantea el siguiente problema:

¿Qué herramienta administrativa facilita el proceso de adaptación del personal de nuevo ingreso a la empresa Auto Ofertas de Cajeme S.A.?

### **Objetivo**

Elaborar un manual de inducción para la empresa Auto Ofertas de Cajeme, S.A., con el fin de facilitar la integración del nuevo empleado a su cultura y contexto, logrando altos niveles de desempeño y satisfacción personal.

## **Justificación**

La manera en que las organizaciones emprenden y modifican sus actividades de recursos humanos puede darles una ventaja competitiva. Para Ivancevich (2005), una ventaja competitiva es tener una posición en el mercado superior a la de la competencia. Para que este sea sustentable se requiere que la empresa maneje bien a los empleados, clientes, proveedores y rivales.

Hay que tener presente que cada vez resulta más difícil contar con una ventaja competitiva la cual permita a las organizaciones lograr sus objetivos, y para que esto sea posible los gerentes deben tener particular intereses en sus empleados ya que estos, son la base de su éxito como empresa. Una herramienta que resulta primordial para lograr la eficiencia y eficacia de los empleados en cada una de sus labores desde el momento que ingresa a la empresa es el manual de inducción.

Gómez (2001), afirma que el manual de inducción es probablemente la fuente de información más importante que el departamento de recursos humanos puede ofrecer y establece las bases de la filosofía general de la empresa respecto a las relaciones internas. El contar con un manual de inducción permitirá a la empresa Auto Ofertas de Cajeme S.A., contar con una herramienta que sea la base para un adecuado proceso de inducción al empleado de nuevo ingreso, además por medio de este se comunicaran las decisiones administrativas como la misión, visión, valores, organigrama, normas, etcétera y el funcionamiento de la misma, provocando reducción en los niveles de rotación del personal y a su vez mantendrá la satisfacción de este creando un ambiente organizacional motivador y dinámico.

Asimismo, este documento orienta al empleado sobre los antecedentes de la empresa, la misión, visión, valores, estructura organizacional, productos y servicios, derechos, reglamento interior de trabajo, prestaciones y funciones de manera rápida, ya que esto les genera menos ansiedad, nerviosismo, tensión, estrés y confusión, dejando una actitud positiva al recién llegado el cual se concentrara más rápidamente en aprender las nuevas tareas beneficiando tanto

el empleado como a la misma organización ya que de esa manera resultará más factible el logro de objetivos comunes.

## **Marco Teórico**

En el presente apartado se muestra la información bibliográfica misma en la que está fundamentada la investigación, la cual servirá de apoyo para la mejor comprensión del lector.

### *Inducción*

Una de las funciones concernientes al área de recursos humanos es la inducción a los empleados de nuevo ingreso, ya que esta resulta esencial para la adaptación de los nuevos miembros a la organización. La inducción puede ser definida de diversas maneras entre las cuales se encuentran las siguientes: Según Mercado (2001), es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal antiguo cuando este es promovido de un puesto a otro, así como cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal. Por otro lado para Münch y García (2004), es articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional. Y por último Benavides (2004), afirma que consiste en conducir al individuo al conocimiento del puesto que va ocupar, presentarlo con sus superiores y demás compañeros a fin de lograr una adaptación de grupo que impulse el rendimiento y que el nuevo empleado tenga una visión de la empresa donde va a laborar.

### *Manual de inducción*

Durante la orientación, los empleados reciben información sobre hechos importantes en relación con el empleo en la organización. Pero se debe reconocer que no basta con afirmar una sola vez esta información. Con frecuencia el empleado debe absorber demasiados datos, especialmente durante la excitación del primer día en un trabajo. En consecuencia, se necesita una guía de referencia permanente: el manual de inducción (De Cenzo y Robbins, 2001).

### *Concepto*

Para comprender de una mejor manera este tipo de manual, se presentan dos siguientes conceptos: Franklin y Gómez (2002), argumenta que el manual de inducción es un documento que abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros. También llamados manuales de Relaciones Industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual de empleado, manual de empleo. Así mismo Grados (1999), lo define como un folleto grafico que debe contener información detallada de la empresa. Por otro lado para Gómez-Mejía (2001), es un documento que representa la fuente de información más importante que el departamento de Recursos Humanos puede ofrecer y establece las bases de la filosofía general de la empresa respecto a las relaciones internas.

### *Objetivo*

El contar con un manual de inducción dentro de una empresa brinda orientación sobre el funcionamiento de la organización, con el fin de facilitar la socialización del nuevo empleado, de tal forma que acepte los valores y normas organizaciones. Así mismo Rodríguez (2002), afirma que el manual de personal tiene el objetivo de comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.

### *Contenido*

El contenido de un manual de inducción varía según el giro y tamaño de la empresa, por ello resulta relevante exponer en la Tabla 1, dichos contenidos propuestos por Grados (1999) y Arias y Heredia, (2004).

Tabla 1.

Contenido de los manuales de inducción.

<b>Grados, (1999).</b>	<b>Arias y Heredia, (2004).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bienvenida</li> <li>▪ Historia de la compañía</li> <li>▪ Organización de la empresa</li> <li>▪ Descripción de los productos o servicios</li> <li>▪ Reglas</li> <li>▪ Políticas</li> <li>▪ Prestaciones</li> <li>▪ Sugerencias</li> <li>▪ Especificar días festivos</li> <li>▪ Personas que laboran actualmente en la empresa</li> <li>▪ Actividades socioculturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Historia de la organización</li> <li>▪ Su visión, misión y sus objetivos</li> <li>▪ Estructura de la organización</li> <li>▪ Reglamento interior de trabajo</li> <li>▪ Políticas de personal</li> <li>▪ Prestaciones y beneficios</li> <li>▪ El perfil de alto desempeño relativo al trabajo</li> <li>▪ Horarios, días de pago, etcétera</li> <li>▪ Ubicación de servicios</li> <li>▪ Pequeño plano de las instalaciones</li> <li>▪ Información general que pueda ser importante para el nuevo empleado</li> <li>▪ Medidas de emergencia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar los autores Grados, Arias y Heredia, a pesar de proponer distintos contenidos de un manual de inducción, ambos concuerdan en que este debe poseer lo siguiente: la historia de la organización, estructura de la organización, reglamento interior de trabajo, políticas y prestaciones; dichos elementos serán examinados con el fin de ser tomados en cuenta para la elaboración del manual a la empresa Auto Ofertas de Cajeme S.A.

En base a la información del contenido de un manual de inducción mostrado en la Tabla 1, y tomando en cuenta el giro y tamaño de la empresa Auto Ofertas de Cajeme S.A., así como las necesidades de ésta, se elabora un híbrido del contenido de un manual de inducción para dicha empresa, obteniéndose el siguiente, en relación a lo propuesto por Grados (1999) y Arias (2004).

- **Índice.** Describe cada elemento que integra dicho manual, así como el número de página en que se encuentra cada uno de ellos.
- **Bienvenida.** Documento en el cual el Gerente General expone las palabras de bienvenida a la organización a los empleados.

- **Introducción.** Es aquí donde se presenta el objetivo del manual de inducción, su alcance, ¿Cómo utilizarlo? Y sus respectivas revisiones y recomendaciones.
- **Historia.** Describe cuando fue fundada la organización, por quien, para qué y a que se dedica.
- **Misión.** Se muestra la razón de ser de la empresa.
- **Visión.** Enunciado en el cual se expone lo que la empresa desea alcanzar a largo plazo, el futuro aspirado.
- **Valores.** Es en este apartado donde se describe cada valor por los cuales la empresa Auto Ofertas de Cajeme S.A., se distingue, restos son: atención, calidad, compromiso, honestidad, integridad, respeto, seguridad, servicio y trabajo en equipo.
- **Organigrama.** Es la representación gráfica de la estructura formal de la organización en la cual se nombran los departamentos y divisiones de la compañía.
- **Productos.** Se mostrarán los productos que compra y/o vende la organización, en este caso son vehículos seminuevos del año 2004 a la fecha de distintas marcas.
- **Servicios.** Auto Ofertas de Cajeme S.A., además de la compra-venta de automóviles ofrece servicios como venta de seguros, gestorías, avalúos, cotizaciones, etcétera; los cuales se retomarán en este apartado.
- **Derechos.** Se exponen los derechos que se le brinda a cada uno de los trabajadores al ingresar a la organización.
- **Reglamento interior de trabajo.** Este documento es parte esencial en cualquier organización, ya que es por medio de este se le dan a conocer a los trabajadores el conjunto de normas por las que determinada empresa se rige.
- **Prestaciones.** Es importante que los empleados al ingresar a una organización se les dé a conocer sus prestaciones que por ley les corresponde, por ello en el manual de inducción de la empresa Auto Ofertas de Cajeme., se mostrarán cada una de estas.

- **Equipo de trabajo.** Se describirá información general de la empresa como: nombre, dirección, página en internet y teléfonos, además el número de personas que laboran actualmente en la empresa, así como el departamento al que pertenecen.
- **Despedida.** Por último, es aquí donde se le brindan al nuevo empleado palabras alentadoras con el fin de propiciar en él un buen inicio de sus labores en la organización.

Es importante mencionar que el manual de inducción, es una herramienta que permite a las empresas brindar orientación sobre el funcionamiento de la organización, con el fin de facilitar la socialización del nuevo empleado, de tal forma que acepte los valores y normas organizaciones, haciendo que desde un inicio realicen sus labores de manera eficiente y eficaz, y así la empresa logre sus objetivos planeados.

## **Método**

En el presente capítulo se describen los sujetos participantes en este trabajo, los instrumentos utilizados para recabar información y el procedimiento que se siguió en la realización del manual de inducción para la empresa Auto Ofertas de Cajeme S.A

### *Sujetos*

Durante la elaboración del manual de inducción para la empresa Auto Ofertas de Cajeme S.A. de Ciudad Obregón, Sonora; la cual se dedica a la compra-venta de vehículos seminuevos nacionales e internacionales, así como a la como a la prestación de servicios de venta de seguros para automóviles, servicios de gestorías, avalúos, renta de limusinas, entre otros; asimismo se requirió la participación del Gerente General y la Encargada de Ventas de dicha empresa.

### *Materiales*

El instrumento que se utilizó para la elaboración del manual de inducción fue una entrevista estructurada (ver apéndice) con un total de 39 preguntas con el

fin de obtener datos generales sobre la empresa.

### *Procedimiento*

El proceso que se siguió para la elaboración del manual de inducción, fue el propuesto por Rodríguez (2002), mismo que cuenta con un total de ocho pasos como lo son: recopilación de la información, procesamiento de la información, redacción, elaboración de gráficas, formato y composición, revisión y aprobación, distribución y control y revisión. Es importante hacer mención que las últimas dos etapas de dicho proceso fueron omitidas, debido a que el fin del trabajo, fue la elaboración de un manual de inducción para la empresa Auto Ofertas de Cajeme S.A, y no su distribución, control y revisión ya que esto se llevara a cabo, una vez que el manual sea implantado.

A continuación se describen las etapas del procedimiento considerandos en la realización del manual.

#### Paso 1. Recopilación de la información.

A partir de una consultoría realizada con anterioridad a la empresa Auto Ofertas de Cajeme S.A., se detectó un área de oportunidad susceptible de mejora, para la cual se propuso la elaboración de un manual de inducción, con el fin de llevar a cabo un proceso formal de inducción.

Una vez presentada la propuesta al Gerente General y autorizada la misma, se procedió a la elaboración del manual, para ello se realizó una entrevista estructurada con la Encargada de Ventas de Auto Ofertas de Cajeme S.A., con el fin de obtener información general de la misma como: antecedentes históricos, misión, valores, organigrama, prestaciones, productos y servicios, derechos y datos que permitieron la realización del reglamento interior de trabajo y el equipo de trabajo de la empresa. Por otro lado, se recolecto información bibliográfica sobre prestaciones de los trabajadores establecidas por la ley, el proceso a seguir en el diseño de la estructura organizacional y los manuales de inducción, es decir información para sustentar el documento a realizar.

## Paso 2. Procesamiento de la información.

Después de reunir la información, se prosiguió a su análisis depurando los datos innecesarios, teniendo así, un manejo fácil y un orden correcto de la misma; para ello, se igualaron criterios en cuanto a los términos a emplear y la presentación de la información, con el fin de darle continuidad y uniformidad al documento. Así mismo, se esquematizó el contenido del manual incluyendo una serie de elementos como la portada e índice, la bienvenida, introducción (objetivo, alcance, ¿cómo usar el manual?, revisiones y recomendaciones), historia de la empresa, misión, visión, valores, productos y servicios que ofrece la organización, derechos, reglamento interior de trabajo, prestaciones, equipo de trabajo y la despedida.

## Paso 3. Redacción.

Las actividades realizadas durante la etapa de redacción, fueron la elaboración de cada uno de los elementos incluidos en el manual de inducción; para ello, se utilizaron palabras sencillas y precisas dándole al documento mayor claridad, de tal manera que se eviten malos entendidos y falta de comprensión a las personas que consultarán el manual.

## Paso 4. Elaboración de gráficos.

Una vez redactados los elementos que conforman el manual de inducción, se reestructuró el organigrama de la empresa Auto Ofertas de Cajeme S.A., basándose en los lineamientos para elaborar organigramas propuestos por Hernández (2002), ya que este elemento es parte esencial de cualquier manual administrativo, y debe ser incluido en el documento de inducción por ser una técnica visual que muestra la estructura formal de la empresa y hace posible que los empleados conozcan el nivel en el que se encuentran dentro de ella, las líneas de autoridad, como fluye la comunicación; en sí, muestra un panorama general del funcionamiento de la organización. Así mismo, para hacer más amigable y entendible el manual para los empleados se incluyeron técnicas visuales acorde a la información en algunos elementos del documento.

#### Paso 5. Formato y composición.

Ya redactados los elementos a considerar en el manual y elaboradas las gráficas necesarias, se prosiguió a darle el formato que facilite su lectura y consulta. Para ello se eligió un tipo de letra y color que le diera claridad y formalidad; se aplicó interlineado de 1.5 para evitar que la información quedara demasiado saturada; se utilizaron viñetas de un solo tipo y no se dejó sangría en los párrafos. Posterior a ello, se realizó la numeración de páginas en la parte inferior de la hoja, se colocó un pie de páginas con el logotipo de la organización y en la parte derecha inferior se insertó una vista para darle más elegancia al documento y confianza a los usuarios; los cuales, al tener conocimiento de los aspectos expuestos en el manual de inducción, podrán encaminar sus labores y actitudes al logro de los objetivos organizacionales.

#### Paso 6. Revisión y aprobación.

Para finalizar se llevó a cabo la revisión y aprobación del manual de inducción, durante esta etapa dicho documento fue mostrado al experto, el cual en base a sus conocimientos lo revisó en forma justa y objetiva, e hizo algunas recomendaciones para mejorarlo. Una vez realizados los cambios propuestos, se presentó el documento al Gerente General para su aprobación; posteriormente ya autorizado por este, se efectuaron negociaciones para su próxima implantación.

### **Resultados**

En el presente apartado se muestra el resultado obtenido de haber desarrollado el método anteriormente mencionado.

Dicho resultado integra el diseño de un manual de inducción para una empresa de servicios mismo que está integrado por los apartados de: Bienvenida, introducción, objetivo del manual, alcance, ¿Cómo usar el manual?, revisiones y recomendaciones, ¿Quiénes somos?, historia de la empresa, misión, visión, valores, organigrama, ¿Qué hacemos?, productos, servicios, derechos, reglamento interior de trabajo, prestaciones, equipo de trabajo, despedida.



# MANUAL DE INDUCCIÓN



Auto Ofertas de  
Cajeme S.A.  
Cd. Obregón,  
Sonora.

## CONTENIDO

- I. Bienvenida
- II. Introducción
  - A. Objetivo del manual
  - B. Alcance
  - C. ¿Cómo usar el manual?
  - D. Revisiones y recomendaciones
- III. ¿Quiénes somos?
  - A. Historia de la empresa
  - B. Misión
  - C. Visión
  - D. Valores
  - E. Organigrama
- IV. ¿Qué hacemos?
  - A. Productos
  - B. Servicios
- V. Derechos
- VI. Reglamento interior de trabajo
- VII. Prestaciones
- VIII. Equipo de trabajo
- IX. Despedida

## I. BIENVENIDA

Bienvenido al equipo de Auto Ofertas de Cajeme de S.A.

Esta es desde hoy tu nueva familia, y la presente nota es la manera de darte la bienvenida lo contentos que estamos de que seas parte de esta organización, ya que crees confianza en tu empeño y dedicación para realizar las labores que se te han encomendado.

En Auto Ofertas de Cajeme S.A. se está consciente, que sin los trabajadores sería imposible cumplir con los objetivos organizacionales, por lo que tu labor es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.

Una vez más bienvenido y mucha suerte en el nuevo puesto, y recuerda que el principal motor que hará que la empresa se desarrolle y alcance el liderazgo esperado, es el de tu empeño y dedicación.

Felicidades  
Lic. José Luis Martínez Barceló  
Gerente General



## II. INTRODUCCIÓN

Un aspecto que resulta esencial para el adecuado desarrollo organizacional es el humano, por ello las empresas sin importar su tamaño deben tener en cuenta, que para que un nuevo empleado desempeñe adecuadamente sus labores requieren contar con un documento formal que le permita familiarizarse con la empresa.

El presente documento es un manual de inducción elaborado para la empresa Auto Ofertas de Cajeme S.A., el cual fue creado por la necesidad de contar con un instrumento formal que permita un adecuado proceso de inducción.

Por lo anterior, resulta relevante contar con un manual de inducción, el cual permita exponer a detalle los valores, normas, estructura, productos y servicios a ofrecer, misión y visión de la organización, logrando una mejor y rápida integración del recurso humano a esta.

- A. **Objetivo**
  - Brindar orientación sobre el funcionamiento de la organización, con el fin de facilitar la socialización del nuevo empleado, de tal forma que acepte los valores y normas organizacionales.
- B. **Alcance**
  - El presente manual sirve como una guía para el personal de la organización ya que abarca aspectos generales de la empresa como historia, misión, visión, valores, organigrama, y actividades; además se presentan los derechos, prestaciones de los trabajadores, el reglamento interior de trabajo, equipo de trabajo y despedida.
- C. **¿Cómo usar el manual?**
  - La persona encargada de la custodia del manual deberá ser la Asistente Administrativa de la empresa, la cual deberá mantener informado al Gerente General sobre cualquier sugerencia o inquietud que otro miembro de la organización exponga.
  - Este documento debe usarse como un medio de comunicación entre jefe-subordinado, debido a que proporciona información necesaria para la familiarización del personal de nuevo ingreso a la empresa, logrando una integración exitosa.
  - El manual debe ser utilizado por los empleados de nuevo ingreso; así como por los miembros que actualmente laboran en la empresa.
  - La Asistente Administrativa podrá facilitar el manual a cualquier miembro de la organización durante horas de trabajo, siempre y cuando sea devuelto al término de la jornada laboral.
- D. **Revisiones y recomendaciones**
  - Después de autorizado el manual, se recomienda la implantación del mismo.
  - Llevada a cabo la implantación del manual, se recomienda realizar una revisión a los seis meses, posterior a ello deberán realizarse revisiones una vez por año.
  - Para cualquier cambio, corrección o recomendación al manual de inducción, se comunicará al Gerente General para su autorización.
  - El manual de inducción deberá ser actualizado conforme se modifique: los valores, normas, estructura organizacional de la empresa, derechos y prestaciones de los trabajadores o cuando la situación lo requiera.
  - Salvaguardar el manual en un lugar en el cual no corra ningún tipo de riesgo.
  - Se recomienda tener copias del manual, las cuales sirvan de respaldo en dado caso que se presente un robo, pérdida o daño.
  - Al llevar a cabo la reunión de orientación con el personal de nuevo ingreso, se recomienda darle a conocer el funcionamiento de la empresa, sus derechos, prestaciones, entre otros, a través del manual de inducción.
  - Capacitar al personal acerca del contenido y utilización del manual de inducción.

## A. NUESTRA HISTORIA

## III. ¿QUIÉNES SOMOS?

La empresa dio inicio en el año de 1998 por el Sr. José Luis Martínez Velarde, motivado por la oportunidad de generar empleos en la localidad. Se inició siendo una micro empresa dedicada a la compra-venta de vehículos seminuevos por la calle Manuel Galdames y Durango de Ciudad Obregón, Sonora, contando solamente con el área de Ventas y Compras.

Con la demanda que se presentó en la compra de los automóviles, la empresa empezó a crecer viéndose en la necesidad de crear las áreas de Crédito y Cobranza, el área Administrativa y de Contabilidad. En el año 2006 se estableció una sucursal ubicada en calle Cuahutla y Guadalupe Victoria de la Colonia Campestre de Ciudad Obregón, Sonora. Actualmente es una pequeña empresa con un total de 18 empleados, ubicada en Boulevard Rodolfo Elías Calles No. 877 esquina con Durango.

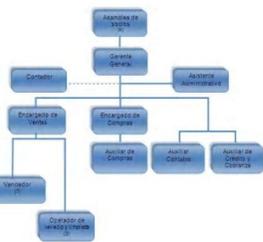
Además de ofrecer a sus clientes vehículos seminuevos del año 2004 a la fecha de las marcas Chevrolet, Chrysler, Dodge, Ford, Four Winns, Geo, Jeep, Mercedes Benz, Nissan, Toyota y Volkswagen; ha implementado servicios como venta de seguros para automóviles, gestoría, avalúos y cotizaciones e información de talleres, lo cual le ha permitido penetrar nuevos mercados y ser una empresa en constante crecimiento.

**B. MISIÓN**  
Somos una empresa dedicada a la compra-venta de vehículos seminuevos a nivel regional, que ofrecemos productos y servicios a empleados de gobierno y público en general, a través de personal capacitado en su actividad y con una actitud responsable y honesta. Así mismo, nos preocupamos por dar un servicio de calidad para satisfacer las necesidades de transporte del cliente, lo que nos ha permitido un crecimiento sostenido cumpliendo así, con nuestra responsabilidad social, todo esto gracias al trabajo en equipo fomentado en nuestros trabajadores.

**C. VISIÓN**  
Ser una empresa líder a nivel estatal en la compra-venta de autos seminuevos y seguir ofreciendo al cliente productos y servicios de excelente calidad acorde a sus necesidades, teniendo una buena organización interna que dé la pauta para el crecimiento y la innovación de nuevos productos y servicios, para cumplir con el compromiso adquirido con la sociedad.

**D. VALORES**  
Atención: Brindar trato personalizado y cordés a cada uno de los clientes.  
Respeto: Dar al personal, cliente y proveedores un trato digno, cordés, tolerante y respetuoso.  
Honestidad: Actuar siempre con verdad y hacer uso adecuado de los recursos de la empresa.  
Servicio: Cumplir en tiempo y forma las necesidades del cliente.  
Integridad: Ser congruentes entre lo que se piensa, se dice y se hace en cada situación. Actuar con honestidad, atendiendo siempre a la verdad.  
Trabajo en equipo: Trabajar en equipo para el desarrollo personal y empresarial.  
Seguridad: Hacer que los clientes se sientan con la plena confianza de que los automóviles que compran van a satisfacer sus necesidades.

**E. ORGANIGRAMA**



- 10. No se debe hacer mal uso del equipo o herramientas de trabajo.
- 12. Se prohíbe el uso de cualquier vehículo de la empresa para asuntos personales.
- 13. Se debe brindar trato amable, seguro y cordial a cada uno de los clientes.
- 14. Se deben mostrar buenos modales dentro del área de trabajo.

**VII. PRESTACIONES**

Las prestaciones que se muestran a continuación, se establecen de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

**Pago de horas extras (Artículo 66, 67 y 68).**  
Podrá prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana. Las horas de trabajo extraordinario se pagarán 100% más del salario que corresponde a las horas de la jornada. Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor al permitido. La prolongación del tiempo extraordinario que excede de 3 horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un descuento por ciento más del salario que corresponde a las horas de la jornada.

**Días de descanso (Artículo 69).**  
Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.

**Prima dominical (Artículo 71).**  
Los trabajadores que presten servicios en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

**Días de descanso obligatorios (Artículo 74 y 75).**  
Son días de descanso obligatorios:  
I. 1 de enero.  
II. 5 de febrero.  
III. 21 de marzo.  
IV. 1 de mayo.  
V. 16 de septiembre.  
VI. 20 de noviembre.  
VII. 25 de diciembre.  
VIII. Cada seis años, los días correspondientes a la transmisión de los Poderes Ejecutivo Federal y Estatal.

En estos casos, los trabajadores y el patrón determinarán el número de empleados que deben prestar sus servicios; los que laboren dichos días, tendrán derecho a que se les pague, independientemente del salario que les corresponda por el descanso obligatorio, un salario doble por el servicio prestado.

**Aguinaldo (Artículo 87).**  
Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a 15 días de salario. Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que este fuere.

**Vacaciones (Artículo 76).**  
Los trabajadores que tengan más de un año de servicios, disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ninguna caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentarán en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsiguiente de servicios. Después del cuarto año, el periodo de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicio.

Años de servicios	Días de vacaciones
1 año	6 días de vacaciones
2 años	8 días de vacaciones
3 años	10 días de vacaciones
4 años	12 días de vacaciones
De 5 a 9 años	14 días de vacaciones
De 10 a 14 años	16 días de vacaciones

**Prima vacacional (Artículo 80).**  
Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el periodo de vacaciones.

**IMSS**  
Los riesgos de trabajo que sufren los trabajadores se regirán por las disposiciones de la Ley de la Institución de Seguridad Social correspondiente. Los trabajadores que sufran de enfermedades no profesionales, tendrán derecho a que les concedan licencias para dejar de concurrir a sus labores, previo dictamen del Instituto de Seguridad



**N. ¿QUÉ HACEMOS?**

**A. PRODUCTOS**

El producto que se ofrece son vehículos seminuevos del año 2004 a la fecha de las marcas: Chevrolet, Chrysler, Dodge, Ford, Four Winns, Geo, Jeep, Mercedes Benz, Nissan, Toyota y Volkswagen.



Para seguridad del cliente todos los automóviles están verificados por la PJE (Policía Judicial del Estado), además se ofrece 100% de garantía, acceso a financiamiento y múltiples opciones de pago, las cuales se ajustan a las necesidades y posibilidades del cliente. Para más información a clientes, estos pueden dirigirse a las oficinas ubicadas en Boulevard Rodolfo Elías Calles No.877 esquina con Durango, con teléfonos en oficina 417-17-06, 417-05-47, radio 72-60-78-0372 o en la página de Internet www.autofortadecajeme.com.mx

**B. SERVICIOS**

Entre los servicios que ofrecen dentro de la empresa están los siguientes:  
Venta de seguros para automóviles. Se ofrecen seguros para automóvil de diferentes compañías como: GNP, AXA, HSBC y AISA Seguros.  
Gestoría. Se ofrecen trámites ante las autoridades como la Agencia Fiscal del Estado. Al comprar el vehículo se le tramitan las placas ahorrándole así tiempo ya que en Auto Ofertas de Cajeme S.A. existe un verdadero interés por la satisfacción total del cliente.  
Avalúos y cotizaciones. Se realizan cotizaciones de vehículos por escrito para cualquier trámite que necesite. Además se evalúan automóviles y se asesora en el valor del vehículo en el mercado.  
Renta de limusinas: renta de limusinas para cualquier ocasión.  
Información de talleres. En Auto Ofertas de Cajeme S.A. se tienen convenios con distintos talleres automotrices especializadas en su ramo, lo cual es de gran beneficio, ya que el cliente obtiene atractivos descuentos y sobre todo son talleres de confianza. Algunos de ellos son especialistas en:

Taller	Especialidad
Frenos Únicos y Frenos Núñez.	Frenos.
Auto Eléctrica 200.	Auto Eléctrico.
Talleres independientes.	Cárter y pintura.
Toyoy Rines y Goodyear.	Llantas y rines.
	Mecánica en general, alineación, suspensión, balanceo y transmisiones.

**V. DERECHOS**

1. Todos los trabajadores tienen derecho a ser tratados con respeto.
2. Todos los empleados tienen derecho a participar en los cursos de capacitación ofrecidos por la empresa.
3. Todo empleado tiene derecho a recibir una paga por el trabajo desempleado.
4. Los empleados tienen derecho a recibir las prestaciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo.

**VI. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO**

- Restricción**
1. Cumplir adecuadamente con los horarios de trabajo establecidos. Durante los días de lunes a viernes el horario será de 8:30 a.m. a 1:00 p.m. y de 3:30 p.m. a 7:00 p.m. los sábados la hora de entrada será a las 8:30 a.m. y la hora de salida a las 2:00 p.m.
  2. No fumar dentro de las instalaciones de la empresa.
  3. Portar el uniforme durante el horario de trabajo.
  4. Queda prohibido el retiro de documentos e información confidencial de la misma.
  5. Por ningún motivo se podrá asistir a trabajar bajo los efectos de drogas o bebidas embriagantes.
  6. Quedan restringidas las llamadas y visitas personales, solo será permitido en caso de emergencia.
  7. Se debe cumplir cada una de las órdenes que establezca el superior o responsable del área en lo relacionado al trabajo.
  8. Queda prohibido faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del jefe inmediato.
  9. No se deberán abandonar las funciones dentro de la empresa, durante el horario de trabajo sin previa autorización.
  10. No está permitido comer mientras se encuentra en el área de trabajo.

Los trabajadores y sus beneficiarios legales tienen derecho a la protección del Seguro Social en los siguientes seguros:

- El seguro de enfermedades y maternidad brinda la atención médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria necesaria al trabajador y su familia. Además, otorga prestaciones en especie y en dinero que incluyen, por ejemplo: ayuda para lactancia y subsidios por incapacidades temporales.
- El seguro de riesgos de trabajo protege al trabajador contra los accidentes y enfermedades a los que está expuesto en ejercicio o con motivo del trabajo, brindándole tanto la atención médica necesaria, como protección mediante el pago de una pensión mientras está inhabilitado para el trabajo, o a sus beneficiarios en caso de fallecimiento del asegurado.
- El seguro de invalidez y vida protege contra los riesgos de invalidez y muerte del asegurado o del pensionado por invalidez cuando éstos no se presentan por causa de un riesgo de trabajo mediante el otorgamiento de una pensión a él o sus beneficiarios.
- El de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez es el seguro mediante el cual el trabajador cotizante ahorra para su vejez, y por tanto, los riesgos que cubre son el retiro, la cesantía en edad avanzada, la vejez del asegurado, así como la muerte de los pensionados por este seguro. Con la contribución de este seguro, el trabajador tendrá derecho a una pensión, asistencia médica, y las asignaciones familiares y ayuda asistencial que correspondan al cubrir los requisitos que marca la Ley.
- Finalmente, el seguro de guarderías y prestaciones sociales otorga al asegurado y sus beneficiarios los servicios de guarderías para sus hijos en los términos que marca la Ley, y proporciona a los derechohabientes del Instituto y la comunidad en general prestaciones sociales que tienen por finalidad fomentar la salud, prevenir enfermedades y accidentes y contribuir a la elevación general de los niveles de vida de la población mediante diversos programas y servicios.

En este caso el aseguramiento es a partir de la fecha en que inicia la relación laboral, se constituye la sociedad o inicia su ejercicio el decreto respectivo. Se controla con avisos de alta, modificación de salario y baja, porque se trata de un aseguramiento de tiempo transcurrido bajo seguro (de decair, desde la fecha de alta hasta la de baja).

La base de cotización es el salario real integrado y se paga por mensualidades vencidas.

**INFONAVIT**

Todos los empleados deberán llevar a cabo las siguientes actividades:

- Inscribirse al Infonavit, dentro de los cinco días hábiles siguientes a aquel en el que comenzó a prestar sus servicios.
- Informar al Infonavit de manera correcta el nombre, Número de Seguridad Social (NSS) y salario.
- Declarar el salario diario integrado que perciba en ese momento e informar oportunamente los aumentos que se vayan presentando con el tiempo.
- Pagar el 5% sobre su salario, para contribuir el fondo de vivienda que es vivienda o para su retiro.
- Pagar al Instituto los descuentos que haya efectuado al salario, cuando se cuente con un crédito de vivienda otorgado por el Infonavit.

**VIII. EQUIPO DE TRABAJO**

Auto Ofertas de Cajeme S.A.  
Boulevard Rodolfo Elías Calles No.877 esquina con Durango Cd. Obregón, Sonora.  
Teléfonos: 417-17-06, 417-05-47. Radio: 72-60-78-0372  
www.autofortadecajeme.com.mx

**Asamblea de socios**

- Maria del Carmen Barceló Urquijo
- Yvonne Leticia Martínez Barco
- Carmen María Martínez Barco
- José Luis Martínez Barco
- Martín Ernesto Martínez Barco
- Jorge Luis Martínez Barco

**Gerencia General**

José Luis Martínez Barco

**Administración**

Maribel Amelinda Cezar

**Ventas**

Adelina Pompa Ordoñez  
José Arturo Arduaga Barceló



## Conclusiones y Recomendaciones

La elaboración del manual a Auto Ofertas de Cajeme S.A., será de gran utilidad ya que por medio de este se les dará a conocer a los empleados la historia, misión, visión, valores, organigrama, productos y servicios que la empresa ofrece, derechos, reglamento interior de trabajo y el equipo de trabajo que conforma la organización; esta información ayudará a que los trabajadores se familiaricen con Auto Ofertas de Cajeme S.A., lo cual provocará que el desempeño de sus labores sean con más compromiso y se trabaje para el logro de objetivos comunes. Además dicho manual apoyara al área de Recursos Humanos, en el proceso formal de inducción para los empleados de nuevo ingreso y a su vez, este ayude a los empleados a crear una imagen positiva de la empresa desde un inicio y así realicen sus actividades eficientemente.

El utilizar el manual de inducción en el proceso de adaptación del personal de nuevo ingreso a la empresa, ayudará a eliminar sentimientos de ansiedad y miedo a lo desconocido, a disminuir el índice de rotación, así como a obtener un

aprovechamiento adecuado del tiempo y altos niveles de satisfacción, lo cual conlleva a la organización a la generación de un buen clima organizacional y al logro de los objetivos organizacionales. Es importante que en este proceso participen en la elaboración del documento la Asamblea de Socios y el Gerente General, ya que estas personas son las responsables de las decisiones administrativas tales como la misión, visión, estructura organizacional, normas, prestaciones, etcétera, las cuales serán plasmadas en el manual de inducción para darse a conocer a los empleados de nuevo ingreso.

Llevada a cabo la implantación del manual, se recomienda realizar una revisión a los seis meses, posterior a ello deberán realizarse revisiones una vez por año, ya que este será actualizado conforme se modifiquen los valores, normas, estructura organizacional de la empresa, derechos y prestaciones de los trabajadores o cuando la Ley Federal del Trabajo presente alguna modificación en relación a los aspectos plasmados en este manual; dichos cambios, correcciones o recomendaciones se comunicaran al Gerente General para su autorización.

El manual de inducción se debe entregar a todo el personal de la organización de nuevo ingreso, además es importante que exista una persona encargada de la custodia del documento original dentro de la organización la cual deberá ser la Asistente Administrativa de la empresa, dicha persona podrá facilitar el manual a cualquier miembro de la organización durante horas de trabajo, siempre y cuando sea devuelto al término de la jornada laboral. Se recomienda salvaguardar el manual en un lugar en el cual no corra ningún tipo de riesgo y tener copias del mismo, las cuales sirvan de respaldo en dado caso que se presente un robo, pérdida o daño. Además, es recomendable seguir utilizando el manual y capacitar al personal de nuevo ingreso acerca del contenido y utilización del mismo.

Para finalizar, es relevante hacer mención que conociendo ya la metodología a seguir en la elaboración de los manuales administrativos y tomando como base las áreas de oportunidad susceptibles de mejora detectadas en Auto Ofertas de Cajeme S.A., el presente trabajo podrá servir en un futuro para la

realización de trabajos dentro de la misma empresa como la realización de manual de procedimientos, el cual permita normalizar sus procesos para la ejecución efectiva de cada actividad desempeñada por cada departamento.

## REFERENCIAS

- Arias, F. y Heredia, E. (2004). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. 3ª reimpresión. México. Editorial Trillas.
- Benavides, J. (2004). Administración. 1ª edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. 5ª edición. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- De Cenzo, D. y Robbins, S. (2001). Administración de Recursos Humanos. 1ª edición. México. Editorial Limusa Wiley.
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal. 8ª edición. México. Editorial Prentice Hall.
- Franklin, E. y Gómez, F. (2002). Organización y métodos. Un enfoque competitivo. 1ª edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- Gómez, L. y Mexía, D. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ª edición. España. Editorial Prentice Hall.
- Grados, J. (1999). Inducción, reclutamiento y selección. 1ª edición. México. Editorial El manual moderno.
- Ivancevich, J. (2005). Administración de Recursos Humanos. 9ª edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- Mercado, S. (2001). Administración aplicada. Teórica y práctica. 2ª edición. México. Editorial Limusa Noriega Editores.
- Münch, L. (2004). Fundamentos de Administración. 1ª edición. México. Editorial Trillas.
- Rodríguez, J. (2000). Introducción a la Administración con un enfoque de sistemas. 4ª reimpresión. México. Editorial Thomson Learning.
- Rodríguez, J. (2002). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. 3ª edición. México. Editorial ECAFSA Thomson Learning.

## CAPÍTULO 9.

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LAS ESTANCIAS INFANTILES ADSCRITAS A LA SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL (SEDESOL) EN CIUDAD OBREGÓN, SONORA

María Elvira López Parra  
Irma Guadalupe Esparza García  
Zulema Isabel Corral Coronado  
María del Carmen Vásquez Torres  
Nora Edith González Navarro  
mariaelvira.lopez@itson.edu.mx  
Instituto Tecnológico de Sonora

#### Resumen

La pequeña y mediana empresa adolece de un sistema administrativo y financiero que le sirva de base para lograr sus objetivos empresariales. Rodríguez (2004) señala siete problemas fundamentales que impiden que las PyMES tengan un crecimiento, estos son: disminución de sus ventas, poco o nulo acceso al financiamiento y esto por la engorrosa tramitología que hay que hacer y las garantías que se piden, la carga impositiva de impuestos y seguridad social, el poco acceso a nuevos mercados, las leyes laborales, apoyo de las instituciones estatales y acceso a la tecnología. El presente estudio muestra la problemática que está sucediendo en las Estancias Infantiles del Sur de Sonora apoyadas por la SEDESOL en el ámbito administrativo y su necesidad de mantenerse en crecimiento constante, de ahí que se desprende la siguiente pregunta de investigación: ¿qué herramienta administrativa podrá ayudar a las estancias infantiles a orientar sus acciones futuras utilizando los recursos disponibles y que permita el logro de sus objetivos?. Los resultados obtenidos en 34 estancias fue que cada una de ellas cuenta con el establecimiento de una visión ideal que está apoyada por la misión (razón de ser) que permite ver el propósito de la organización y hacia dónde se dirige, además que en cada una de ellas se desprendieron los objetivos estratégicos que arrojó el haber realizado un análisis FODA para conocer su situación actual y las relaciones que tuvieron cada uno de estos apartados.

Palabras claves: planeación estratégica, planeación, pequeñas y medianas empresas

#### Antecedentes

Cuando una empresa considera que requiere un cambio como: aumentar sus ventas, incrementar sus porcentajes de ganancias, mejorar el desempeño de

sus empleados o bien introducir un nuevo producto en el mercado es necesario que piense en realizar un plan.

La planeación es el primer elemento del proceso administrativo que consiste en identificar cuál es la situación actual, los resultados que se desean lograr en el transcurso del tiempo y las acciones necesarias que se requieren para lograr dichos resultados. Al respecto Kaufman (2004), comenta que es momento de romper paradigmas, que las organizaciones deben planear poniendo un interés en el valor añadido social, esto es que los resultados que se desean lograr tengan un impacto en la sociedad en la que se encuentra inmersa la organización, de ahí la importancia de hacer la planeación de manera estratégica.

Las organizaciones deben poner especial interés en la planeación de sus objetivos, sentarse y definir el rumbo hacia donde desean transitar considerando sus recursos y la razón de ser de su organización, también deberán tomar en cuenta el impacto social que desean alcanzar, por lo que el plan debe definir las acciones, metas y todos aquellos pasos necesarios para lograr sus resultados (Rodríguez, 2005).

El desarrollo de la planeación estratégica tiene mucho que ver con las capacidades de sus directivos, así como de sus talentos, personalidad y habilidades para resolver problemas. En la actualidad existe una técnica o una forma de trabajo que apoya a aquellas organizaciones en donde la administración general, requiere de un acompañamiento para lograr y establecer controles que le permitan alcanzar los objetivos establecidos, así como el asesoramiento de temas específicos como es la planeación estratégica para el correcto desarrollo de sus labores, esta forma de trabajo es conocida como Consultoría de Negocios.

La Secretaría de Economía a través de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa crea el Sistema Nacional de Consultores PyME (pequeña y mediana empresa) que procura el desarrollo de las competencias y habilidades de los consultores que permitan consolidar el desarrollo eficiente de las empresas atendidas (Sistema Nacional de Consultores PYME, 2013).

El proceso de la consultoría permite a la pequeña y mediana empresa lograr sus objetivos a través del fortalecimiento de sus debilidades mediante el acompañamiento de personal capacitado en diferentes áreas de la organización, entre las que se encuentra la Planeación Estratégica.

El presente estudio muestra la intervención que tuvo el Instituto Tecnológico de Sonora en 34 estancias de los municipios de Cajeme, San Ignacio rio muerto y Bacum adscritas a la Secretaria de Desarrollo Económico (SEDESOL), en donde se aplicó la planeación estratégica a través de la consultoría de negocios.

### **Planteamiento del Problema**

Como ya es sabido, la pequeña y mediana empresa adolece de un sistema administrativo y financiero que le sirva de base para lograr sus objetivos empresariales. Rodríguez (2004), señala siete problemas fundamentales que impiden que las PyMES tengan un crecimiento, estos son: disminución de sus ventas, poco o nulo acceso al financiamiento y esto por la engorrosa tramitología que hay que hacer y las garantías que se piden, la carga impositiva de impuestos y seguridad social, el poco acceso a nuevos mercados, las leyes laborales, apoyo de las instituciones estatales y acceso a la tecnología.

Aunado a estas problemáticas Pérez (2004), comenta que los problemas centrales de las PyMES al interior de las organizaciones son: poca realización de estudios de mercado, subutilización de la capacidad instalada, carencia de tecnología avanzada aplicada en procesos, falta de liderazgo y poca autonomía de los jefes para el logro de los objetivos estratégicos, poca participación de los empleados en la planeación de las actividades, escasa atención al recurso humano y sus proceso de selección y contratación, poca motivación de los empleados, insuficiente información y conocimiento sobre temas actuales, poco control en la contaminación ambiental y nula aplicación de técnicas de planeación de la producción.

Finalmente Zapata (2004), comenta en su reflexión sobre la problemática de las PyMES que los emprendedores o dueños, muestran un desinterés para

darse tiempo en la planeación de sus objetivos, para hacer estudios de inversión en la investigación y desarrollo de nuevos mercados; además que la influencia del entorno coloca a los emprendedores de las PyMES en desventaja por la falta de interés por mantenerse actualizados y buscar métodos que les permita tener acceso a las oportunidades que se presentan en cuanto a financiamiento así como a la deficiencia en la gestión interna por la falta de planeación en el recurso humano y actualización de los objetivos estratégicos que le permitan el crecimiento paulatino de su organización. Por último la incapacidad para asociarse y formar clusters o redes que le permita conjuntar esfuerzos para enfrentar la competencia nacional y transnacional.

En un diagnóstico aplicado a 34 Estancias Infantiles adscritas a la SEDESOL en el sur de Sonora, se encontró que de las 34 responsables de estancias, 13 de ellas tienen estudios básicos de Asistente educativo, mismo que imparte SEDESOL antes de ingresarlas a su programa, el número que le sigue son responsables con licenciatura, entre las que se encuentra: Licenciado en administración y Lic. en educación. Que 21 de 34 cuentan con una visión institucional y por otra parte 13 de ellas no tiene identificada su filosofía empresarial; 19 de las estancias cuentan con una misión establecida y 15 no tienen claro o bien por escrito su misión institucional; la mayoría de las estancias cuenta con los valores establecidos dentro de su organización y esto se debe a que SEDESOL les proporciona estos valores al momento de capacitarlas como asistentes educativas, mismos que pueden adoptar como institución; sus objetivos no están establecidos ya que 21 de las 34 estancias no cuenta con esta herramienta de la planeación que les puede dar un guía para lograr resultados esperados; en cuanto a las políticas, 15 de ellas no las tiene establecidas; 23 de las estancias no cuentan con un organigrama que muestre las líneas de mando y las funciones de cada integrante; en cuanto a la calidad 22 de las 34 estancias no llevan un control de las quejas de sus clientes; de las 34 estancias, 19 de ellas realiza investigaciones periódicas sobre las necesidades de sus clientes; en su mayoría conocen a sus competidores y los precios que otras estancias ofrecen; 15 de ellas no cuentan con un proceso de reclutamiento y selección del personal y en

cuanto al recurso humano 21 estancias no cuentan con un programa de incentivos.

Considerando la problemática de la pequeña empresa y analizando los resultados del diagnóstico de las Estancias Infantiles del sur de Sonora se presenta la siguiente pregunta de investigación ¿qué herramienta administrativa podrá ayudar a las estancias infantiles a orientar sus acciones futuras utilizando los recursos disponibles y que permita el logro de sus objetivos?

### **Objetivo**

Elaborar la planeación estratégica para las estancias infantiles adscritas a la Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL) en Ciudad Obregón, Sonora para que tengan por escrito un documento formal que muestre el proceso lógico para llevar a cabo las acciones que se deben de realizar para alcanzar sus objetivos.

### **Justificación**

La presente investigación será de utilidad para las estancias infantiles, ya que ellas como primeras beneficiadas podrán identificar de manera formal cuál es su misión y visión, así como los resultados que desean lograr en el futuro y las acciones que deberán llevar a cabo para alcanzarlos. Por otra parte cada estancia infantil atiende a una sociedad con necesidades de apoyo en el cuidado de los niños, y una planeación estratégica definida le da a las organizaciones estabilidad y confianza en su crecimiento, lo que implica que los actores que interactúan en las estancias como son: los padres de familia y los niños puedan estar cobijados en empresas con un rumbo claro y con acciones que consideren tanto el entorno interno como externo en su gestión administrativa.

Este estudio resolverá problemas prácticos que tienen las estancias infantiles relacionadas con su estructura administrativa, ya que mantendrán un rumbo fijo hacia el logro de sus objetivos, las encargadas o directoras de las estancias contarán con una herramienta que les permita ver en donde están y

hacia donde desean ir, así como las acciones que deben seguir para alcanzar su visión ideal.

Los resultados que aquí se muestren podrán ser generalizados para otras investigaciones en el ramo de las estancias infantiles, aportando un esquema administrativo para las estancias del sur de Sonora.

### **Marco Teórico**

Para hablar de la planeación estratégica primero es importante destacar lo que es planear una empresa, una organización, un trabajo, un hogar pues esta actividad se realiza día a día en cualquier escenario en el que se encuentran las personas. Rodríguez (1996) y Rodríguez (2005) comentan que la función de planear consiste en identificar el futuro e influir en él considerando acciones predeterminadas y lógicas en el presente; además que es necesario determinar los resultados que pretende lograr un organismo o empresa y las acciones y elementos necesarios para que funcione eficazmente.

Por otra parte la estrategia, la define Rodríguez (2005), como el plan básico que se traza para alcanzar y ejecutar los resultados de una organización, esto es, cuando la empresa identifica qué es lo que desea alcanzar, la estrategia debe ser congruente con esos resultados, y proponer los planes y programas de acción que serán necesarios desarrollar para alcanzar lo planeado.

La planeación la podemos ver muy relacionada con cada una de las funciones administrativas y operativas en las organizaciones, o sea que debe existir un grupo de resultados que se desean lograr en la función administrativa de organizar, dirigir, integrar y controlar así como las operaciones de finanzas, recursos humanos, operativos y de mercadotecnia, en donde se debe encontrar un plan que permita lograr esos objetivos.

El propósito de la planeación estratégica es contar con un método que le permita formular y redefinir los objetivos y estrategias del negocio; orientar esfuerzos hacia la consolidación de la visión y misión, así como de los objetivos;

desarrollar objetivos en cada una de las áreas funcionales de la empresa como son: finanzas, recursos humanos, administración, producción, calidad, etc. y que sean congruentes con la visión y misión de la empresa y garantizar a través de controles de seguimiento, el cumplimiento de cada uno de los objetivos (Álvarez, 2006).

Los elementos que integran o bien la metodología para llevar a cabo la planeación estratégica inicia para Álvarez (2006), con la elaboración de una visión de negocios, seguida de la misión, factores clave de éxito, objetivos y metas, estrategias del negocio, objetivos específicos y programa de trabajo que apoye a tener un control de las acciones y responsables de ejecutar cada una de las actividades presentadas.

Por otra parte De Sainte-Marie (2004), comenta que para dirigir una PyME es necesario primero hacer una preparación para el diagnóstico estratégico considerando ¿quiénes somos? ¿Qué queremos? ¿Dónde estamos? ¿Cuáles son nuestros recursos? ¿Dónde vendemos? ¿Qué balance podemos hacer?, la segunda parte consiste en la preparación para la decisión estratégica y la ejecución la cual incluye la respuesta de las siguientes preguntas: ¿Qué estrategia elegir? ¿Qué implementación? ¿Qué plan financiero? ¿Qué controles?

A continuación se definen cada uno de los elementos que la planeación estratégica considera para su desarrollo:

Visión: acción de plantear un futuro visible al que se desea llegar, utilizando herramientas de análisis y planeación y que cuente con las siguientes características: visualizable, deseable, alcanzable, enfocada, flexible y comunicable. Además responder a las siguientes preguntas: ¿hacia dónde vamos?, ¿cómo llegaremos ahí? ¿Qué necesitamos para tener éxito? ¿Cuáles son los valores que nos guían? ¿Qué es lo que consideraremos un éxito y cómo lo mediremos? ¿Cuánto tiempo nos llevara? (Kotler, 2013)

Misión: para Drucker mencionado por Rodríguez (2005), la pregunta que detona la misión es ¿Cuál es nuestro negocio? Ya que declara el propósito de una organización, o sea es la declaración de su *razón de ser*.

FODA: esto es las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta técnica sirve para analizar la situación actual en la que se encuentra toda organización. Este cuadro es utilizado para establecer estrategias alternativas, haciendo una combinación entre las fortalezas y las oportunidades, las debilidades con las oportunidades las fortalezas con las amenazas y las debilidades con las amenazas, dando con ello acciones que deberá realizar la empresa para lograr considerar lo que tiene fuerte y mejorar sus debilidades (Rodríguez, 2005)

Objetivos estratégicos: es la expresión de los logros que toda organización quiere alcanzar a una fecha determinada. Los objetivos están relacionados con la misión de la empresa y con el análisis FODA. (CEPAL, 2013)

## **Método**

Sujetos: El Estado de Sonora cuenta con 254 estancias instaladas en los diferentes municipios, sin embargo se aplicó un diagnóstico integral (áreas: administración, mercadotecnia, calidad, recursos humanos, finanzas, tecnología y medio ambiente) solo a aquellas que decidieron colaborar con el Instituto Tecnológico de Sonora en esta primera etapa de identificación de fortalezas y debilidades en las áreas Administrativas y Financieras, siendo un total de 34 estancias de los municipios de Cajeme, San Ignacio rio muerto y Bécum. Estas 34 estancias infantiles atendieron a la convocatoria y mostraron interés en participar a través de la consultoría de negocios en donde a partir del diagnóstico aplicado se detectaron necesidades en cuanto a la planeación estratégica como herramienta de apoyo para identificar un rumbo en donde la competitividad sea un factor determinante.

Materiales: se utilizó el diagnóstico integral realizado por profesoras del Dpto. de Contaduría y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora, mismo que se utiliza para la consultoría de negocios en el bloque de Gestión Estratégica de

Negocios del plan 2009. Este cuestionario está integrado por las siguientes áreas: información general, área administrativa, finanzas, calidad, mercadotecnia y recursos humanos.

Por otra parte, para la intervención, se utilizó la metodología de la consultoría de negocios que consiste en: (1) Diagnóstico de la situación actual: en este punto se hace un análisis FODA y se aplica un diagnóstico elaborado en donde aparecen todos las áreas de la empresa y a detalle cada uno de los elementos que debe realizar para su operación y control con la finalidad de obtener una visión general de la situación actual de la empresa en cada una de las áreas analizadas como son: administración, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, medio ambiente. (2) Propuesta de ayuda: en esta segunda fase se hace una propuesta para ayudar a la organización a mejorar los puntos débiles que resultaron del diagnóstico (3) Implantación de la propuesta de ayuda: en esta tercera etapa y una vez que el empresario autorizó la intervención se lleva a cabo la propuesta de ayuda en la organización con la finalidad de que el encargado del negocio, pueda observar las mejoras realizadas en alguna de las áreas seleccionadas en la propuesta y (4) Cierre de la consultoría: esta consiste en cerrar la consultoría a través de un proceso de control y evaluación de la implementación de las mejoras a la empresa, este proceso de cierre debe estar validado por el empresario. De ahí la importancia de trabajar de la mano con el asesor técnico y con las responsables o dueñas de las estancias infantiles.

Procedimiento: los pasos que se llevaron a cabo para el desarrollo de la planeación estratégica fueron los siguientes: (1) se capacitaron a 12 alumnos de las carreras de Licenciado en Administración, Licenciado en Contaduría Pública y Licenciado en Economía y Finanzas para la aplicación del diagnóstico y el desarrollo de la planeación estratégica en las estancias objeto de estudio. Esta capacitación fue por parte de tres profesoras de la Dirección de Ciencias Económico Administrativas del ITSON (2) se aplicó el diagnóstico previa cita con la encargada de la estancia infantil correspondiente, (3) se analizó la información y se graficaron los resultados del diagnóstico, (4) se realizó un análisis interno y

externo (FODA) a la empresa, (5) se presentó la propuesta y a través de la asesoría directa se desarrolló la misión, visión, objetivos, políticas y valores de cada estancia y (6) se presentó al empresario el documento formal sobre la planeación estratégica realizada.

## **Resultados**

Los resultados se muestran a través de la metodología de la consultoría de negocios, misma que cuenta con cuatro etapas: (1) Diagnóstico de la situación actual, (2) presentación de la propuesta de trabajo, (3) implantación de la propuesta y (4) cierre del proyecto.

1.- Diagnóstico de la situación actual: se aplicaron 34 diagnósticos en donde los resultados fueron que 21 de 34 estancias cuentan con una visión institucional, además 13 de ellas no tiene identificada su filosofía empresarial; 19 de las estancias cuentan con una misión establecida y 15 no tienen claro o bien por escrito su misión; la mayoría de las estancias cuenta con los valores establecidos dentro de su organización y esto se debe a que SEDESOL les proporciona estos valores al momento de capacitarlas como asistentes educativas, mismos que pueden adoptar como institución; sus objetivos no están establecidos ya que 21 de las 34 estancias no cuenta con esta herramienta de la planeación que les puede dar un guía para lograr resultados esperados; en cuanto a las políticas, 15 de ellas no las tiene establecidas; 23 de las estancias no cuentan con un organigrama que muestre las líneas de mando y las funciones de cada integrante; en cuanto a la calidad 22 de las 34 estancias no llevan un control de las quejas de sus clientes; de las 34 estancias, 19 de ellas realiza investigaciones periódicas sobre las necesidades de sus clientes; en su mayoría conocen a sus competidores y los precios que otras estancias ofrecen; 15 de ellas no cuentan con un proceso de reclutamiento y selección del personal y en cuanto al recurso humano 21 estancias no cuentan con un programa de incentivos.

### **2.- Presentación de la propuesta**

Como ninguna estancia tenía definida su planeación estratégica se le propuso

a cada una de ellas que se trabajara de manera guiada (coaching) a través de un asesor técnico para dirigir e instruir en la elaboración de la estrategia, esto es, que los estudiantes capacitados dieran un seguimiento personalizado en la elaboración de la planeación estratégica de cada estancia, además de presentar talleres a las encargadas de cada organización considerando los siguientes elementos:

- a) Visión
- b) Misión
- c) Análisis y diagnóstico
- d) Objetivos
- e) Estrategias

### 3.- Implantación de la propuesta

En este punto se dio seguimiento a cada estancia y como resultado se obtuvieron:

- a) Presentación de 4 talleres relacionados a la parte administrativa (visión y misión, organigrama, reclutamiento y selección de personal) de una empresa en donde asistieron las responsables de cada estancia:



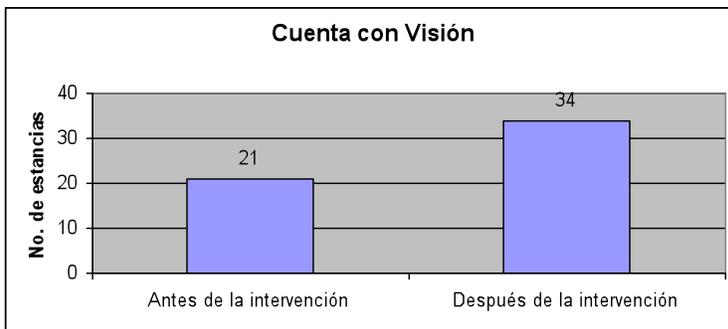
En cada taller se entregó constancia de capacitación que acreditaba su asistencia al taller.

- b) Se dio seguimiento personalizado para elaborar: 34 visiones de manera escrita, 34 misiones a corto plazo según las características de cada estancia y los clientes que atiende cada una de ellas; 34 análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que incluyeron las aportaciones de cada encargada considerando hacia donde querían crecer y cómo se encontraban en ese momento con sus recursos materiales, financieros y tecnológicos. Así también

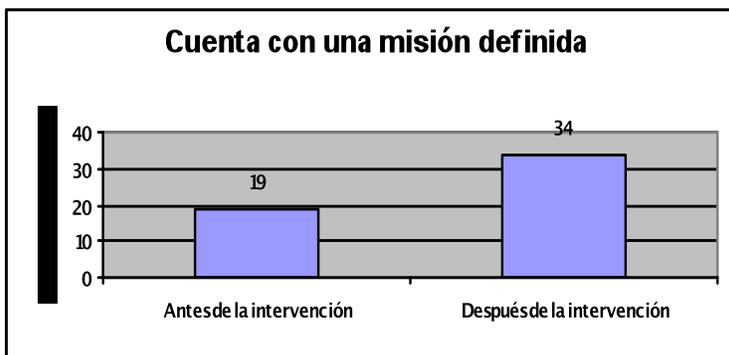
se plasmaron los objetivos para cada estancia y las estrategias para realizar cada objetivo desprendido para alcanzar la visión ideal de cada una de las estancias.



c) Se elaboró lo siguiente:

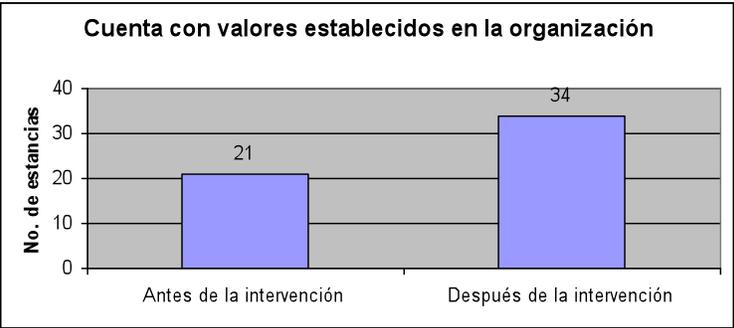


Como se muestra en el gráfico antes de implantar la consultoría 21 de las 34 estancias contaban con una visión, por lo que después de dicha intervención se tuvo que el 100% de las estancias atendidas cuentan con una visión institucional definida.

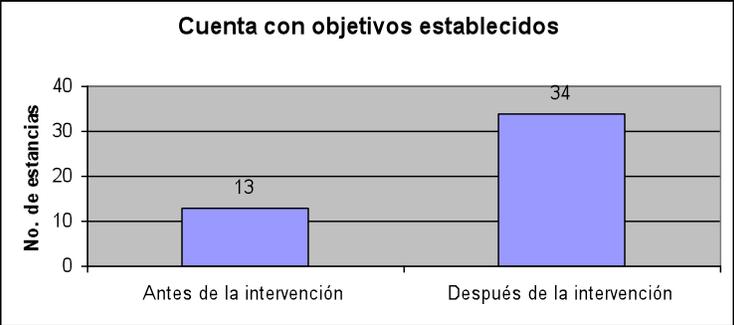


En la gráfica se muestra que solo 19 estancias contaban con una misión clara de lo que son y después de la intervención el 100% de las estancias

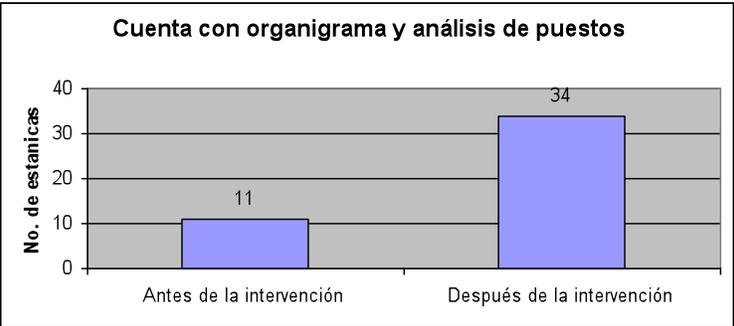
atendidas cuentan con una misión definida que defina lo que son de manera clara y entendida por sus integrantes.



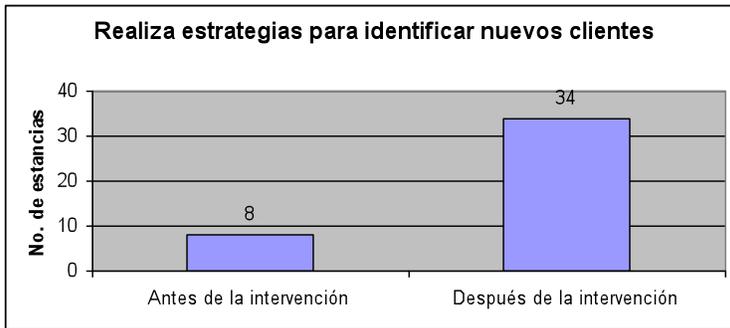
Una gran parte contaba con los valores que la Secretaria de Desarrollo Social promueve al interior de cada estancia, sin embargo ahora el 100% de las estancias del sur de Sonora cuentan con sus valores definidos según la aportación de cada encargada.



Aun cuando la mayoría de las estancias contaban con una visión institucional no tenían establecidos los objetivos o resultados que esperaban para alcanzar dicha visión, por lo que después de la intervención se obtuvo que el 100% de las estancias atendidas cuenten con los objetivos relacionados al logro de su visión de manera formal y escrita.



Como se puede observar en la gráfica anterior solo 11 de las 34 estancias contaban con una estructura organizacional definida, misma que apoya a la estrategia para el logro de la visión, por lo que se trabajó con cada responsable para definir las acciones que cada recurso humano realizaría y que aportaría al logro de la visión organizacional.



Dentro de las estrategias realizadas con respecto a los clientes solo 8 de las 34 empresas tenían definida la estrategia por lo que con la intervención el 100% de las estancias cuentan con la estrategia que apoya a los objetivos relacionados a incrementar las ventas y la satisfacción del cliente, así como la inclusión de un análisis de la competencia y los precios que éstos ofrecen por el servicio que prestan.

#### 4.- Cierre de la intervención

Para hacer el cierre que incluyera la conformidad de cada una de las responsables por los resultados obtenidos en la implantación de una estrategia que les permitiera lograr los objetivos y la visión institucional, fue necesario entregar un manual de organización a cada una de ella, que además de incluir la planeación estratégica se presentaron elementos como la estructura organizacional, los aspectos legales y normativos que las regulan así como los impuestos que están obligados a presentar como ciudadanos responsables.



## **Conclusiones y Recomendaciones**

Con el presente estudio realizado en las estancias infantiles del sur de Sonora se puede concluir que la planeación estratégica es una herramienta administrativa indispensable para el buen funcionamiento de las organizaciones, ya que les proporciona elementos que le sirven para guiarse en su actuación.

Méndez (2011) y Velázquez (2012), comentan que la problemática de la micro, pequeña y mediana empresa se deben a errores administrativos y tropiezos financieros, de ahí que la empresa debe contar con una filosofía definida que le permita ver hacia donde desea llegar y los medios, acciones y estrategias que deberá llevar a cabo para lograr sus deseos empresariales.

Es importante que después de la planeación estratégica la empresa se enfoque a la planeación táctica y operativa de tal manera que se incluya el análisis de las funciones de aquellos que ejecutarán el plan así como de los recursos financieros que se requerirán para llevarlo a cabo. Finalmente es importante establecer controles que indiquen que la estrategia se cumplió y logró su cometido. Para De Sainte-Marie (2004), comenta que la preparación para la decisión estratégica y la ejecución es necesario elegir qué estrategia, cuál es el plan financiero y cuáles los controles, pues sin estas herramientas difícilmente una planeación estratégica podrá ver sus resultados alcanzados.

## **REFERENCIAS**

- Alvarez, M. (2006). Manual de planeación estratégica. 1era. Edición. México: Panorama editorial.
- De Sainte-Marie, G. (2004). Dirigir una PYME. 1era. Edición. Buenos Aires Argentina: Paidós
- Kaufman, R. (2004). Planificación Mega. 1era. Edición. United States of America: Universitat Jaume-I
- Kotter, J. (2013). Conceptos de visión y estrategia. Página consultada en Marzo de 2013 de <http://www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci01.html#dr>

Pérez, M. (2004). La PyME en el Tolima: características y problemas. Revista Cuaderno de investigación No. 7. Universidad Corunversitaria. Mayo. Págs. 37-54

CEPAL. (2013). Comisión económica para América latina. Planeación Estratégica. Página consultada en Marzo 2013 de [http://www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/4/13044/Definiciones%20Conceptuales%20de%20Planificacion%20Estrategica.pps#270,1,PLANIFICACION ESTRATEGICA](http://www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/4/13044/Definiciones%20Conceptuales%20de%20Planificacion%20Estrategica.pps#270,1,PLANIFICACION%20ESTRATEGICA)

Rodríguez, J. (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. 5ta. Edición. México: Thomson.

Rodríguez, A. (2004). PYMES al descubierto. Revista Gerente No. 79. Febrero. Bogota. Págs. 26-27

Sistema Nacional de Consultores PYME. Página consultada en Febrero de 2013 de, [http://www.contactopyme.gob.mx/cpyme/archivos/Lanzamiento\\_SNC.pdf](http://www.contactopyme.gob.mx/cpyme/archivos/Lanzamiento_SNC.pdf)

Zapata, E. (2004). Las PYMES y su problemática empresarial. Análisis de Casos. Revista Escuela de Administración de Negocios, Septiembre-diciembre N. 052. Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria Bogotá Colombia. Pp 119-135

**CAPÍTULO 10.**  
**DESARROLLO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA PARA**  
**UNA EMPRESA QUE BRINDA SERVICIOS DE SOFTWARE PARA LA**  
**PRESTACIÓN DE SERVICIOS MÉDICOS**

Elsa Lorena Padilla Monge  
Iván Tapia Moreno  
Jesús Antonio Gaxiola Meléndrez  
Adrián Macías Estrada  
Eduardo Javier Islas Cota  
elsa.padilla@itson.edu.mx  
Instituto Tecnológico de Sonora

**Resumen**

Grupo SMI es una empresa proveedora de tecnología de información para la gestión de servicios médicos. Encargada de anticipar las tendencias tecnológicas que van en pro de satisfacer las necesidades de las empresas que administran servicios de salud. Esta empresa tiene apenas cerca de 2 años en el mercado e inició sus operaciones sin tener claridad de un marco de trabajo que le permita tomar decisiones estratégicas que favorezcan su crecimiento, por lo tanto, no tiene definida la estrategia que alineará todas las acciones al logro de sus objetivos. A raíz de lo anterior se planteó la problemática: ¿Qué acciones debe realizar Grupo SMI para lograr su desarrollo y consolidarse en el mercado como una empresa altamente competitiva?

Con la finalidad de atacar dicha problemática, se definió un portafolio de proyectos estratégicos usando una metodología de planeación estratégica participativa para el crecimiento y desarrollo de Grupo SMI. Dicha metodología propone 5 momentos claves: movilizar, traducir/crear, alinear, comunicar y gobernar.

Como resultado se obtuvo la definición del marco estratégico de la empresa, es decir se definió su razón de ser y su rumbo (Misión y Visión), a partir de esto se definieron líneas estratégicas: Obtención de ingresos, Eficiencia operativa e Innovación e investigación, las cuales marcaron el camino a seguir y de esta forma se pudo establecer los objetivos estratégicos que serán medidos en un tablero de control. Para asegurar el logro de los objetivos se establecieron iniciativas que en conjunto conformaron los proyectos estratégicos que conforman el portafolio de proyectos.

**Antecedentes y Marco de Referencia**

El objetivo de Grupo SMI es brindar a las organizaciones prestadoras de servicios de salud, una alternativa para eficientar sus procesos de gestión de

servicios, mediante el desarrollo de software a la medida según su modelo de negocio, permitiendo el intercambio de datos entre instituciones médicas, y de esta forma evolucionar la manera de administrar los servicios médicos del estado de Sonora y en un futuro, del país.

Es una empresa nueva la cual se encuentra en operación y con deseos de crecimiento constante para lograr consolidarse como una organización reconocida en su campo, sin embargo, al ser una empresa que va entrando a la industria y que inició su operación en respuesta a la demanda de sus clientes, dentro de la misma se tiene claro qué se está haciendo, no obstante, se desconoce su visión a largo plazo. Dicha situación ocasiona que se esté operando sin una medición y una desorganización en el cumplimiento de propósitos, ya que no se tienen objetivos fijados, lo que ocasiona atrasos, re-trabajos, carga excesiva de trabajo y una deficiente administración de proyectos.

Esta problemática surge a raíz de la falta de una proyección de la visión a largo plazo, lo que ha impedido desarrollar estrategias para la resolución de la misma, lo cual a su vez, ha perjudicado en gran medida la toma de decisiones respecto a la implementación de Tecnologías de Información (TI) que permitan mejorar los procesos operativos y estratégicos de la misma, creando una situación crítica donde se ha llegado al punto de “Innovar o morir”.

Según Martínez & Milla (2005), la planeación estratégica es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. La planeación estratégica ayuda a una organización a establecer una visión de la misma y de esta forma poder establecer líneas estratégicas que lleven al logro de su destino; sin embargo, no sólo define acciones, sino también los controles de medición de las mismas y de esta forma tener controlada la situación y contar con fundamentos para la toma de decisiones.

Kaplan & Norton (2001), afirman que una manera exitosa de obtener excelentes resultados al implementar una estrategia es teniendo en cuenta siempre la alineación y el enfoque. Proponen que la mejor manera de administrar esto es con la implementación del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard

(BSC). Adoptar el BSC en la organización, permite conseguir ese enfoque y alinear los equipos directivos, unidades de negocio, TI, recursos humanos y recursos financieros a la estrategia de la organización.

El BSC es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. Lo anterior se define a través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño, el BSC ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial (Kaplan & Norton, 2000).

Para esto, Kaplan & Norton (2001), proponen 5 principios básicos que ayudan en la implantación del BSC, como se observa en la Figura1, y se explican a continuación.



**Figura 1. Principios de una organización basada en la estrategia**

**1. Movilizar el cambio a través del liderazgo - Movilizar**

Este primer momento, debe servir para que la organización vea claramente por qué se necesita un cambio y se moviliza a todo el equipo ejecutivo para hacer que dicha necesidad de cambiar sea obvia para todos.

## 2. Traducir la estrategia a términos operativos – Traducir/Crear

El punto principal de este principio es reconocer la importancia de ejecutar la estrategia en todos los niveles de la organización, lo cual en la mayoría de los casos implica que las personas deben cambiar su comportamiento y adoptar nuevos valores, por lo tanto, el primer paso es construir un marco fiable y coherente para describir la estrategia, ya que esta misma no se puede aplicar si no se comprende, y no se puede comprender si no se puede describir.

## 3. Alinear la organización con la estrategia - Alinear

En este tercer momento, la palabra clave es sinergia, ya que si se quiere que la actividad de la organización sea más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas y claro, alineadas al objetivo de la empresa.

## 4. Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos - Comunicar

En primera instancia, para que la organización alcance sus objetivos, todos los participantes en ella deben estar alineados con la estrategia. Actualmente el reto para las organizaciones es cómo implicar las mentes y los corazones de todos sus empleados. Por lo que Kaplan & Norton (2001) mencionan que los empleados tienen que entender quiénes son los clientes para poder encontrar formas innovadoras de crear valor para ellos.

## 5. Hacer de la estrategia un proceso continuo - Gobernar

No es más que introducir un proceso para gestionar la estrategia, el cual debe integrar la gestión táctica y la gestión estratégica. Durante la ejecución de dicho proyecto, se generaron y utilizaron herramientas derivadas de la metodología propuesta, tal es el caso del mapa estratégico, tablero de control o cuadro de mando integral (CMI) y el portafolio de proyectos.

Se le llama mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa-efecto entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la estrategia (Martínez & Milla, 2005).

El tablero de control o CMI, tal como lo menciona Kaplan & Norton (2000),

es un enfoque para integrar los objetivos estratégicos al sistema administrativo a través de mecanismos de medición de desempeño.

Según Fernández (2001), las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos, dichas iniciativas generan proyectos estratégicos, los cuales son agrupados en un portafolio de proyectos.

### **Problema**

La empresa no tiene claridad de un marco de trabajo que le permita tomar decisiones estratégicas que favorezcan el crecimiento de la misma, sin embargo, no se tiene definida la estrategia que alineará todas las acciones al logro de sus objetivos. De lo expuesto anteriormente se desprende el siguiente planteamiento: ¿Qué acciones debe realizar Grupo SMI para lograr su desarrollo y consolidarse en el mercado como una empresa altamente competitiva?

### **Objetivo**

Desarrollar una planeación estratégica participativa utilizando la metodología de Balanced Scorecard para definir y alinear los objetivos y proyectos de la organización.

### **Justificación**

Un elemento fundamental para las empresas que están en desarrollo o apenas van naciendo, es la definición de un marco estratégico a través del cual se plasme la filosofía de la misma, se defina el camino a seguir para cumplir con la razón de ser de la empresa y se encamine a la organización completa a lograr su visión.

Trabajar con un mapa estratégico permite alinear la estrategia de la organización con los objetivos establecidos, facilitando el entendimiento de las contribuciones de cada área y la gestión de las iniciativas requeridas para el logro de cada actividad. De esta forma, se apoyará el proceso de toma de decisiones de la alta dirección, además de incrementar la productividad y eficacia en su operación, ofreciendo así un producto y servicios diferenciados y de alta calidad, sin dejar a un lado la mejora continua.

De no llevarse a cabo dicho proyecto, la dirección de la empresa perdería su rumbo y cada decisión tomada sería como lanzar una moneda al aire esperando atinar qué lado quedará hacia arriba. La probabilidad de tomar decisiones erróneas y de alto riesgo aumentará en gran medida y los síntomas definidos anteriormente se agudizarían ocasionando pérdida de personal, baja producción, insatisfacción del cliente, etcétera, pudiendo ocasionar el fracaso de la misma empresa.

### **Método**

Para la ejecución del proyecto, se determinó como objeto de estudio a la empresa Grupo SMI, demandando la participación del total de sus integrantes para obtener la información necesaria. Se tomó como base la metodología usada por Kaplan & Norton (2001), para implementar BSC en una organización, a continuación se describe lo que se realizó en cada una de sus 5 fases:

*Movilizar:* En esta primera etapa se identificó al equipo involucrado y se realizó una sesión con todos los participantes con la finalidad de reconocer la necesidad del cambio y comprometerse por promoverlo dentro de la organización.

De igual forma se realizó un diagnóstico del entorno y uno interno, con la finalidad de conocer datos generales e identificar datos importantes para la ejecución del proyecto, así mismo, se requirió definir el marco estratégico de la empresa, es decir, la definición de la razón de ser y el rumbo de la organización. Se definieron líneas estratégicas a seguir.

*Traducir/Crear:* durante la segunda fase, se plantearon objetivos estratégicos y se validaron en una segunda reunión con el equipo. Se continuó trabajando con una propuesta de indicadores, la cual se presentó en una tercera reunión/taller, en la cual se validaron dichos indicadores y se complementaron estableciendo metas y acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos. Dichos elementos se plasmaron en un tablero que permita llevar el seguimiento de los mismos. A partir de los objetivos estratégicos, para el plan de acción, se crearon temas estratégicos y programas para los cuales se definieron proyectos a partir de las iniciativas de los mismos.

*Alinear:* en esta etapa se comprometió al equipo de trabajo para que todas las actividades realizadas, vayan encaminadas a un fin común.

*Comunicar:* en esta fase del proyecto fue necesaria la comunicación con todos los colaboradores de la organización, por lo tanto fue necesario extender de manera masiva la estrategia que la empresa está implementando, para que de esta forma toda la organización esté en la misma sintonía.

Dicho plan de comunicación consistió en aprovechar los medios electrónicos para hacer llegar un comunicado a los empleados con información relevante que involucre a cada uno de ellos en el logro de los objetivos.

*Gobernar:* una vez que la organización empezó a trabajar bajo la misma estrategia, el siguiente paso fue darle seguimiento y se creó un plan de gobernabilidad para asegurar que se estén ejecutando los planes de acción definidos y estar evaluando los resultados de los mismos y de esta forma apoyar a la dirección en la toma de decisiones.

## **Resultados**

Durante la sesión de reflexión con el equipo involucrado, se realizó un análisis del entorno, el cual permitió determinar el segmento de mercado, clientes, productos y servicios, de la misma forma se detectó la necesidad de realizar un análisis interno, mismo que fue plasmado en un análisis de Fuerzas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA), que se muestra en la Figura 2.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capital Humano altamente calificado (talentos)</li> <li>•Espacio y equipo de trabajo</li> <li>•Clientes aliados/influyentes</li> <li>•Vinculación ITSON</li> <li>•Uso de alta tecnología</li> <li>•Know-How en el área médica</li> <li>•Know-How en el área de desarrollo de Software</li> <li>•Producto/Servicio innovador</li> <li>•Empresa graduada de la Incubadora ITSON</li> <li>•Uso de alta tecnología</li> <li>•Ingreso básico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nicho de mercado desatendido</li> <li>•Competencia Baja</li> <li>•Fuente de reclutamiento (universidades)</li> <li>•Fondos para investigación en vinculación con ITSON</li> <li>•Capacitación de personal</li> <li>•Tendencia de mercado de salud favorables</li> <li>•Oportunidad de negocios adicionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recursos económicos insuficientes</li> <li>•Personal insuficiente para cumplir en tiempos la operación</li> <li>•Modelo de trabajo no definido</li> <li>•Estándares de calidad no definidos</li> <li>•No hay procesos establecidos ni estructura organizacional formal</li> <li>•No está bien definida la dirección de la empresa</li> <li>•No se aprovecha correctamente la vinculación con universidad en proyectos colaborativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Incumplimiento de requisitos para conseguir fondos públicos</li> <li>•Pérdida de contrato</li> <li>•Codependencia con clientes</li> <li>•Cambios de la Legislación en materia de salud</li> <li>•Surgimiento de competencia</li> </ul>

Figura 2. Análisis FODA de SMI

Una vez teniendo definido el segmento de mercado, clientes, productos y servicios, se definieron tres líneas estratégicas a seguir: Obtención de ingresos, Eficiencia operativa e Innovación e investigación, así mismo, se declaró el nuevo marco estratégico de la empresa, es decir, en dos oraciones (misión y Visión) se plasmó la razón de ser y lo que se quiere lograr, marcando un rumbo el cual se tomó de base para empezar a definir la estrategia de la organización.

Durante las propuestas del nuevo marco estratégico de la empresa surgieron resultados muy interesantes, la información recopilada de los análisis y las nuevas definiciones de la misión y visión de la empresa implicaron cambios en el nombre de la marca, ya que en un principio el significado de Grupo SMI era Soluciones Móviles Interactivas, ahora el significado es Soluciones Médicas Integrales.

Por lo tanto el nuevo marco estratégico quedó definido de la siguiente manera:

Marco Estratégico Grupo SMI.

### *Misión*

Proveer servicios de tecnologías de información a organismos que gestionan servicios médicos, a través de una plataforma tecnológica que ofrece soluciones innovadoras e integrales.

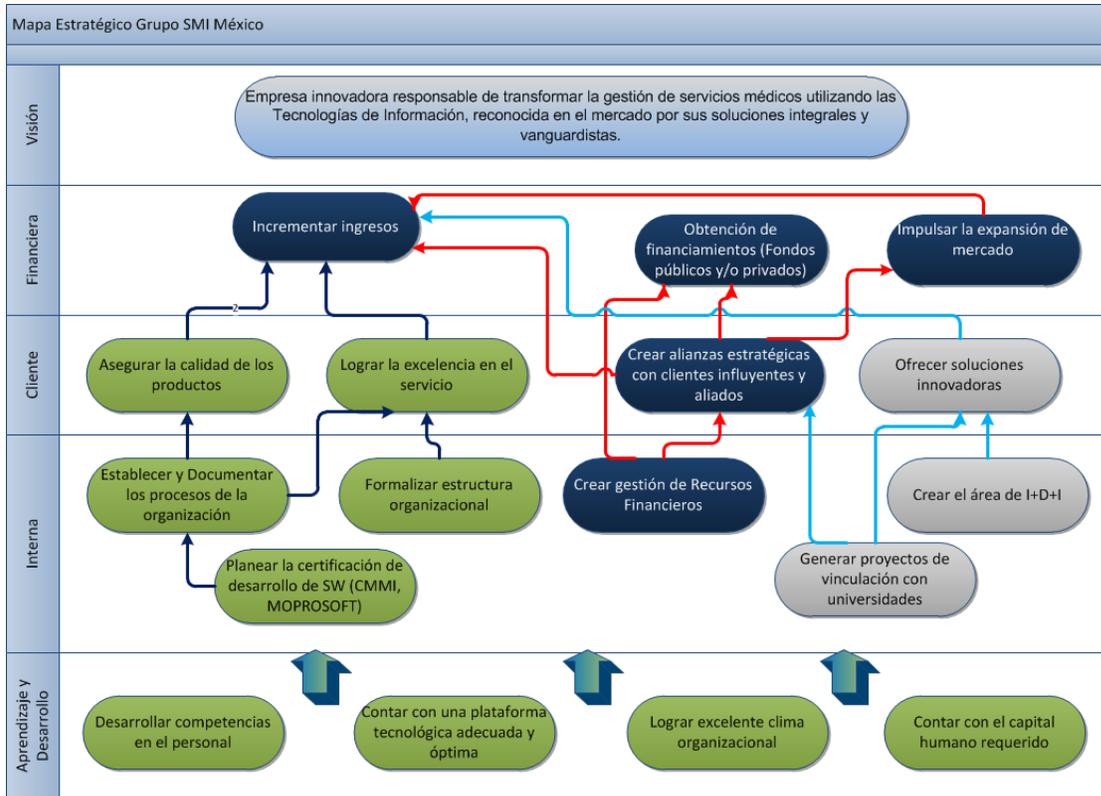
### *Visión*

Empresa innovadora responsable de transformar la gestión de servicios médicos utilizando las Tecnologías de Información, reconocida en el mercado por sus soluciones integrales y vanguardistas.

En esta segunda etapa, se trabajó con la definición de los objetivos estratégicos tomando en cuenta las cuatro perspectivas del BSC para poder traducir la visión y la estrategia en términos operacionales.

Una vez definidos los objetivos estratégicos, se realizó una sesión de validación de los mismos entre el equipo involucrado en el proyecto, en la cual se mostraron dichos objetivos plasmados en un mapa estratégico con sus relaciones causa efecto y diferenciando las líneas estratégicas, tal como se muestra en la figura 3.

Para la creación del mapa estratégico se trabajó directamente con empleados de la empresa, ya que se pretendió abarcar todas las áreas de la organización y sus involucrados. Y de igual forma que mencionó Clempner J. (2000), se espera que las estrategias sufran una adaptación, innovación y cambio, que se refleje en los elementos funcionales que componen toda la organización.



**Figura 3. Mapa Estratégico Grupo SMI**

Una vez que se validó el mapa estratégico, se continuó trabajando con una propuesta de indicadores, la cual se presentó en una tercera reunión/taller, en la cual se validaron dichos indicadores y se establecieron metas y acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos, dichos elementos se usaron en la creación del tablero de control (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Tablero de Control Grupo SMI**

Objetivo	Indicador	Meta	Acción	Responsable	Fecha
Visión	Incrementar ingresos	10%	Obtención de financiamientos	Gerencia	2023
	Lograr la excelencia en el servicio	95%	Formalizar estructura organizacional	Gerencia	2023
	Ofrecer soluciones innovadoras	5 proyectos	Crear el área de I+D+I	Gerencia	2023
	Crear alianzas estratégicas	3 alianzas	Generar proyectos de vinculación	Gerencia	2023
Financiera	Incrementar ingresos	10%	Obtención de financiamientos	Gerencia	2023
	Impulsar la expansión de mercado	5 nuevos clientes	Ofrecer soluciones innovadoras	Gerencia	2023
	Lograr la excelencia en el servicio	95%	Formalizar estructura organizacional	Gerencia	2023
	Crear alianzas estratégicas	3 alianzas	Generar proyectos de vinculación	Gerencia	2023
Cliente	Asegurar la calidad de los productos	100%	Establecer y Documentar los procesos	Gerencia	2023
	Lograr la excelencia en el servicio	95%	Formalizar estructura organizacional	Gerencia	2023
	Ofrecer soluciones innovadoras	5 proyectos	Crear el área de I+D+I	Gerencia	2023
	Crear alianzas estratégicas	3 alianzas	Generar proyectos de vinculación	Gerencia	2023
Interna	Establecer y Documentar los procesos	100%	Establecer y Documentar los procesos	Gerencia	2023
	Formalizar estructura organizacional	100%	Formalizar estructura organizacional	Gerencia	2023
	Ofrecer soluciones innovadoras	5 proyectos	Crear el área de I+D+I	Gerencia	2023
	Crear alianzas estratégicas	3 alianzas	Generar proyectos de vinculación	Gerencia	2023
Aprendizaje y Desarrollo	Desarrollar competencias en el personal	100%	Desarrollar competencias en el personal	Gerencia	2023
	Contar con una plataforma tecnológica adecuada	100%	Contar con una plataforma tecnológica adecuada	Gerencia	2023
	Lograr excelente clima organizacional	90%	Lograr excelente clima organizacional	Gerencia	2023
	Contar con el capital humano requerido	100%	Contar con el capital humano requerido	Gerencia	2023

En dicho tablero de control se presentaron iniciativas, las cuales fueron agrupadas en temas estratégicos y a partir de ellos, se definieron proyectos estratégicos. En la Tabla 2 se puede observar el listado de los proyectos generados así como una breve descripción.

**Tabla 2. Descripción de Proyectos Estratégicos de Grupo SMI**

<b>PROYECTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
<b>Creación de Oficina de Obtención de Fondos</b>	Crear un área con procesos específicos para la planeación de la obtención de recursos así como la gestión de los mismos que permita un mejor control de las finanzas implementando las mejores prácticas contables.	-Obtención de financiamientos (Fondos públicos y/o privados) -Crear alianzas estratégicas con clientes influyentes y aliados -Crear gestión de Recursos Financieros
<b>Reestructuración Organizacional</b>	Formalizar la estructura organizacional y operacional de la organización para trabajar sobre esquemas de trabajo definidos, basándose en la descripción de puestos y procesos.	-Establecer y documentar los procesos de la organización -Formalizar estructura organizacional -Contar con el capital humano requerido
<b>Programa de Calidad Total</b>	Contar con información altamente confiable y de valor para la evaluación de los productos y servicios ofrecidos así como el ambiente de trabajo utilizando sistemas de información especializados.	-Asegurar la calidad de los productos -Lograr la excelencia en el servicio -Ofrecer soluciones innovadoras -Lograr excelente clima organizacional (ambiente y sistema de trabajo)
<b>Certificación de Calidad en Desarrollo de Software</b>	Evaluar las mejores alternativas de certificación para preparar a la organización para el logro de la misma basándose en las necesidades y conveniencias de la empresa.	-Planear la certificación de desarrollo de SW (CMMI, MOPROSOFT)
<b>Plan de Capacitación / Profesionalización</b>	Desarrollar programas de cursos y talleres para mantener capacitado al personal de la organización ofreciendo preparación continua.	-Desarrollar competencias en el personal (capacitación)
<b>Modelo de Innovación</b>	Crear el área de I+D+I para generar soluciones innovadoras a partir de la investigación de nuevas tendencias tecnológicas y de administración de salud.	-Crear el área de I+D+I -Generar proyectos de vinculación con universidades -Ofrecer soluciones innovadoras
<b>Habilitación Tecnológica</b>	Apoyar la operación de la organización para mejorar la eficiencia y ejecutar de una manera más óptima los procesos implementando herramientas de TI.	-Contar con una plataforma tecnológica adecuada y óptima
<b>Desarrollo de Fuerza de Ventas</b>	Desarrollar el área de Mercadeo y Ventas de Grupo SMI para desarrollar estrategias de comercialización y captación de mercados nuevos utilizando las Tecnologías de Información.	-Incrementar ingresos -Impulsar la expansión del mercado

Para la calendarización de los proyectos (que se muestra en la figura 4), se tomaron en cuenta factores como prioridad, objetivo e impacto. El calendario que se muestra es una propuesta para Grupo SMI donde se presentan estimaciones de inicio y duración del proyecto.

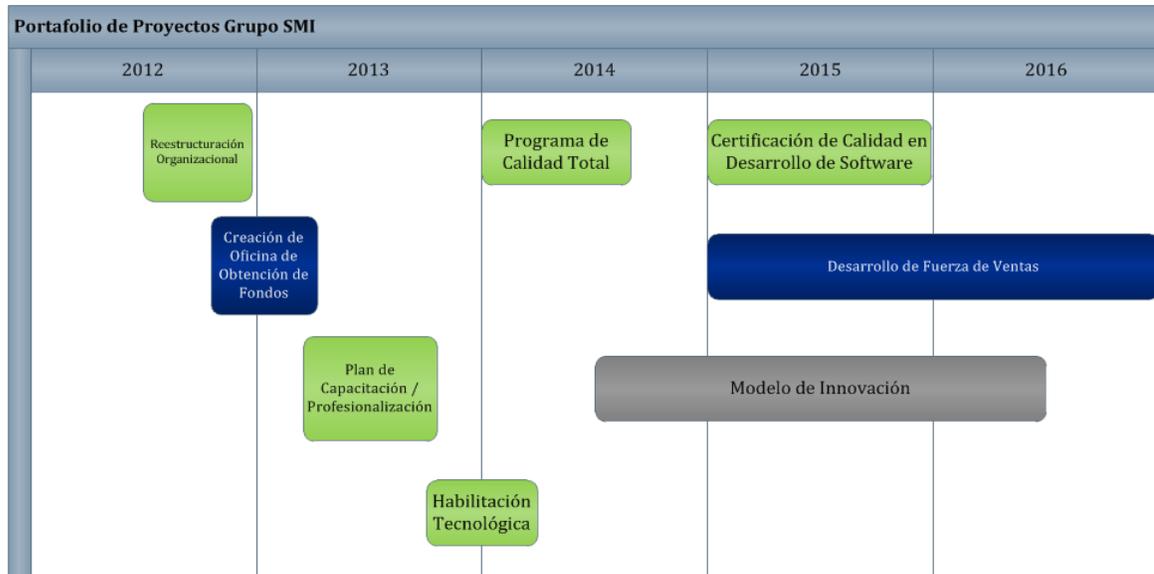


Figura 4. Calendarización de Proyectos Estratégicos de Grupo SMI

Tomando en cuenta que la empresa no cuenta con una estructura formal definida se propone que ese sea su proyecto inicial, ya que marcará la pauta de los siguientes al establecer áreas, puestos y funciones, así como los procesos de las mismas áreas. Seguido de esto, se considera importante la creación de la oficina de obtención de fondos, ya que dicha oficina se encargará de la gestión de los recursos financieros que permitirán la planeación y realización de los siguientes proyectos, así como la gestión financiera de toda la organización.

En tercera instancia se propone la realización del plan de capacitación de los empleados para generar un ambiente de mejora continua y la superación profesional del personal, así mismo seguido a esto es importante considerar la habilitación tecnológica de la organización para dar soporte a los procesos de la misma de una manera más eficiente optimizando la operación.

El siguiente proyecto propuesto es elaborar un proceso de calidad total que permita evaluar satisfacción de clientes y empleados y de esta manera darle seguimientos a los objetivos de calidad, dando pie a que en un futuro próximo se buscará conseguir una certificación de calidad.

Uno de los mayores retos es elaborar el modelo de innovación, para esto se requiere que la empresa haya madurado sus procesos operativos, se propone

colaborar con universidades para realizar proyectos de investigación. Al contar con procesos bien establecidos y productos de calidad, se propone desarrollar la fuerza de ventas para crecer la cartera de clientes y extender el mercado.

Si bien todos los proyectos son importantes y necesarios, sin embargo Grupo SMI no cuenta con los recursos suficientes para el desarrollo de los mismos en un corto plazo, es por eso que se propone dicha calendarización la cual queda a consideración de la empresa.

1. El objetivo de esta etapa fue alinear todas las actividades hacia un fin común, para esto fue necesario comunicar a los empleados el lugar que tienen en la empresa y lo que su trabajo aporta a la misma.
2. En la etapa de comunicación se decidió utilizar el medio de correo electrónico, a través del cual se envió un comunicado a todo el personal y socios, el cual plasma la estrategia de la empresa, los objetivos y los planes de acción. Es decir, específicamente se envió el marco estratégico, mapa estratégico y tablero de control.

De igual forma, se optó por imprimir el marco y el mapa estratégico para colocarlo en un lugar específico a la vista del personal, donde todos los empleados tengan acceso a dicha información en el momento que se requiera.

3. Una vez que la empresa adoptó su nueva estrategia, el siguiente paso fue darle seguimiento y se creó un plan de gobernabilidad para asegurar que se estén ejecutando los planes de acción definidos y estar evaluando los resultados de los mismos. Dicho plan define la periodicidad con la cual se evaluarán los resultados reales con los esperados (Ver Tabla 3). Tal como lo menciona Fernández (2001), se tradujo la estrategia en un conjunto de objetivos, indicadores de gestión, metas e iniciativas, interactivamente conectados en una relación causa-efecto.

*Tabla 3.*

Plan de Gobierno para el seguimiento de indicadores de Grupo SMI

Nombre de tarea	Duración	2012	2013				2014				2015				2016				2017			
		Octubre	Enero	Abril	Julio																	
Seguimiento de Indicadores	5 días																					
Recopilación de resultados	4 días																					
Llenar Tablero de control (Semafización)	1 día																					
Evaluación de Objetivos	2 días																					
Reunión de análisis de resultados	0 días																					
Analizar estrategias	2 días																					

El presente plan consistió en establecer periodos trimestrales para la recopilación de datos y su captura en el tablero de control, sin embargo, la evaluación de resultados y verificación de los objetivos se planteó semestralmente, ya que en el tablero de control se establecieron metas en periodos semestrales.

Es importante aclarar que el plan de gobierno solo abarcó el seguimiento de indicadores y no la administración de proyectos, ya que la ejecución de los mismos no está contemplada en el presente proyecto.

### Conclusiones y Recomendaciones

Las expectativas sobre este proyecto principalmente era lograr un apoyo a la toma de decisiones a partir de la definición de la razón de ser y el rumbo de la empresa bajo estudio, por lo que al concluirlo y basado en la aportación que éste hace a la empresa, el proyecto se consideró un éxito.

La metodología utilizada fomentó un ambiente participativo durante el proyecto, durante las reuniones los involucrados se vieron inmersos en nuevos conceptos y técnicas que aparte de beneficiar a la empresa, dejaron conocimientos enriquecedores a cada uno de los participantes, los cuales, trabajando en equipo lograron el objetivo de la investigación.

La utilización de herramientas como el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, le brindarán claridad, alineación y enfoque a todas las acciones que la empresa realice por lo tanto contará con un marco de trabajo más claro y siempre orientado a la obtención de resultados, con lo cual se asegura el cumplimiento de los objetivos así mismo el crecimiento de la organización.

Basado en lo anterior, se recomienda seguir el orden de importancia propuesto para el desarrollo de los proyectos estratégicos definidos en el

portafolio, sin embargo, en función de las características de cada uno, la última palabra será de la dirección de Grupo SMI.

### **REFERENCIAS**

Clempner J. y G. A. (2000). Planeación Estratégica de Tecnología de Información en Entornos Dinámicos e Inciertos.

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia. Revista de antiguos alumnos del IESE, 31-42.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R. y Norton, D. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.

Martínez, D. y Milla, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Diaz de Santos.

**CAPÍTULO 11.**  
**PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO PARA LA UNIVERSIDAD DE SONORA**  
**UNIDAD REGIONAL SUR**

Rosa del Carmen Caballero Gutiérrez  
Angélica María Rascón Larios  
Francisco Espinoza Morales  
Francisca Elena Rochín Wong  
Georgina Castro Burboa  
rosacg\_unison@hotmail.com

**Resumen**

Actualmente el escenario de las empresas se distingue por una competencia globalizada en la cual no existen límites para comercializar un servicio o un producto. Las instituciones educativas en búsqueda de formar estudiantes capaces de responder a las necesidades del mercado, realizan gestiones encaminadas a formar profesionistas con características de emprendedores.

El objetivo de la presente investigación es proponer el modelo actual del Programa de Emprendedores de la Universidad de Sonora Unidad Centro, como una extensión, para la Unidad Regional Sur, tomando en consideración las características propias de la institución a fin de responder a las necesidades del Departamento de Ciencias Económico Administrativas y a la institución en general a largo plazo.

Es una investigación de tipo cualitativa descriptiva y para la recolección de la información se utilizaron los métodos de observación y de encuesta, misma que se aplicó a una muestra de la población, constituida por 649 estudiantes del Departamento de Económico Administrativas, de la Unidad Sur de la Universidad de Sonora.

En relación a los resultados el 59.30% no ha participado en algún evento en el cual desarrolle su creatividad; el 95.58% no conoce el programa de emprendedores de la institución; de los cuales el 53.09% considera que es por falta de propagación y el 100% considera importante que exista un área dedicada a esta actividad.

En conclusión los alumnos del Departamento de Ciencias Económico Administrativas manifiestan tener los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar su talento emprendedor y crear su propia fuente de trabajo.

Palabras clave: emprendedores, programa, cultura emprendedora, empresario.

**Antecedentes**

En México el concepto de emprendimiento aún sigue siendo nuevo, sin embargo el gobierno ha creado varios programas para facilitar el comienzo de

nuevas empresas, así como también políticas públicas, mercado abierto y acuerdos con diversos países del mundo, lo cual ha beneficiado al país a perfilarse a ser una de las mejores economías y en una alternativa viable de mercado para emprendedores en los últimos años.

El Plan de Desarrollo Económico Nacional 2007-2012 (PDN), en el eje 2.6 Objetivo 6, describe la promoción, creación, desarrollo y consolidación de las MIPyMES, y la propuesta se centra en la creación de una política de desarrollo empresarial en la que el primer segmento de esta política incluye a emprendedores, mujeres y hombres que se encuentren en proceso de creación y desarrollo de una empresa.

Dentro del PDN se manifiesta que este segmento recibirá atención del Gobierno Federal a través de cinco estrategias: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico.

De manera adicional también, se apoyará el desarrollo de proyectos productivos y empresas sociales, que generen empleos y que permitan a los mexicanos tener un ingreso digno y mejores niveles de vida.

Una de las razones por la que se justifica el trabajo anterior es que las MIPyMEs según información del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), constituyen el 99% del total de unidades económicas del país, representan alrededor del 50% del PIB y contribuyen a generar más del 70% de los empleos en México. Esta realidad que favorece al país, requiere de fortalecimiento para aumentar los niveles de productividad del país y generar empleos.

Por otra parte son muchas las universidades en el país que han realizado esfuerzos en búsqueda de orientar sus objetivos en esta misma dirección. Por citar algunas de ellas en el país son: El Tecnológico de Monterrey quien inició el 2003 con un programa académico con modalidad emprendedora que tiene como finalidad, fortalecer en los estudiantes los conocimientos y habilidades necesarias (competencias) para gestar y desarrollar una nueva empresa, aprovechando la infraestructura de apoyo que ofrece la institución para la creación de la misma, durante sus estudios profesionales. Esta modalidad puede ser cursada a partir de

cuarto semestre por los alumnos de cualquier carrera profesional interesados en crear una empresa a la par de que realizan sus estudios profesionales (Monterrey, Programa de apoyo al emprendimiento, 2011).

El Instituto Politécnico Nacional inició en 1999 con el Programa Institucional de Formación de Emprendedores y Promoción de Empresas Innovadoras cuya misión es el acercamiento con las micro, pequeñas y medianas empresas, así como con los organismos gubernamentales de fomento y desarrollo empresarial (Politécnico, 2006).

La Universidad de Sonora no es la excepción ya que el programa Emprendedores Universitarios, nace en respuesta a las necesidades del mercado laboral y de la propia sociedad, al formar profesionistas de carácter integral, donde se hace necesario “educar para el trabajo y no solo para el empleo”, es decir, formar empleadores y/o empleados emprendedores de acuerdo al Plan de Desarrollo Institucional.

El fundador del Programa es el Ing. Javier Medina Gutiérrez, maestro de la Universidad de Sonora, Unidad Regional Centro, quien al impartir su materia, detectó la necesidad de transformar los conocimientos teóricos de sus estudiantes, en proyectos tangibles y palpables. Así en enero del 2003, el Ing. Medina, presentó al Dr. Pedro Ortega Romero, el proyecto del programa emprendedores para su análisis, siendo aprobado por el H. Colegio Académico, iniciando formalmente en agosto del año 2003.

De esta forma, el programa emprendedores busca impulsar el espíritu emprendedor y empresarial, a través de un cambio en el concepto “Aprendizaje” por un concepto más amplio llamado “Emprendizaje”, es decir, donde sea partícipe y promotor de la generación de conocimientos, mediante la elaboración de proyectos productivos innovadores que contribuyan al desarrollo regional o beneficie directamente a la sociedad.

Entre los servicios que proporciona el Programa Emprendedores de la Universidad de Sonora son:

- Cursos y talleres: el objetivo es proporcionar a los estudiantes valores, principios y técnicas para ser proactivos, productivos y competitivos, a través de su espíritu emprendedor para beneficio propio, la familia y la sociedad. Se ofrecen cursos y talleres sobre:

- Planes de negocios.
- Simuladores de negocios.
- Mercadotecnia, compras e inventario.
- Creatividad.
- Trabajo en equipo.
- Inteligencia emocional.
- Autoestima, valores y liderazgo.
- Ética y responsabilidad social.

- Incubadora de Negocios TxTec, A.C.

Se generan y captan oportunidades de negocios, se evalúan ideas y proyectos: descripción del concepto de negocio, evaluación de la factibilidad del mercado, técnica, financiera y plan de implantación de la empresa.

- Agrupación de Jóvenes Emprendedores de la Universidad de Sonora, AJEUS:

Participan todos los estudiantes que tengan el objetivo y disposición de trascender en sus vidas no importa la carrera que estudien, siempre que quieran desarrollar y potenciar sus habilidades como seres humanos.

Son los responsables de llevar a cabo la actividad denominada “Punto de apoyo”, donde proporcionan asesorías totalmente gratis en las ramas de las Ciencias Exactas para toda la comunidad estudiantil. (Con esta actividad pueden liberar su servicio social como asesor).

- Participación en Congresos y Foros Estatales, Nacionales e internacionales:

- Foro Internacional de Emprendedores, Edición IMPULSA MÉXICO.
- Congreso Nacional Espacio vanguardia.
- Congreso Nacional Movimiento Emprendedor.
- Premio Estatal de la Juventud Vatt Wemé.

- Foro Estatal de Emprendedores, organizado por IMPULSA Sonora.
- Premio Municipal a la Juventud.

- Feria de la Creatividad y Vinculación Universitaria

Busca fomentar en los estudiantes una actitud emprendedora, impulsando la creatividad hacia la productividad, calidad y competitividad, a través de la realización de trabajos innovadores que contribuyan al desarrollo regional, o que ofrezcan beneficios directos a la sociedad, participan emprendedores de los diversos campus de la Universidad; involucrando para esto al personal Académico e investigadores de la Universidad de Sonora, empresarios reconocidos del Estado de Sonora y Centros de Investigación y de emprendedores.

Se exponen diversos proyectos emprendedores clasificados en las siguientes categorías:

1. Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)
2. Agroindustria e Industria Alimenticia
3. Ciencias de la Salud y Farmacéutica
4. Proyectos Industriales y Tecnológicos
5. Medio Ambiente, Desarrollo Sustentable y Energía
6. Artísticos – Culturales
7. Proyectos de Servicios

Son por tanto algunas de las experiencias en el país que se pueden retomar para diseñar la propuesta del presente trabajo de investigación.

Las instituciones de Nivel Superior, son parte elemental en la generación de profesionistas con características de emprendedores. La Universidad de Sonora Unidad Centro, conocedora de estas necesidades, cuenta con el Programa emprendedores Universitarios, que opera desde el año 2003, cuya finalidad es de fortalecer las habilidades y competencias de los jóvenes.

El programa Emprendedores Universitarios, nace en respuesta a las necesidades del mercado laboral y de la propia sociedad, al formar profesionistas de carácter integral, donde se hace necesario “educar para el trabajo y no solo para el empleo”, es decir, formar empleadores y/o empleados emprendedores,

siendo partícipe y promotor de la generación de conocimientos, mediante la elaboración de proyectos productivos innovadores que contribuyan al desarrollo regional.

El programa campus Hermosillo, atiende a las unidades foráneas del Estado de Sonora, tales como las unidades de Caborca, Nogales, Santa Ana, Hermosillo, Cd. Obregón y Navojoa, a través de las diversas actividades que se realizan, en un esfuerzo por brindar la mayor atención posible.

### **Problema**

El principal problema es que no se cuenta con un espacio exclusivo de emprendimiento dentro de la Institución para dar continuidad a aquellos trabajos finales o proyectos de investigación de alumnos que provienen de algunos programas académicos.

El hecho de que las oficinas se encuentren concentradas en el campus Hermosillo, representa una desventajas para las unidades foráneas, debido a que se dificulta obtener asesorías en el momento que se requieran, así como el tomar ciertos talleres que se ofrecen durante el semestre en la Unidad, y esto limita de alguna manera el desarrollo de la capacidad emprendedora de los estudiantes.

Se presume que al tener un área específica para promover el espíritu emprendedor de manera permanente, los estudiantes podrán desarrollar habilidades y cristalizar sus sueños de empresarios en el mercado laboral. Representa una oportunidad al fomentar la cultura emprendedora en los alumnos que pertenecen al Departamento de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Sonora, como primera etapa de desarrollo, a fin de potenciar las competencias de los alumnos, y posteriormente hacerlo extensivo a la Unidad en general.

Por lo anteriormente expuesto surge el siguiente cuestionamiento: ¿Qué tan pertinente es implementar el programa de emprendimiento de la Unidad Centro de la Universidad de Sonora en la Unidad Regional Sur como una extensión del mismo y adaptarlo a las características propias de la institución?

### **Objetivo**

El objetivo de la presente investigación es proponer el modelo actual del Programa de Emprendedores de la Universidad de Sonora Unidad Centro, como una extensión, para la Unidad Regional Sur, tomando en consideración las características propias de la institución a fin de responder a las necesidades del Departamento de Ciencias Económico Administrativas y a la institución en general a largo plazo.

### **Justificación**

- El presente proyecto es importante realizarlo debido a que se beneficiarán los alumnos de las licenciaturas de Administración, Contaduría Pública, mercadotecnia y Negocios y Comercio Internacionales y demás programas de la Institución. Así mismo los proyectos viables que surjan como parte del programa, fortalecerán el trabajo de la incubadora de negocios de la institución, como un “centro semillero”.
- Se reforzará la vinculación de la universidad con el sector empresarial, autoridades municipales, y comunidad en general, a través de la difusión constante del centro de emprendedores.
- Se ofrecerá un espacio no únicamente para el Departamento sino también para toda la comunidad universitaria interesada y sociedad en general en iniciar o crear un negocio.
- Los estudiantes impulsarán el desarrollo económico en sus comunidades con nuevos proyectos para la Región del Mayo.

### **Marco Teórico**

Las investigaciones de percepciones describen al emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. El término para identificar a quien comenzaba una empresa y fue ligado más que nada a empresarios innovadores. El emprendimiento es también, una conjunción de valores para lograr los destinos (Kantis, 2006).

Ninguna definición del emprendimiento es lo suficientemente precisa o descriptiva para señalar a la persona o grupo que en general (en sentido empresarial, social, investigativo o cualquier otro) que desea ser innovador, flexible y creativo (Hellriegel, 2006). Un emprendedor es un individuo que es capaz de acometer un proyecto rechazado por la mayoría. Sabe interpretar las características reales del entorno a pesar de que no son aparentes. Muchos estudios del tema coinciden en que los emprendedores tienen una serie de características que los distingue del resto de las personas. El emprendedor es una persona con características muy particulares, entre ellas: compromiso total, determinación y perseverancia, capacidad para alcanzar metas, orientación a las metas y oportunidades, iniciativa y responsabilidad, persistencia en la solución de problemas, autoconfianza, altos niveles de energía, busca de retroalimentación, entre otros.

Los emprendedores se pueden dividir en cuatro tipos de personalidades:

- El emprendedor administrativo. Hace uso de la investigación y desarrollo para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- El emprendedor oportunista. Busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean.
- El emprendedor adquisitivo. Se mantiene en una continua innovación que le permite crecer y mejorar lo que hace.
- El emprendedor incubador. En su afán por crecer y buscar oportunidades y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que eventualmente se convierten en nuevos negocios, incluso a partir de uno ya existente (Alcaraz, 2006).

Algunas de las capacidades emprendedoras fundamentales, aunque no las únicas, son las siguientes:

- Búsqueda de oportunidades: consiste en la capacidad de detectar las demandas y necesidades del mercado, es necesaria no sólo para poner en marcha una empresa, sino también para que aquellas empresas que ya están

en marcha se adapten a los continuos cambios en el mercado, logrando incluso anticiparse y crear dichas necesidades.

- Fijación de metas y planificación: tan importante es tener claro lo que se quiere, como organizar la manera de conseguirlo. Para que las metas puedan motivar será preciso que sean realistas, sólo así conseguirán llevarnos a la acción.
- Asunción de riesgos calculados y toma de decisiones: los riesgos que rodean a una empresa son elevados, pero no por ello deben desanimar a la puesta en marcha de un nuevo proyecto. Lo fundamental es que dichos riesgos se conozcan perfectamente, se evalúen y se busque la mejor manera de hacerles frente, en caso de que finalmente el riesgo acabe materializándose.
- Persistencia: cualquier persona que se plantee tener éxito empresarial deberá tener la fuerza suficiente para continuar en la consecución de sus objetivos a pesar de las dificultades y contratiempos que puedan surgir por el camino.
- Capacidad creativa e innovación: lo dice la famosa frase: "Renovarse o morir". Para ello, hay que buscar día a día la manera de mejorarnos y hay que abrir el campo de visión. Sólo así se llegará a soluciones diferentes a las que ya existan en el mercado y, por lo tanto, sólo así podremos destacar sobre lo ya existente.
- Internalidad: consiste en tener conciencia de que el éxito o el fracaso de nuestras acciones dependen de nosotros mismos y no de factores externos. Por lo tanto, requiere también una confianza en nuestras propias capacidades y un adecuado conocimiento de nuestras limitaciones.
- Persuasión y redes de apoyo: es la búsqueda de estrategias para influenciar a otros. Es una capacidad clave en la consecución de los objetivos que toda empresa debe plantearse (Marín, 2006).

El espíritu emprendedor es la tendencia propia de una persona, que se refleja en un conjunto de actitudes y habilidades para soñar, actuar y lograr resultados concretos, dentro de un marco ético, es decir, un marco valórico definido (Griffin & Ronald, 2005).

El espíritu empresarial es, sobre todo, una actitud en la que se refleja la motivación y la capacidad del individuo, independiente o dentro de una organización, a la hora de identificar una oportunidad y luchar por ella para producir nuevo valor o éxito económico. Hace que la creatividad o la innovación se introduzcan en un mercado ya existente y compitan en él y lo cambien, o den lugar, incluso, a la creación de nuevos mercados.

Para que una idea empresarial sea un éxito es necesaria una capacidad de combinar la creatividad o la innovación con una gestión sólida y de adaptar el negocio de modo que su desarrollo se vea optimizado durante todas las fases de su ciclo de vida. Esto va más allá de la gestión diaria: afecta a la estrategia y las ambiciones de la empresa (Dueñas & Sagaira, 2004). La creatividad es el proceso intelectual caracterizado por la originalidad, el espíritu de adaptación y la posibilidad de hacer realizaciones concretas (Valcarce & Martín, 2006). Proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas una necesidad humana.

En esta forma pueden haber diferentes ideas, inversiones de diverso monto, tecnología y metodología con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del ser humano en todas sus facetas como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera. Un proyecto, es un esfuerzo temporal llevado a cabo para crear un producto o servicio. Una secuencia de eventos con comienzo y final, dirigida a lograr un objetivo y realizada por gente dentro de parámetros establecidos, como los de: tiempo, costo, recursos y calidad.

Los proyectos pueden clasificarse según la óptica que se realiza el mismo y pueden ser:

a) Según el tipo de bienes y/o servicios que genera:

- Proyectos que generan bienes y/o servicios de consumo final.
- Proyectos que generan bienes intermedios.
- Proyectos que generan bienes de capital.

b) Según los sectores productivos:

- Proyectos agropecuarios: abarcan todo el campo de la producción animal y vegetal.

- Proyectos industriales: relacionados con la actividad manufacturera y con la parte extractiva y el procesamiento de los productos de la pesca, agricultura y actividad pecuaria.
- Proyectos de infraestructura social: relacionados con la satisfacción de las necesidades básicas de la población, educación, salud, redes de agua y alcantarillado.
- Proyectos de infraestructura económica: incluye los proyectos de unidades productivas que proporcionan a la actividad económica, ciertos insumos, bienes o servicios, de utilidad general, como ser energía eléctrica, transporte y comunicaciones. (Metropolitana, 2008)

Una Incubadora de negocio es un centro de apoyo que te ayudan a montar tu empresa. Las incubadoras se encargan de evaluar la viabilidad técnica, financiera y de mercado de tu proyecto empresarial, así también te proporcionan servicios integrales de asesoría legal y administrativa, así como planes de mercadotecnia y ventas, e incluso espacio físico, equipo, logística y hasta acceso a financiamiento y capital semilla.

Existen diversos tipos de incubadoras privadas, universitarias y gubernamentales, toda ellas avaladas por la Secretaría de Economía. Cada tipo de incubadora tiene diferentes estructuras y cada una tiene enfoques específicos.

- Incubadoras tradicionales: se enfocan al comercio, servicios y algunas industrias ligeras; por ejemplo, papelerías, confección y maquila de ropa, loncherías, farmacias, etcétera. Prácticamente no necesitan infraestructura tecnológica, su implantación es más sencilla y el tiempo de incubación promedio es de hasta tres meses. Por lo general, no brindan dinero en efectivo sino las herramientas necesarias para arrancar su empresa y posteriormente le pueden ayudar a obtener el capital de riesgo para continuar su desarrollo fuera de la incubadora.
- Incubadoras de tecnología intermedia: las empresas incubadas bajo este diseño incorporan elementos de innovación por lo que deben vincularse a centros e institutos de conocimiento, fuentes generadoras de proyectos, grandes empresas o redes estratégicas de innovación. Ejemplos de este tipo

de incubadoras son el desarrollo de software para el control de inventarios, servicios basados en tecnologías de la información y diseño, desarrollo de tintes y colorantes especiales, nuevas máquinas y herramientas para la industria, etc., y emplean un tiempo máximo de incubación de 12 meses.

- Incubadoras de alta tecnología: en este tipo de incubadoras se incluye a los negocios enfocados a los sectores de software especializado, computación, consultoría en Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), multimedia, diseño de microprocesadores, biotecnología y otros. Las incubadoras de alta tecnología requieren de mayor tiempo de incubación, amplia infraestructura física y tecnológica y operación altamente especializada (L. Bernardez, 2007).

### **Método**

La presente investigación es de tipo cualitativa-descriptiva, y para el diseño de su estructura se analizaron diversos contextos, revistas científicas, relacionados con el tema de emprendimiento, a los que se tuvo acceso por medio de la base de datos disponibles en la Universidad de Sonora ampliando así los conocimientos de este tema.

Para la recolección de la información se recurrió al método de cuestionario el cual es un instrumento más utilizado para recolectar datos, y consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

Para determinar el muestreo estadístico se utilizó la muestra basada en probabilidades estadísticas o de la casualidad. Entre sus principales ventajas es que permite generalizar los resultados de la población de la cual se extrajo la muestra. Por tanto para la decisión de la muestra inicial se empleó la fórmula  $N = Z^2(pq)/E^2$ ; y sustituyendo los valores donde:  $N=113.0$  alumnos del Departamento de Ciencias Económico Administrativas, de la Universidad de Sonora Unidad Regional Sur, de un universo de 649 estudiantes de los cuales 199 son de la licenciatura de Contaduría Pública, 280 de Administración, 35 de Informática Administrativa, 95 de Mercadotecnia, y 40 la licenciatura de Negocios y Comercio Internacionales.

El cuestionario se aplicó directamente y de manera personal a los respondientes, seleccionando a 43 estudiantes de Administración, 31 del programa de Contaduría Pública, a 15 de la licenciatura de Mercadotecnia, a 6 del programa de Negocios y Comercio Internacionales, y a 5 alumnos del programa de Informática Administrativa.

Otro de los métodos utilizados para el desarrollo de la presente investigación es el de observación el cual consiste en adentrarse en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010).

En la construcción del sistema de observación los pasos que se siguieron fueron los siguientes: se definió con precisión el universo en este caso el número de empresas comerciales establecidas en la localidad y mujeres que ocupan puestos administrativos, así como también el estilo que la caracteriza. Posteriormente se extrajo una muestra representativa de estas conductas.

## Resultados

Después de analizar los resultados obtenidos en la presente investigación, se describe lo siguiente:

En la tabla 1 se muestra la participación de los alumnos en alguna actividad o evento, en el cual desarrolla su creatividad y espíritu emprendedor.

*Tabla 1.*

Participación de los alumnos en alguna actividad o evento

<b>Participación en alguna actividad</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Acumulado</b>
<b>a. Sí</b>	46	40.70	40.70
<b>b. No</b>	67	59.30	100.00
<b>TOTAL</b>	113	100.00	

En la Tabla 2 se muestra la creatividad, innovación e invención de los estudiantes de forma constante y satisfactoria por medio de trabajos finales,

presentación de ponencias, en actividades académicas y/o participaciones en talleres, con las materias que cursa durante el semestre.

*Tabla 2.*

Desarrollo de la creatividad, innovación e invención.

<b>Desarrollo de su creatividad, innovación, invención de manera constante y satisfactoria</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Acumulado</b>
a. Sí	80	70.80	70.80
b. No	33	29.20	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100.00</b>	

En la tabla 3 se muestra las competencias y habilidades que poseen los estudiantes, de acuerdo a su criterio personal, para desarrollar su talento emprendedor y crear su propia fuente de trabajo.

*Tabla 3.*

Competencias y habilidades necesarias

<b>Competencias y habilidades necesarias</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Acumulado</b>
a. Sí	77	68.15	68.15
b. No	36	31.85	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>100.00</b>	

En la tabla 4 se muestra si los alumnos tienen conocimiento del programa de emprendedores de la Universidad de Sonora, Unidad Centro.

*Tabla 4.*

Alumnos con conocimiento del programa de emprendedores

<b>Conoce el programa de emprendedores</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Acumulado</b>
a. Sí	5	04.42	04.42

<b>b. No</b>	108	95.58	100.00
<b>TOTAL</b>	113	100.00	

En la tabla 5 se revelan los factores que atribuyen a la falta de conocimiento del programa de la Universidad de Sonora, Unidad Centro. Este resultado detalla la falta de un espacio para el emprendimiento en la Unidad Sur, así como también la vinculación de este con el programa de emprendedores de la Unidad Centro.

*Tabla 5.*

Factores que se atribuyen a la falta de conocimiento del programa.

<b>Factores</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Acumulado</b>
a. Falta de difusión	60	53.09	53.09
b. Falta de interés de los alumnos	35	30.97	84.06
c. Falta de un área dedicada al programa en éste campus	18	15.94	100.00
<b>TOTAL</b>	113	100.00	

En la tabla 6 se muestran las actividades que los alumnos conocen del programa actual.

*Tabla 6.*

Actividades que el alumno conoce del programa.

<b>Actividades que conoce del programa</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Acumulado</b>
a. Feria de la creatividad	65	57.54	57.54
b. Participación en eventos estatales y nacionales	7	6.19	63.73
c. Talleres y cursos de emprendedores	29	25.66	89.39
d. Incubadora de Negocios	12	10.61	100.00

<b>TOTAL</b>	113	100.00
--------------	-----	--------

En la tabla 7 se muestra la importancia de establecer un área dentro del campus dedicada a promover la capacidad emprendedora y creativa de los estudiantes.

Tabla 7.

Importancia de un área que promueva la capacidad emprendedora y creativa.

<b>Existencia de un área que promueva la capacidad emprendedora y creativa</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Acumulado</b>
a. Sí	113	100.00	100.00
b. No	0	0.00	100.00
<b>TOTAL</b>	113	100.00	

En la tabla 8 se muestran las actividades que prefieren los alumnos en caso de existir un espacio para la actividad emprendedora en la Unidad Regional Sur.

Tabla 8.

Actividades preferidas por los alumnos.

<b>Actividades</b>	<b>No. Encuestados</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Acumulado</b>
a. Cursos y talleres para fomentar el espíritu emprendedor	42	37.16	37.16
b. Asesoría para la participación de eventos estatales y nacionales	8	7.07	44.23
c. Eventos en los que se promueve la creatividad y el espíritu emprendedor	38	33.62	77.85
d. Asesoría para formar su propia empresa	14	12.38	90.23
e. Competencia intramuros de proyectos productivos	11	9.77	100.00
<b>TOTAL</b>	113	100.00	

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluye lo siguiente:

Existe participación de los estudiantes en actividades o eventos académicos intramuros y externos a la institución, en los cuales desarrollan su creatividad, a través de proyectos, sin embargo la mayoría de estos, no tienen continuidad ya que no existe una instancia que pueda darles seguimiento y la promoción necesaria para concretarlos y sacarlos al mercado.

En general los alumnos del Departamento de Ciencias Económico Administrativas manifiestan tener los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar su talento emprendedor y crear su propia fuente de trabajo, por lo que se requiere dar la difusión apropiada, una vez aceptado y puesto en marcha el programa en la institución.

La mayoría de los estudiantes no conocen el programa emprendedor que actualmente maneja la universidad, lo cual resulta congruente si se considera que las oficinas centrales del mismo se encuentran en la Unidad Centro de Hermosillo, Sonora, por lo que resulta difícil la difusión permanente del programa entre los alumnos de este campus, así como la atención personalizada en el momento que lo requieran. Se observa el interés por parte de los alumnos de disponer de un área, dedicada exclusivamente a promover el desarrollo emprendedor y empresarial.

Por último se presume que la Unidad Regional Sur, se encuentra en el momento oportuno para establecer el Programa de emprendedores, ya que a través de éste, se canalizarán aquellos proyectos viables al área de incubación, hasta su madurez y establecimiento en el mercado, y representa un área de oportunidad, en el fortalecimiento de su cultura emprendedora, así como también se da la oportunidad de asesorar a la comunidad de emprendedores de la localidad, como un valor agregado a este servicio.

### **Recomendaciones**

Implementar la propuesta del modelo actual del Programa de Emprendedores de la Universidad de Sonora Unidad Centro, como una extensión, para la Unidad Regional Sur, adaptándolo a las características propias del campus, es responder a las demandas actuales de los estudiantes del

Departamento de Ciencias Económico Administrativas. Por tanto se recomienda llevarlo a la práctica, ya que el espacio tentativo para iniciar puede ser el Centro de Incubación ubicado en el edificio principal planta baja de la universidad, tomando en consideración que este último tendría mayor movimiento de alumnos y de emprendedores externos al solicitar asesorías para desarrollar sus proyectos.

## REFERENCIAS

- Alcaraz, R. (2006). *Emprendedor de éxito*. México: Mc Graw Hill.
- Dueñas, R. y Sagaira, P. (2004). *Creación de Empresas Teoría y Práctica*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Griffin, W. y Ronald, E. (2005). *Negocios*. México: Ed. Prentice Hall.
- Hellriegel, S. (2006). *Administración*. México: Trillas.
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hersey, P., Kenneth, B. & Dewey E.,J. (1985). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Kantis, H. (2006). *Desarrollo Emprendedor*. México: Trillas.
- Marín, R. (2006). *Formación de emprendedores: el libro del trabajo del maestro*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Metropolitana, U. (7 de febrero de 2008). *Proyectos de Inversión*. Recuperado el 20 de marzo de 2013, de *Proyectos de Inversión*: <http://colpamex.org.mx>
- Monterrey, I. (06 de 10 de 2011). *Programa de apoyo al emprendimiento*. Recuperado el 20 de 03 de 2013, de *Programa de apoyo al emprendimiento*: <http://ide.itesm.mx/amodalidademp.php>
- Politécnico, I. (8 de agosto de 2006). *Poliemprende procedimiento*. Recuperado el 20 de marzo de 2013, de *Poliemprende procedimiento*: <http://upibi.ipn.mx>
- Valcarce, J., & Martín, A. (2006). *Aprender a Emprender:1000 Claves de Exito*. México: Mc Graw Hill.

## CAPÍTULO 12.

### VINCULACIÓN UNIVERSITARIA EN MÉXICO: SITUACIÓN ACTUAL Y SUS ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

Gustavo César Hermosillo Anduaga  
Carlos Jesús Hinojosa Rodríguez  
José César Kaplan Navarro  
María Teresa González Barajas  
Alberto Galván Corral  
gustavocesar100@hotmail.com

#### Resumen

En varios países del mundo las actividades de vinculación realizadas por sus universidades han producido un impacto positivo en el desarrollo económico de sus naciones. Mediante estos programas las universidades han tenido acceso a recursos monetarios que se están aplicando en investigación, desarrollo y transferencia de conocimiento. En esta investigación se analiza el estado que guardan los programas de vinculación universitaria en México y la detección de áreas de oportunidad que mejoren el desarrollo económico del país. El diseño de la investigación fue no experimental, transeccional, de corte cualitativo del tipo descriptiva. Se tomaron como sujetos de estudio nueve universidades mexicanas y se analizaron sus respectivos programas de vinculación. Además, se analizaron aspectos, que se consideran en esta investigación como elementos que miden el grado de contribución al desarrollo económico de las universidades en la sociedad del conocimiento como: formación de capital humano; Investigación, Innovación; entre otros. Se encontró que en nuestra nación las actividades de vinculación se están realizando, pero se aprecian esfuerzos aislados; faltos de la necesaria coordinación; sin la suficiente interrelación entre los actores principales: gobierno, sector empresarial y las universidades. Se carece de un sistema de evaluación y medición de los impactos de los programas de vinculación. Se recomienda realizar el diseño de un modelo de vinculación universitario que sistematice la actividad, que le de coherencia, que promueva la interacción entre sus partes, provea un sistema de medición de sus impactos y realice la debida retroalimentación para corregir insuficiencias.

Palabras clave: vinculación universitaria, desarrollo económico, programas de vinculación universitaria, sociedad del conocimiento.

#### Antecedentes

El desarrollo económico es una de las metas más importantes para cualquier nación, cada país intenta desarrollar las capacidades necesarias para crear riqueza, prosperidad y bienestar económico y social de sus habitantes. Es importante establecer la diferencia entre crecimiento y desarrollo económico: mientras que el crecimiento económico es un concepto que se mide en unidades físicas o cuantificables, el desarrollo económico hace referencia a un componente personal y de distribución de la renta o la riqueza (Alvarez, G y Gonzalez, A, 2005). El crecimiento económico es una condición necesaria, pero no suficiente, el desarrollo económico implica la positiva evolución de otros indicadores, distintos al mero crecimiento cuantitativo; incluye, entre otros, la reducción del desempleo, de la pobreza y la desigualdad social (Ferrer, J., 2005).

Por otro lado, el desarrollo económico no se genera de manera aislada. Freeman, citado por Didrikson (2006), afirma que en el desarrollo económico se involucran cinco subsistemas, que aunque tienen sus características distintivas y su autonomía; es su interdependencia e interacciones la que da como resultado el desarrollo económico en los pueblos; estos subsistemas son: la ciencia, la tecnología, la política, la economía y la cultura (Didrikson, A., 2006). Por otro lado, el fenómeno de la globalización, la apertura comercial, la competencia, han dado como resultado la creciente preocupación de las naciones por incrementar sus niveles de productividad y competitividad.

La manera como se han intentado lograr ambos, se ha incluido en una palabra: conocimiento. Es así como en nuestros días ha surgido el concepto de “sociedad del conocimiento”; el cual coloca el énfasis en el conocimiento como el factor productivo fundamental. La sociedad del conocimiento se caracteriza por su constante cambio y evolución, el conocimiento es el recurso clave en la actividad económica, las inversiones en investigación y desarrollo (I&D) son fundamentales para mantener la competitividad y es intensiva en tecnología (Chaminade, C., 2007). Así pues, es mediante la producción y transferencia de conocimientos como los países han enfrentado los retos que impone la globalización y de esta manera rivalizar eficazmente en un mundo altamente competido.

Dadas las anteriores consideraciones se puede afirmar que el desarrollo económico es el proyecto de toda nación; que no se puede generar aislado de otros subsistemas; que la globalización exige a las naciones mayores índices de productividad y competitividad y que ambas se están forjando a través de la generación de conocimientos. Surge entonces, la pregunta sobre el papel que juegan o deberían jugar las instituciones de educación superior (IES) en el desarrollo económico de una región, a través de la generación de conocimientos.

La vinculación de las empresas, las universidades y el gobierno se consideraba como un esquema de relación de entidades distintas y hasta diferentes en sus objetivos y distantes en sus propósitos. Sin embargo, en la actualidad se percibe de manera muy distinta; estas entidades no solo pueden asociarse o vincularse, además se tratan de componentes complementarios en vías de integración y de articulación, pero sobre todo en la perspectiva de conformarse como el eje de un tipo de estructura social emergente: el de una sociedad del conocimiento que se organiza sobre bases diferentes a las que se conocen (Instituto venezolano de investigaciones científicas., 2006).

## **Problema**

El desarrollo económico no se genera de manera aislada; para que este se logre, es fundamental la interacción de diversos subsistemas que cooperen eficazmente entre sí (Didrikson, A., 2006). La universidad, el gobierno y el sector empresarial deben establecer una vinculación apropiada que de cómo resultado, el desarrollo económico de las naciones.

En estos días, el conocimiento se ha convertido en un factor productivo fundamental para el desarrollo (Chaminade, C., 2007). Las empresas requieren competir en un mundo globalizado y es mediante la generación de conocimientos que estas podrán mejorar la productividad y competitividad que las lleve a rivalizar eficazmente.

Bajo esta premisa, la labor de la universidad es generar, mediante la investigación y desarrollo, conocimientos que deberán ser transferidos al sector

empresarial para que este, a su vez, los apliquen en los procesos de creación de productos y servicios que pondrán a disposición de la sociedad. El gobierno, por su parte, debe procurar establecer las condiciones necesarias para que la vinculación entre universidad y el sector empresarial sea eficaz. Es bajo perspectiva que se puede generar el desarrollo económico en las diferentes regiones del país.

Si bien existe evidencia que en América Latina se han iniciado esfuerzos interesantes, en relación a la vinculación universitaria; estos carecen de la amplitud deseada (Campos, G. & Sánchez Daza, G., 2005). Es una realidad que los vínculos entre la universidad y el sector empresarial han sido por lo general débiles y en algunos casos inexistentes (Moreno, J., & Ruiz, P. 2009).

Por su parte, México no escapa a la realidad latinoamericana: la actividad de vinculación universitaria no se percibe como coadyuvante en el desarrollo económico sustentable para el país. por lo tanto, se hace necesario diagnosticar el estado actual de los programas de vinculación en las universidades mexicanas; determinar sus áreas de oportunidad; y emprender acciones para que, mediante este programa, estas instituciones de educación superior sean actores vigorosos en el desarrollo económico de sus regiones de influencia y así insertarse eficazmente en la hoy denominada sociedad del conocimiento.

### **Objetivo**

Analizar la situación actual de la vinculación universitaria en México que permita identificar áreas de oportunidad para mejorar el desarrollo económico del país.

### **Justificación**

La vinculación universitaria se ha convertido en un actividad clave para el mejoramiento del desarrollo económico de muchos países; es necesaria la acción concertada de la universidad, el sector empresarial y el gobierno para la mejora de la productividad y la competitividad de las naciones. Investigar y documentar el

estado que guardan los programas de vinculación de las universidades mexicanas es tarea importante ya que al diagnosticar su situación actual, se podrán proponer los ajustes que se consideren necesarios, para que esta actividad se realice en beneficio del desarrollo económico del país.

La falta de un análisis de las actividades de vinculación universitarias realizadas en México, retrasaría la detección de áreas de oportunidad que permitan realizar mejoras a los programas operados en la actualidad, rezagando el avance en el área y en consecuencia afectando la mejora en el desarrollo económico del país.

### **Marco Teórico**

En el mundo existen casos exitosos de vinculación universitaria con el sector empresarial; ejemplos de esto se pueden encontrar en Estados Unidos, Europa y Asia Pacífico; en Estados Unidos, la comercialización de los servicios universitarios lleva años por la vía de los equipos de fútbol americano, las tiendas de productos universitarios, las patentes, la investigación y el desarrollo (I&D) con fines militares o comerciales, las compañías spinoff, los programas de transferencia de tecnologías, la creación de parques científicos y tecnológicos y lo más reciente programas de E-learning (Didrikson, A., 2006).

En Europa, se ha desarrollado la iniciativa denominada “espacio común de educación superior” y también “la Europa del conocimiento” todo esto encaminado a dar mayor vitalidad a la relación de las universidades con la industria y el mundo empresarial concentrando importante recursos financieros para inversión en investigación y desarrollo. La Unión Europea ha establecido objetivos y metas propias a alcanzar, para hacer transformar sus universidades en la lógica de la comercialización y la innovación productiva, para la generación de nuevos conocimientos y tecnologías (Instituto venezolano de investigaciones científicas., 2006).

En Asia, las tendencias son más o menos similares, contando con nichos importantes de alta tecnología y de formación de recursos humanos de alta

calidad en áreas de gran interés para la ciencia y la tecnología modernas (Didrikson, A., 2006).

En América latina la vinculación entre la universidad latinoamericana y el sector empresarial es una tarea pendiente de realizar, existen evidencias sólidas de que se inicia, pero no tiene la amplitud que desearían aquellos que sólo manejan el modelo norteamericano, en el que algunas universidades operan con altos presupuestos derivados de la vinculación con empresas o fundaciones (Campos, G. y Sánchez Daza, G., 2005).

Resulta necesaria la acción del estado para formar la triada universidad-gobierno-industria (Moreno, J. y Ruiz, P. 2009). Las transformaciones académicas acaecidas en los países industrializados han hecho que la universidad adquiera un mayor protagonismo como agente de desarrollo regional y adopte funciones que trascienden el campo tradicional de la docencia y la investigación. No obstante, la universidad ha exhibido una dinámica diferente, producto no sólo de su trayectoria evolutiva sino también de las características del entorno en el que se encuentra.

La poca consolidación de la investigación como actividad universitaria, la existencia de reticencias internas en la comunidad docente para la adopción de prácticas empresariales, así como la débil demanda de conocimiento tecnológico dificulta la vinculación entre universidades y empresas. Además se ha creado un círculo vicioso: las universidades no producen conocimiento novedoso que puedan ofrecer a las empresas, pero al mismo tiempo las empresas no lo demandan (Vega, J., Fernández, I., & Huanca, R. 2007).

En México, en 1910 Justo Sierra introdujo la idea de que la actividad académica de la educación no debería permanecer ajena a las necesidades sociales y a la problemática del país. Así, la extensión de la enseñanza superior y de la investigación hacia la sociedad, quedó establecida como uno de los principios básicos de la universidad (Campos, G. y Sánchez Daza, G., 2006). Sin embargo, y a pesar de estos buenos deseos, México no escapa de la realidad que envuelve a Latinoamérica: una vinculación débil y en ocasiones inexistente con el

sector empresarial, la sociedad y el gobierno. Los casos de éxito donde convergen gobierno, academia y empresa son escasos, debido a que se carece de suficientes especialistas en vinculación efectiva y en transferencia de tecnología; es decir, recursos humanos expertos en procesos de negociación, análisis de mercados y propiedad intelectual, capaces de generar acuerdos efectivos para llevar los logros del sector académico a la iniciativa privada (Organización de estados iberoamericanos, 2009).

Por otro lado en México el desarrollo económico a partir de 1940, se basó en la industrialización y la sustitución de importaciones; el modelo trajo consigo medidas proteccionistas y exceso de regulaciones que inhibieron la competencia interna y provocaron la marginación de la competencia internacional; este estilo de desarrollo industrial se sostuvo durante cuatro décadas, dando lugar en consecuencia a una limitada capacidad del sector empresarial nacional para generar dinámicas de inversión en I&D autónomos, así como para iniciar procesos de innovación tecnológica en las empresas. Estas circunstancias retrasaron la incorporación de la educación superior al proceso de modernización industrial (ANUIES, s. f.). Aunado a esto la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), menciona los cinco principales problemas que han afectado el proceso de vinculación: Sistema administrativo burocrático; no se cuenta con recurso humano con tiempo exclusivo para vinculación; Falta de recursos económicos; no se dispone de los recursos humanos formados para dar respuesta a las peticiones del sector empresarial y comunicación ineficiente que genera desconfianza e ineficiencias (ANUIES, 2002).

Los esfuerzos del gobierno mexicano para promover la vinculación entre el sector empresarial y la universidad incluyen la reforma del 2009 a la ley de ciencia y tecnología, la cual establece un marco jurídico para la creación de Unidades de Vinculación y Transferencia de Conocimiento; además de Incentivos para investigadores para poder beneficiarse de las regalías de la propiedad intelectual generada (Secretaría de economía, 2009). Por otro lado el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) ha lanzado convocatorias para promover la

innovación; programas con diferentes modalidades como INNOVAPYME, INNOVATEC y PROINNOVA buscan incorporar a las empresas en la cadena de “educación-ciencia-tecnología-innovación”, así como formar recursos humanos en la materia e integrarlos al sector empresarial de México (Pymempresario., 2012). Además, la creación del grupo plural denominado “Vincula” el cual está formado por once instituciones empresariales y académicas las cuales instan a los legisladores de todos los partidos a un cambio a favor de la investigación.

Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos realizados, tanto por organismos privados como de gobierno falta mucho que realizar. Un informe de la Secretaría de Educación Pública de México, anunció en enero del 2012, que apenas el 14% de las empresas en México tiene algún tipo de vinculación directa con instituciones de nivel superior, contra un 45% y 50%, respectivamente en Brasil y Estados Unidos. Rodolfo Tuirán, encargado del despacho de la SEP, comentó que la vinculación universidad-empresa, como medio para propiciar innovaciones, no ha alcanzado en México el grado de madurez deseado (UPN, 2012).

Se pueden encontrar en algunos estados de la república mexicana dependencias de gobierno encargadas de actividades de vinculación. Ejemplos de estos son el gobierno de Sinaloa con la coordinación de vinculación académica; el gobierno de Baja California con el servicio de vinculación laboral para los departamentos de reclutamiento y selección en el sector empresarial; el gobierno de Jalisco con la dirección general de vinculación y emprendurismo; el estado de Yucatán con el programa de vinculación con el consejo de ciencia, innovación y tecnología del estado de Yucatán; en el Distrito Federal con los centros de vinculación empresarial de la secretaría de desarrollo económico; en el estado de Nuevo León con el centro de vinculación empresarial.

El gobierno del estado de Sonora, por su parte, está realizando esfuerzos por fortalecer la vinculación entre las universidades, el gobierno y el sector empresarial mediante la creación, el 2010, del Consejo de Vinculación del Estado de Sonora, el cual viene a promover la pertinencia educativa en el nivel Medio Superior y Superior con el ámbito laboral, ampliar y mejorar la infraestructura en

dichos niveles, así como detonar proyectos regionales para mejorar la calidad académica y generar una mayor vinculación entre el sector educativo y empresarial (SEC, 2010). No obstante que son loables los esfuerzos de estos gobiernos estatales para fortalecer las actividades de vinculación, se encuentra que no todos los estados de la república cuentan con dependencias para este fin, situación que es sintomática de la situación actual en materia de vinculación en nuestro país. Concluyéndose que es necesario profundizar los esfuerzos para la creación de un sistema que articule, sistematice y regule las actividades de vinculación entre gobierno, sector empresarial y universidades.

## **Método**

El diseño de la investigación fue no experimental, transicional, de corte cualitativo del tipo descriptiva que aplica métodos de investigación documental, tomando referencias de libros, revistas y consultas en la red internet.

Para este estudio se consideraron como unidades de análisis una muestra de nueve reconocidas universidades mexicanas para analizar su programa de vinculación y documentar sus actividades en el área y determinar su grado de interacción con el sector empresarial y el gobierno; también se analizaron aspectos de la universidad como formación de capital humano; Infraestructura para la investigación; desarrollo de Investigación, transferencia de tecnología; Innovación; Participación en redes de conocimiento; Patentes y protección del capital intelectual; Oferta de postgrado y sus Publicaciones científicas, los cuales son considerados en esta investigación como elementos que miden el grado de contribución al desarrollo económico de las universidades en la sociedad del conocimiento. Mediante este análisis se detectan áreas de oportunidad que se proponen sean atendidas para el mejoramiento de los programas de vinculación universitarios y que estos se conviertan en promotores del mejoramiento del desarrollo económico de sus regiones de influencia.

## **Resultados**

Se ha encontrado que existen en el mundo casos de éxito en la vinculación universitaria; Estados Unidos, Europa y Asia Pacífico son ejemplos de esto. Sus programas de vinculación han permitido a sus universidades acceso a recursos para investigación y desarrollo. Este éxito ha dado como resultado que las universidades se transformen en la lógica de la comercialización y la innovación productiva, para la generación de nuevos conocimientos y tecnologías, lo cual ha impactado en el desarrollo económico de sus respectivos países. Por otra parte, en Latinoamérica existen evidencias sólidas de que se inicia la vinculación, pero no con la amplitud que se desearía. Un problema encontrado es la insuficiente investigación realizada por las universidades Latinoamericanas, lo que impide la creación de conocimiento novedoso que puedan ofrecer a las empresas.

Por otro lado, la vinculación en México no escapa de la realidad que envuelve a Latinoamérica: una vinculación débil y en ocasiones inexistente con el sector empresarial, la sociedad y el gobierno. Existen pocos casos de éxito en la nación. Se encontró que México arrastró por 40 años un modelo de sustitución de importaciones y proteccionismo que inhibieron la competencia interna y provocaron la marginación de la competencia internacional. Estas circunstancias retrasaron la incorporación de la educación superior al proceso de modernización industrial. Por su parte, el gobierno mexicano, ha iniciado una serie de reformas y programas para la creación de unidades de vinculación y transferencia de conocimiento. Conjuntamente, El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), ha lanzado convocatorias para promover la innovación y la vinculación entre universidades y empresas. Al mismo tiempo, en estos momentos la mayoría de las entidades federativas mexicanas cuenta con oficinas que fomentan la vinculación en sus estados. Simultáneamente, las principales Universidades del país cuentan con programas de vinculación y están realizando esfuerzos por involucrarse en actividades propias de la sociedad del conocimiento con acciones como: fomento a la producción de conocimiento; transferencia tecnológica; programas de innovación; participando en redes de conocimiento; ofrecimiento de postgrados; asesorando para brindar certeza legal a la propiedad intelectual; construyendo infraestructura para la investigación y desarrollo;

realizando publicaciones científicas por parte de sus docentes y alumnado, formando así capital humano de calidad. A continuación se presenta el análisis de las universidades sujeto de estudio:

En la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) existe un programa de vinculación que integra a académicos, alumnos, empresas, ex alumnos, gobierno, IES y centros de Investigación y desarrollo; y Organizaciones No Gubernamentales ONG's. A continuación se describen las actividades realizadas en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Formación de capital Humano. La UNAM ofrece cursos, talleres, conferencias, diplomados, videoconferencias en diversas disciplinas. En Infraestructura para la investigación y desarrollo, la UNAM Cuenta con equipo e instalaciones adecuadas para la investigación, por ejemplo para investigación de las ciencias genómicas, el acelerador de peletón, laboratorio de concentración solar, el centro de geociencias, entre otros. En relación a Investigación, desarrollo y transferencia de tecnología, la UNAM Cuenta con un subsistema de investigación científica con diferentes áreas de estudio como ciencias químico-biológicas; ciencias físico matemáticas; ciencia de la tierra e ingenierías; programas universitarios de ciencia, alimentos, energía, salud, medio ambiente, ciencia e ingeniería de materiales, medio ambiente, regeneración neuronal y enfermedad de Parkinson, entre otros.

En el área de innovación, la UNAM cuenta con una coordinación de innovación y desarrollo con áreas operativas en servicios tecnológicos, incubadoras y parques tecnológicos y transferencia tecnológica y propiedad industrial. En Participación en redes de conocimiento, la UNAM participa en redes de conocimiento como la red temática de medio ambiente y sustentabilidad en México participando con CONACYT y el IPN. En Patentes y protección del capital intelectual, la UNAM cuenta con una coordinación de propiedad intelectual para Promover la cultura de la propiedad intelectual en la secretaría de investigación y desarrollo. En relación a la Contribución al Desarrollo Sustentable y equidad, La

UNAM cuenta con el Programa Universitario del Medio Ambiente para el trato de los temas ambientales y desarrollo sustentable

En oferta de posgrado, UNAM ofrece alrededor de 40 postgrados en áreas como físico, matemáticas, ingenierías, biología, químicas, salud, ciencias sociales, humanidades y artes. En relación a publicaciones científicas, UNAM cuenta con un portal en línea, [www.revistas.unam.mx](http://www.revistas.unam.mx); en el cual científicas y arbitradas. En cuanto a su relación con el gobierno, la UNAM desarrolla y fortalece alianzas estratégicas con Instituciones del Gobierno que permiten el intercambio de conocimiento, recursos humanos, financieros y de tecnología (UNAM, 2013).

El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) ofrece en su programa de vinculación las denominadas Soluciones Empresariales: Vinculación para la empleabilidad; Programas a la medida; Consultorías y Clínicas empresariales. En el programa de vinculación para la empleabilidad el Tecnológico de Monterrey ofrece a las empresas e instituciones diferentes mecanismos de vinculación para fortalecer y diversificar sus opciones de capital humano, a través de diferentes esquemas de estadías estudiantiles. En el programa a la medida el Tecnológico de Monterrey diseña cursos de educación continua a la medida de las necesidades de capacitación de cada empresa. En relación a la investigación el ITESM Desarrolla investigación aplicada para impulsar la economía basada en el conocimiento, con generación de patentes, modelos y sistemas innovadores para beneficio de la sociedad.

En relación a infraestructura para la investigación y desarrollo el ITESM cuenta centros de investigación contando con áreas de biotecnología y alimentos, salud, manufactura y diseño, tecnología de información y comunicaciones, desarrollo sostenible, negocios, gobierno y educación. En relación a las publicaciones el ITESM tiene un record de publicaciones numeroso; en el 2010, tuvo 872 publicaciones; en el 2011, publicó 771; el 2012, publicó 560 y en el 2013 lleva a la fecha 47. En relación a la investigación El ITESM cuenta con 235 profesores inscritos en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI). En relación a los programas de postgrado el ITESM ofrece maestrías y doctorados en áreas

como administración y finanzas, ciencias de la salud, educación, gobierno y política pública, humanidades y ciencias sociales, ingeniería y arquitectura, tecnología de información y electrónica. En cuanto a la relación con el gobierno esta se da a través de los centros de investigación donde se realizan estudios sobre política pública, estudios turísticos, desarrollo sostenible entre otros (ITESM, 2013).

La Universidad de Guadalajara (UDG) cuenta con la Coordinación de Vinculación y Servicio Social, de esta coordinación dependen las siguientes tres unidades: la unidad de vinculación y difusión, la unidad de apoyo a comunidades indígenas y la unidad de servicio social.

La Unidad de Vinculación y Difusión de la Universidad de Guadalajara se compone de las siguientes unidades: vinculación académica, propiedad intelectual y divulgación científica y tecnológica. La unidad de vinculación académica relaciona a la universidad con su entorno para generar alternativas, respuestas y soluciones. La unidad de propiedad intelectual tiene como objetivo promover la protección de la propiedad intelectual de la universidad de Guadalajara; y la unidad de divulgación científica y tecnológica tiene como objetivos: Sistematizar y difundir los programas institucionales de publicaciones académicas y difusión científica; Fomentar y fortalecer las acciones de vinculación interinstitucional en materia de difusión científica; Supervisar y evaluar en los términos de la normatividad aplicable, la ejecución de los programas, políticas y acciones en materia de vinculación y difusión científica; Integrar y actualizar un banco general de información sobre los programas de publicaciones y difusión científica en la Universidad. En cuanto a la relación con el gobierno la universidad ha realizado esfuerzos de vinculación como el acuerdo con el gobierno municipal de Puerto Vallarta (UDG, 2013).

La Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) cuenta con la coordinación general de vinculación y desarrollo institucional (CGVyDI) la cual es la instancia universitaria encargada de establecer los mecanismos de enlace y cooperación entre la UAM y los sectores educativo, productivo y social, incluyendo instituciones

y centros de educación superior, empresas privadas, organismos públicos y organizaciones civiles. La CGVyDI cuenta con tres direcciones: dirección de cooperación académica, la dirección de enlace con sectores productivos y la dirección de gestión de convenios y contratos. La dirección de cooperación académica opera y coordina la política de internacionalización de la UAM; cuenta con los programas de movilidad internacional y nacional, cuenta con redes y cuerpos académicos y estancias; y programa de becas. La Dirección de Enlace con Sectores Productivos se encarga de apoyar a los profesores-investigadores de la UAM en la vinculación con empresas de diversos sectores y tamaños, con el fin de concretar la realización de proyectos encaminados a la mejora de la productividad y la competitividad de dichas organizaciones.

Las acciones de esta dirección son la transferencia de tecnología a empresas, trámites de propiedad industrial, buscadores de patentes, búsqueda de fondos públicos de financiamiento, servicios especializados, investigación y desarrollo y servicios tecnológicos. La oficina de Gestión de Convenios y Contratos brinda servicios de asesoría, información, seguimiento y orientación para la gestión de convenios y contratos, tanto a las Unidades Universitarias como a instituciones de diversos sectores que colaboran con la UAM, con el fin de cumplir y colaborar en la organización y desarrollo de actividades académicas de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión universitaria. En relación a la investigación, la UAM cuenta con casi 3,000 académicos que forman parte de su planta docente, vinculando la enseñanza y la investigación en 53 Departamentos distribuidos en 5 Unidades Universitarias. En relación a postgrados la UAM ofrece maestrías, doctorados y especializaciones. En infraestructura cuenta con el laboratorio de propedéutica, una planta experimental de producción acuícola, entre otros. En cuanto a la relación con el gobierno la vinculación se realiza mediante la búsqueda de convenios con el sector público (UAM, 2013).

La Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS) cuenta con la Dirección General de Vinculación y Relaciones Internacionales (DGVRI) Los programas que

dirige son: Servicios Externos, Desarrollo Emprendedor, Prácticas Profesionales, Seguimiento de Egresados y Bolsa de Trabajo. La Universidad Autónoma de Sinaloa a través del Centro de Vinculación y de Servicios administra y coordina la oferta de servicios de consultoría y asesoría, análisis, estudios, pruebas y ensayos en laboratorio, así como el desarrollo de protocolos de investigación aplicada a diversos ámbitos industriales y de la producción en el país y el extranjero, que brindan las Unidades Académicas (Escuelas y Facultades), Centros de Investigación e Institutos. La UAS ofrece el servicio de propiedad industrial y transferencia tecnológica; centros para el desarrollo de la pequeña empresa; cuenta con un centro de emprendimiento e innovación; redes de enlace; vinculación y cooperación y asociación nacional e internacional y convenios. En relación a postgrado la UAS ofrece postgrados en las siguientes áreas de conocimiento: Arquitectura, Diseño y Urbanismo; Ciencias Agropecuarias; Ciencias Naturales y Exactas; Ciencias de la Salud; Ciencias Sociales y Administrativas; Educación y Humanidades; Ingeniería y Tecnología. En investigación la UAS cuenta con la dirección de investigación y postgrado. En relación a redes de investigación la UAS cuenta con Red de Investigación y Docencia en Innovación Tecnológica. En cuanto a la relación con el gobierno esta se da mediante convenios, que actualmente cuenta con 202 vigentes (UAS, 2013).

El Instituto Politécnico Nacional (IPN) cuenta con un programa de vinculación que ofrece: aceleración de empresas, transferencia tecnológica, calidad y competitividad, incubadora de empresas, competitividad empresarial y technopoli. En relación a la investigación el IPN investiga en áreas como: Ingeniería y Tecnología, Ciencias Naturales, Ciencias Médicas, Ciencias Agrícolas, Ciencias Sociales, Educación, Humanidades y Perspectiva de Género. En redes de investigación el IPN cuenta con las siguientes redes: Red de Biotecnología; Red de Desarrollo Económico; Red de Medio Ambiente; Red de Energía; Red de Nanociencias y Micro-Nanotecnología y Red de Computación. En relación a infraestructura para la investigación y desarrollo cuenta con 19 centros de investigación entre ellos: centro de desarrollo de productos bióticos, centro mexicano para la producción limpia, entre otros.

En oferta de posgrados. En relación a la protección de propiedad intelectual el IPN cuenta con una guía elaborada por el abogado general para asegurar las invenciones realizadas por el instituto. En publicaciones la IPN cuenta con una página internet para difusión de su investigación, la dirección es: publicaciones.ipn.mx. En relación a innovación el IPN cuenta con el centro de investigación e innovación tecnológica. En cuanto a la relación con el gobierno esta se da mediante convenios como el realizado con el gobierno de Oaxaca (IPN, 2013).

El Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) cuenta con un departamento de vinculación cuyo objetivo es la promoción de la vinculación entre alumnos y egresados con la sociedad y los sectores que la integran mediante la prestación del servicio social y el acceso a la bolsa de trabajo. Sus actividades incluyen el servicio social, las prácticas profesionales, educación continua, bolsa de trabajo e incubación de empresas. En relación a publicaciones el ITSON cuenta con una revista del departamento de contaduría y finanzas llamada el Buzón de Pacioli que busca ser un espacio de expresión sobre temas de interés y de actualidad de cualquier tópico. ITSON cuenta con un programa de movilidad nacional e internacional.

En relación a la oferta académica de postgrado ITSON ofrece 10 maestrías y 3 doctorados. Las áreas de doctorado incluyen especialidad en biotecnología, ciencias y planeación estratégica para la mejora del desempeño. En relación con enlace a la comunidad el instituto cuenta con el centro universitario de enlace comunitario (CUEC); cuenta con la comunidad de apoyo a la niñez (COMANI). En infraestructura cuenta con el Centro de Estudios Estratégicos y de Negocios (CEEN) y teatro; cuenta con el Centro de Asistencia Tecnológica en Energía (CATE) para brindar asistencia tecnológica en energía a las PYME del sur de Sonora; también cuenta con Centro de Investigaciones Económicas y de negocios (CIEN) que impulsa y fortalece el desarrollo del sector empresarial y social de la región. ITSON cuenta con iniciativas estratégicos como el Centro Tecnológico para la Integración y Desarrollo Empresarial (CETIDE); el parque tecnológico de

Software (PTSW), entre otros. En relación a redes de conocimiento, protección de propiedad intelectual y programas de innovación no se encontraron programas para esta área. En cuanto a la relación con el gobierno ITSON se relaciona a través de convenios (ITSON, 2013).

La Universidad de Sonora (UNISON) cuenta con el Centro Integral de Extensión y Vinculación (CIEV) para promover y facilitar a todos los sectores de la sociedad, los productos y servicios, científicos y tecnológicos. Sus áreas son: Área de Gestión e Innovación Tecnológica; Servicios Profesionales; Intercambio y Colaboración Interinstitucional; Emprendedores Universitarios; Educación Continua y servicios tecnológicos universitarios. La UNISON cuenta con las oficinas siguientes: servicios profesionales, intercambio y colaboración institucional, educación continua, emprendedores, oficina de transferencia de conocimiento, desarrollo transversal y organizacional, servicios de apoyo a la comunidad, responsabilidad social universitaria, producción y difusión de la cultura. En relación a la oferta de posgrado la universidad ofrece 24 maestrías; 11 doctorados y 6 especialidades. En cuanto a investigación la universidad cuenta con 69 cuerpos académicos. Existen en la actualidad 421 investigadores en el sistema nacional de investigación (SNI). En relación a infraestructura la UNISON cuenta con diversos laboratorios como el de ingeniería civil, ingeniería industrial, biología, ciencia bioquímicas, entre otros. En relación a patentes la UNISON cuenta con una oficina de trámites. En relación a participación en redes de conocimiento e innovación no se encontraron programas. En relación a transferencia de tecnología la UNISON cuenta con el programa institucional de transferencia de tecnología. Con el gobierno se realizan convenios con ayuntamientos para diversos fines (USON, 2013).

La Universidad Estatal de Sonora (UES), antes Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora (CESUES) cuenta con programa de vinculación que incluye bolsa de trabajo, participación en consejos y comités, convenios y acuerdos, participación en ferias y exposiciones. Se cuenta con un programa de educación continua; se cuenta con infraestructura para la investigación en el área

de acuacultura. UES se relaciona con el gobierno a través de convenios de cooperación (UES, 2013).

En la siguiente tabla se puede observar de manera gráfica a las universidades analizadas en este estudio y su relación con los elementos que se consideran en esta investigación, como aquellos que favorecen al desarrollo económico de las universidades en la sociedad del conocimiento:

Indicador Universidad	formación de capital humano	Infraestructura para la investigación y desarrollo	Investigación, desarrollo y transferencia de tecnología	Innovación	Participación en redes de conocimiento	Patentes y protección del capital intelectual	Oferta de postgrado	Publicaciones científicas
UNAM	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ITESM	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
UDG	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
UAM	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
UAS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
IPN	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
UNISON	✓	✓	✓			✓	✓	✓
ITSON	✓	✓	✓				✓	✓
UES	✓	✓					✓	✓

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar la mayoría de las universidades investigadas están enfocadas a realizar y tratar de cumplir con las actividades orientadas a la formación de capital humano de calidad; a la producción de conocimiento, su transferencia y a fomentar la innovación, realizando todo lo que está a su disposición para insertarse eficazmente en la sociedad del conocimiento.

Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos realizados, tanto de universidades y gobierno, aquí documentados, la vinculación universitaria en México es una asignatura pendiente con mucho que realizar. El informe difundido el 2012 por la Secretaría de Educación Pública donde se anuncia que apenas el 14% de las empresas mexicanas tiene vinculación directa con alguna Institución de Educación Superior, mientras que países como Brasil tiene el 45% y Estados Unidos el 50%, es sintomático del problema en el país. La evidencia indica esfuerzos, no obstante, desarticulados entre los actores que debieran estar estrechamente interrelacionados.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

La vinculación universitaria es una actividad de gran importancia en la sociedad de nuestros días. Una vinculación bien instrumentada es factor de desarrollo económico de las naciones, existen evidencias fehacientes en varios países del mundo. La realidad de la vinculación universitaria en México es distinta a la de los países que se han beneficiado con ella. La vinculación universitaria es una actividad relativamente incipiente en nuestro país. En nuestra nación las actividades de vinculación se están realizando, pero se aprecian esfuerzos aislados; faltos de la necesaria coordinación; sin la suficiente interrelación entre los actores principales: gobierno, sector empresarial y las universidades. Es necesario avanzar hacia un estadio de mayor interacción entre estos actores. Hoy en día en México, la vinculación universitaria se realiza sin evaluar sus impactos en el desarrollo económico de la nación; el sector empresarial frecuentemente desconfía de la vinculación con las universidades; el estado no está creando con la suficiente rapidez las condiciones que faciliten el acercamiento entre la universidad y el sector empresarial; existen carencias de regulaciones y de creación de políticas públicas que normen las actividades de vinculación en nuestro país; la interactividad entre sus partes se percibe como poca o nula. Por esta razones, recomienda realizar el diseño de un modelo de vinculación universitario que sistematice la actividad, que le de coherencia, que promueva la interacción entre sus partes, provea un sistema de medición de sus impactos y

realice la debida retroalimentación para corregir insuficiencias. Solo mediante un modelo de vinculación eficaz México podrá gozar de los beneficios que ya tienen los países con programas de vinculación universitarios exitosos.

## REFERENCIAS

- Álvarez, G. y Alonso, G. (2005). Nociones de crecimiento y desarrollo económico. Facultad de derecho Ourense Universidad de Vigo. Recuperado de [http://www.usc.es/~econo/RGE/Vol15\\_2/castelan/nb1c.pdf](http://www.usc.es/~econo/RGE/Vol15_2/castelan/nb1c.pdf)
- ANUIES. (2002). La administración de la vinculación: cómo hacer que, Tomo I. Recuperado de <http://www.anui.es/secciones/convocatorias/pdf/291712Vinculacion.pdf>
- ANUIES. (s. f.). En manual práctico sobre la vinculación universidad empresa. Recuperado de [http://www.anui.es/servicios/d\\_estrategicos/libros/lib28/15.htm](http://www.anui.es/servicios/d_estrategicos/libros/lib28/15.htm)
- Campos, G. y Sánchez, G. (2006). La vinculación universitaria y sus interpretaciones. Facultad de economía, benemérita universidad autónoma de puebla. Recuperado de [ingenierias.uanl.mx/30/30\\_vinculacion.pdf](http://ingenierias.uanl.mx/30/30_vinculacion.pdf)
- Campos, G. y Sánchez, G. (2005). La vinculación universitaria: Ese oscuro objeto del deseo. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 7 (2). Consultado el día de mes de año en: <http://redie.uabc.mx/vol7no2/contenido-campos.html>
- Chaminade, C. (2007). La sociedad del conocimiento y su impacto en la empresa: medición y gestión de los intangibles. Proyecto Imeritum; IADE-UAM. Recuperado de [http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEMV/GestionRecHumEV03/materiales/Unidad%201/Lec4SociedadConocImpactoEmpresa\\_U1\\_MGIEV001.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEMV/GestionRecHumEV03/materiales/Unidad%201/Lec4SociedadConocImpactoEmpresa_U1_MGIEV001.pdf)
- Didrikson, A. (2006). Universidad, sociedad del conocimiento y nueva economía. En Acervo Bibliográfico de la Red de Investigadores sobre Educación Superior. Consultado el 21 de noviembre de 2006, en: [http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo\\_documental/txtid0016.pdf](http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo_documental/txtid0016.pdf)
- Ferrer, J. (2005). La universidad factor de desarrollo económico y social. Recuperado de [encuentro2005.universia.net/ponencias/Udesarrollo.doc](http://encuentro2005.universia.net/ponencias/Udesarrollo.doc)
- Instituto Politécnico Nacional, (2013). Información institucional. Recuperado de [www.ipn.mx](http://www.ipn.mx)
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, (2013). Información institucional. Recuperado de [www.itesm.edu](http://www.itesm.edu)
- Instituto Tecnológico de Sonora, (2013). Información institucional. Recuperado de [antiguo.itson.mx/vinculacion/servicio/index.htm](http://antiguo.itson.mx/vinculacion/servicio/index.htm)

- Instituto venezolano de investigaciones científicas (2006). Conocimiento y Necesidades de las Sociedades Latinoamericanas. Recuperado de [http://portal.unesco.org/pv\\_obj\\_cache/pv\\_obj\\_id\\_F78744818F7CA785C4E005F7D9FBEB3B9EB00F00/filename/VESSURI+completo.pdf](http://portal.unesco.org/pv_obj_cache/pv_obj_id_F78744818F7CA785C4E005F7D9FBEB3B9EB00F00/filename/VESSURI+completo.pdf)
- Moreno, J. y Ruiz, P. (2009). La educación superior y el desarrollo económico en América latina. Serie de estudios y perspectivas CEPAL. Recuperado de [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/35095/Serie\\_106.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/35095/Serie_106.pdf)
- Pymempresario. (2012). Programa de Estímulos a la Innovación de Conacyt. Recuperado de <http://www.pymempresario.com/2012/03/programa-de-estimulos-a-la-innovacion-de-conacyt/>
- Secretaría de Economía. Hacia la generación de una Política Pública de vinculación entre el mundo educativo y el mercado laboral, 2009. Recuperado de [http://buenaspracticas.stps.gob.mx/buenaspracticas/pdf\\_2011/Presentacion\\_SE.pdf](http://buenaspracticas.stps.gob.mx/buenaspracticas/pdf_2011/Presentacion_SE.pdf)
- Secretaria de Educación y Cultura del estado de Sonora, (2010). Noticias e información educativa. Recuperado de [www.sec-sonora.gob.mx/portal/index.php?=1048id\\_notas=1111](http://www.sec-sonora.gob.mx/portal/index.php?=1048id_notas=1111)
- Universidad Autónoma Metropolitana, (2013). Información institucional. Recuperado de [www.uam.mx](http://www.uam.mx)
- Universidad Autónoma de Sinaloa, (2013). Información institucional. Recuperado de [www.uas.edu.mx](http://www.uas.edu.mx)
- Universidad de Guadalajara, (2013). Información institucional. Recuperado de [www.unam.mx](http://www.unam.mx)
- Universidad de Sonora, (2013). Información institucional. Recuperado de [www.unam.mx](http://www.unam.mx)
- Universidad Estatal de Sonora, (2012). Programa de vinculación. Recuperado de [www.Cesues.edu.mx/pagina.aspx?p=128s=3](http://www.Cesues.edu.mx/pagina.aspx?p=128s=3)
- Universidad Nacional Autónoma de México, (2013). Información institucional. Recuperado de [www.unam.mx](http://www.unam.mx)
- Universidad Pedagógica Nacional, (2012). Vinculadas con universidades, sólo 14 de 100 empresas: SEP. Noticias educativas. Recuperado de <http://anuario.upn.mx/index.php/noticias-educativas/906-la-jornada/56989-vinculadas-con-universidades-solo-14-de-100-empresas-sep.html>
- Vega, J., Fernández, I. & Huanca, R. (2007). ¿La relación universidad-empresa en América latina: apropiación incorrecta de modelos foráneos? Journal of

technology management & innovation. Recuperado de  
[http://digital.csic.es/bitstream/10261/10043/1/AR50\\_1\\_Articulo%2520definitivo%2520Jaider.pdf](http://digital.csic.es/bitstream/10261/10043/1/AR50_1_Articulo%2520definitivo%2520Jaider.pdf)

**ENTORNO ECONÓMICO,  
FINANCIERO, CONTABLE Y  
FISCAL**

**CAPÍTULO 13**  
**CÍRCULO VIRTUOSO QUE RODEA A LA POLÍTICA FISCAL EN MÉXICO**  
**UN ANÁLISIS QUE VA DE LA CAPACIDAD CONTRIBUTIVA A LA CAPACIDAD**  
**RECAUDATORIA**

Patricia Carmina Inzunza Mejía  
Armando Javier Sánchez Díaz  
Ana María López Carmona  
inzunzap@uas.edu.mx

**RESUMEN**

La política fiscal es determinante para mejorar la capacidad contributiva en los agentes privados e incrementar la capacidad recaudatoria del Estado. En este artículo, se muestra la forma en que la capacidad del sector público, las distintas funciones del gasto público y el esquema de privatización, a través del cual se financia el sector público, influyen en las disposiciones económicas del gobierno y en la actuación de los agentes privados. De manera breve, aquí se expone la forma y el entorno bajo el cual se restringen las finanzas públicas y se merman los sistemas tributarios. El objetivo es mostrar el impacto de la política fiscal sobre el crecimiento económico y el empleo desde una perspectiva endógena que permita visibilizar las causas por las que se continúa aplicando una política económica que va a favor de la pobreza y en contra del empleo y el bienestar económico de la mayoría de los mexicanos. Para dar soporte teórico metodológico, se analizan las principales aportaciones de la literatura científica en el campo económico y fiscal, contrastándolo con los datos empíricos estadísticos.

Palabras clave: política fiscal, capacidad contributiva, capacidad recaudatoria, crecimiento endógeno, empleo.

**Antecedentes**

La relación de la política fiscal, el crecimiento económico y el empleo, se ha desarrollado mediante un cuerpo teórico-metodológico denominado “modelos de crecimiento endógeno”, que asume que la política fiscal puede incidir en el crecimiento, siempre y cuando los instrumentos de aplicación de gasto y la captación de los recursos expresen características de capacidad contributiva en los agentes privados y de capacidad recaudatoria en el sector público.

En los modelos de crecimiento endógeno, se considera que existen algunos tipos de gastos del gobierno que son productivos y otros que no lo son. En

contraparte, desde la perspectiva del ingreso, se observa que entre los instrumentos que pueden utilizarse para obtener ingresos públicos, existen tanto los que no distorsionan como los que distorsionan los mercados debido a que afectan la conducta de los agentes económicos en los mercados.

Por su parte, Ramírez Cedillo (2008), coincide bastante con la perspectiva del crecimiento endógeno; sin embargo, considera que estos modelos parten casi siempre del supuesto de unas finanzas públicas en equilibrio, por lo que no dan la importancia que merece al riesgo real de caer en un déficit fiscal. En este contexto es que se considera que en el momento de formular cualquier política fiscal debe considerarse qué contramedidas deben ser adoptadas en una coyuntura de crisis económica para determinar la pro-ciclicidad o contra-ciclicidad que se merece o se debiese aplicar.

## **Problema**

La discusión sobre la problemática que enfrentan los agentes económicos, (sean empresas, familias o instituciones públicas) se relaciona ampliamente a los hechos económicos y financieros adversos que se suscitaron a raíz de la reciente crisis económica. En los últimos diez años, en nuestro país se ha registrado una evolución desfavorable en materia de crecimiento económico, creación y formalización del empleo, reducción de la pobreza extrema y la tendencia de la elevada desigualdad en la distribución del ingreso es cada vez más prolongada.

Más aún, desde que se desencadenó la crisis financiera internacional en 2008, México, los ciudadanos y las empresas no han logrado reponerse, aun y cuando han mostrado mayor resiliencia frente a un contexto internacional adverso. En este sentido, tras el menor crecimiento regional registrado desde 2009, con todo y que se produjo una recuperación con bajas tasas de inflación y cuentas fiscales equilibradas, la situación económica y financiera de México se ha mantenido hasta hoy, pero no se puede proyectar para los próximos años de continuar conteniendo el gasto público productivo.

En síntesis, los progresos conseguidos en la década pasada fueron interrumpidos por la crisis desatada en el año 2008, cuya persistencia ha frenado

el avance hacia las metas de desarrollo económico. A pesar de que las medidas aplicadas durante 2009, contribuyeron a potenciar el crecimiento con miras a tener un efecto positivo en la generación de puestos de trabajo, nuestro país tendrá que seguir enfrentando la elevada informalidad, la reducida productividad y los bajos ingresos que afectan a un alto porcentaje de la población ocupada que no accede a empleos de calidad ni a la protección social. En este sentido, se potencia la baja capacidad contributiva, y por tanto, la reducidísima capacidad recaudatoria para el Estado Mexicano.

### **Objetivo**

Mostrar el impacto de la política fiscal sobre el crecimiento económico y el empleo desde una perspectiva endógena que permita visibilizar las causas por las que se continúa aplicando una política económica que va a favor de la pobreza y en contra del empleo y el bienestar económico de la mayoría de los mexicanos.

### **Justificación**

No obstante a ciertos avances en cuanto al acceso a los mercados, México y sus regiones, aún debe transitar por un patrón que impulse al sector productivo, y en el que predomine el comercio interindustrial, basado en exportaciones de recursos naturales con alto nivel de procesamiento. Esto sólo pudiese ser factible en la medida que el gobierno mexicano impulse acciones que propicien mayor capacidad contributiva en sus agentes económicos, de tal suerte que eso permita una creciente inserción en las cadenas mundiales de valor de tipo intraindustrial.

Así también, en los próximos años, nuestro país deberá enfrentar el desafío de aumentar su participación en los flujos de ayuda para el comercio, en un contexto internacional marcado por el bajo crecimiento y la fragilidad fiscal. De ahí que se requiere que el Estado Mexicano cuente con los recursos necesarios para el gasto público y la inversión en los sectores productivos y sociales. Sabemos que la economía mexicana se ve marcada por distintas situaciones en cuanto al espacio fiscal disponible, debido principalmente a las fuertes restricciones fiscales que enfrenta, lo que dificulta el financiamiento de las políticas públicas.

Con todo y esto, se observa que en estudios recientes de la CEPAL (2013: 17) se prevé una merma en la asistencia oficial y gasto social para el desarrollo, que afectará particularmente a países como México. Se argumenta también que se ha instalado así un escenario de mayor incertidumbre para los próximos tres años (hasta 2015) que ha hecho más compleja la tarea de acelerar el avance hacia el logro de los compromisos de la Declaración del Milenio.

## **Marco Teórico y Descripción del Método**

### *La política fiscal desde los modelos de crecimiento endógeno*

Las recientes contribuciones a la teoría del crecimiento endógeno han surgido como respuesta a la insatisfacción que ha generado el modelo de crecimiento de Robert Solow (1956)<sup>2</sup>. La teoría reciente del crecimiento endógeno rechaza la tesis de convergencia del modelo neoclásico, dado que los países con escasez de capital no crecen más rápidamente que los países con abundancia de capital.

Las diferencias en las tasas de rendimiento sobre el capital son menores que lo que sería de esperarse dadas las disparidades en las dotaciones de capital y trabajo, y el capital no fluye internacionalmente hacia los países más pobres. Además, se critica la noción de que el crecimiento en el estado de equilibrio es el resultado de fuerzas exógenas (crecimiento de la fuerza de trabajo y progreso técnico), que quedan sin explicación en la teoría, y las propiedades asociadas con el estado de equilibrio.

En particular se objeta la implicación de que dos economías con tasas de inversión en capital físico y humano distintas crecerán al mismo ritmo en el largo plazo, con la condición de que tengan acceso a la misma tecnología y sus fuerzas de trabajo crezcan a la misma tasa.

Podría decirse que desde la perspectiva de la teoría del crecimiento endógeno, los problemas con la dinámica de la transición en el modelo neoclásico de crecimiento son consecuencia de las propiedades del estado de equilibrio de largo plazo.

---

<sup>2</sup> Véase, por ejemplo, Lucas, 1988, y Romer, 1986.

### *La simbiosis entre la política fiscal y el crecimiento endógeno*

La relación de la política fiscal y el crecimiento económico se ha abordado mediante el desarrollo de un cuerpo teórico-práctico denominado “modelos de crecimiento endógeno (MCE)”, que asumen que la PF puede incidir en el crecimiento, siempre y cuando los instrumentos de aplicación de gasto y la captación de los recursos observen determinadas características.

En los modelos de crecimiento endógeno, Ramírez Cedillo (2008), nos sugiere que existen algunos tipos de gastos del gobierno que son productivos y otros que no lo son; así también, entre los instrumentos que pueden utilizarse para obtener ingresos públicos, existen tanto los que no distorsionan como los que distorsionan los mercados debido a que afectan la conducta de los agentes privados en los mercados.

En este sentido, coincidimos bastante con la perspectiva de los modelos de crecimiento endógeno; sin embargo, se estima que estos modelos parten casi siempre del supuesto de unas finanzas públicas en equilibrio, por lo que no dan la importancia que merece al riesgo real de caer en un déficit. En el momento de formular cualquier PF, debe considerarse qué contramedidas deben ser adoptadas en una coyuntura de déficit fiscal.

### *Reseña del contexto económico de la política fiscal*

La postura fiscal de los países de América Latina y de muchos otros en desarrollo, ha mantenido un carácter pro-cíclico. Esta prociclicidad, ha jugado un papel importante en la “estabilidad” inflacionaria de estos países; sin embargo, ha incidido de manera adversa en sus niveles de crecimiento y desarrollo.

Se observa que en los países desarrollados, los periodos de recesión se han acortado y los de expansión se han alargado, la razón de que esto suceda, de acuerdo a Stiglitz (2004), se atribuye a la implementación de políticas contra cíclicas, situación contraria en los países subdesarrollados.

A diferencia de lo que ocurre en los países desarrollados, Stiglitz (2010), señala que en los países en vías de desarrollo, y principalmente en los países latinoamericanos, se observa que los periodos de recesión son más amplios y

adversos, situación que les impide salir del estancamiento económico y la principal razón de que se tengan estos resultados es que se implementan políticas pro-cíclicas.

No obstante, aún y cuando se reconoce la función positiva de la política económica contra-cíclica, el reconocimiento no es suficiente, dado que particularmente, los actuales gobiernos de México, continúan operando bajo el mismo prototipo neoliberal de una política fiscal pro-cíclica, en donde se prioriza la disciplina fiscal para lograr finanzas públicas “sanas”, se legitima la autonomía del banco central, se libera desmesuradamente la económica, tanto comercial como financieramente; y todavía peor, se despoja al Estado de las empresas que pertenecen a los Mexicanos.

En consecuencia tenemos un Estado sumamente debilitado, y cuando un país se disminuye, pierde la soberanía de su política económica; y cuando esto sucede, se impide al gobierno actuar para la satisfacción de sus habitantes. Esto se recrudece cuando la economía se enfrenta a largos periodos de recesión y crisis.

Las crisis económico-financieras, que han afectado de manera adversa a la economía de México; si bien, han propiciado condiciones para la negociación y financiamiento con los organismos internacionales; también han provocado la disminución del aparato productivo del país. El papel que ha jugado la política fiscal en México, durante y después de la crisis *subprime* (2008), ha fortalecido las medidas de política económica que inicialmente dieron origen a la crisis; ya que el compromiso asumido por el país, ha sido sostener finanzas públicas “sanas” para proteger la estabilidad de los precios del mercado a toda costa.

Este desempeño económico y fiscal, ha sido resultado de un “Consenso”, que prometía condiciones para un crecimiento sostenido en todos los sectores de la economía, a través de una mejor distribución del ingreso y un mayor desarrollo económico y social del país; sin embargo, los efectos fiscales del modelo neoliberal han significado contantes y prologados periodos de restricción al crecimiento y las finanzas públicas durante los últimos treinta años (Thirlwall; 2002), generando una disminución en la capacidad contributiva de las personas;

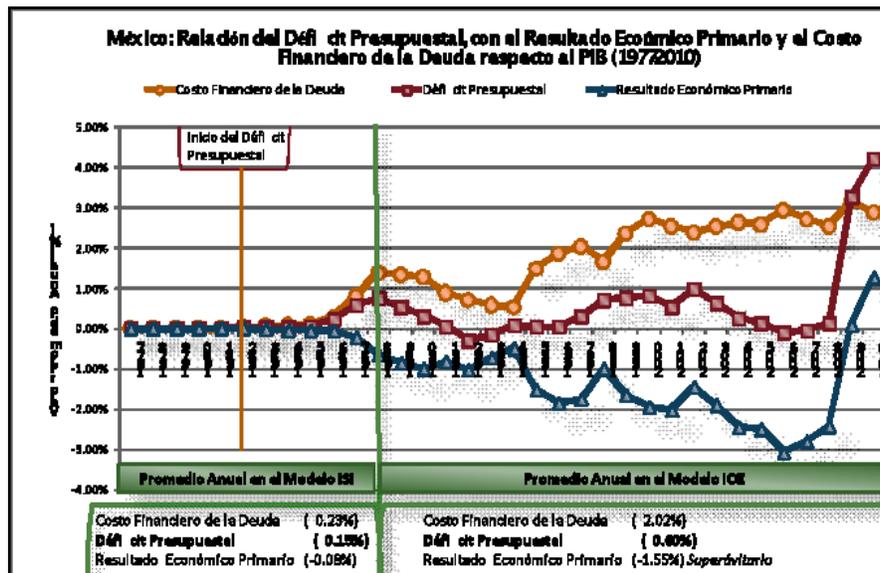
es decir, la política fiscal al ser pro-cíclica en los periodos de crisis, se ha mantenido restringida e imposibilitada para iniciar medidas que permitan el crecimiento endógeno.

El hecho de que México haya mantenido finanzas públicas “sanas”, se ha traducido en la contención del gasto público, lo que ha incidido en la disminución del aparato productivo, pero más específicamente en la disminución de la capacidad contributiva de los agentes privados, lo que conlleva un adelgazamiento en la capacidad recaudatoria del gobierno.

Esta situación no sólo ha generado que el gasto público productivo sea restrictivo, sino que ha contribuido a un escenario de elevados déficits presupuestal; propiciando con ello, la creciente contratación de deuda para financiar el creciente déficit en balanza de pagos, lo que a su vez se traslada a la insolvencia de las finanzas públicas.

En la siguiente figura. 1, se puede observar que el déficit presupuestal en México, ha sido cuatro veces más grande en el modelo IOE (0.15% respecto al PIB), comparado con la evolución promedio anual en modelo ISI (0.60% respecto al PIB).

Figura. 1



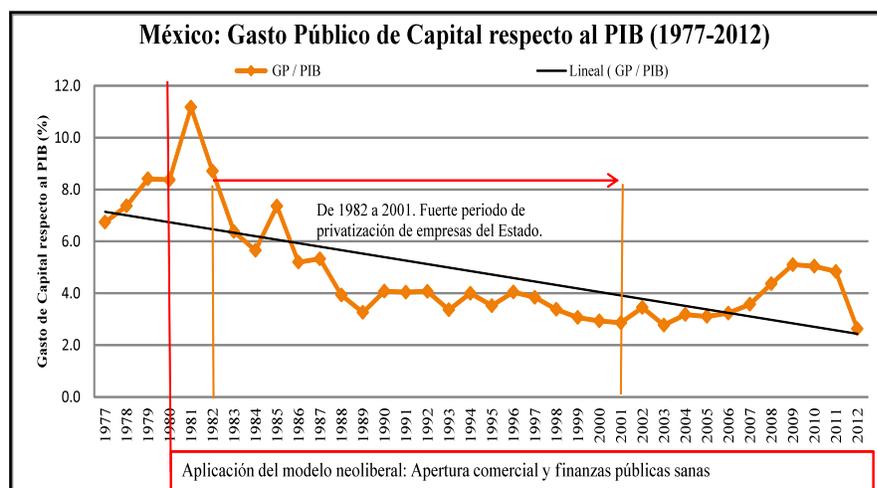
Fuente: Elaboración propia, con datos del Sistema de Cuentas Nacionales de INEGI

Se puede observar que la insolvencia financiera del país, genera una menor distribución del gasto, dado que al priorizar los pagos de los servicios de la deuda (dividendos e intereses), se deja en un segundo plano disponer recursos para la inversión productiva. Y, si en un país no se invierte, no se reactiva la demanda agregada; y si no se reactiva la demanda agregada, se pierde la oportunidad de generar capacidad contributiva en sus agentes económicos, lo que propicia se detenga el desarrollo de una región, o de un sector económico.

Respecto a la situación actual de la política fiscal en México, Cruz y Lapa (2012:114), nos revelan que “México es una economía que como respuesta a la crisis, y posteriormente durante su proceso de recuperación económica, profundizó las medidas de política fiscal que inicialmente dieron origen a su crisis”. Sus reflexiones también nos recuerda que desde la perspectiva de los modelos de crecimiento, el gasto público juega un papel fundamental para generar y rehabilitar la demanda efectiva; dada que, a través del gasto público productivo se podrán aumentar los niveles de inversión y empleo.

Por tanto, consideramos que al reactivar la inversión y el empleo, los agentes privados aumentaran su capacidad contributiva y con ello también se reactivará la capacidad recaudatoria de México. Sin embargo, desde hace poco más de treinta años, los hechos nos demuestran que la participación del Estado en la economía mexicana, no sólo se ha visto reducida, sino desactivada. La evidencia de esto, es confirmada por una constante disminución del gasto público de capital como proporción del PIB observada en el figura 2.

Figura. 2



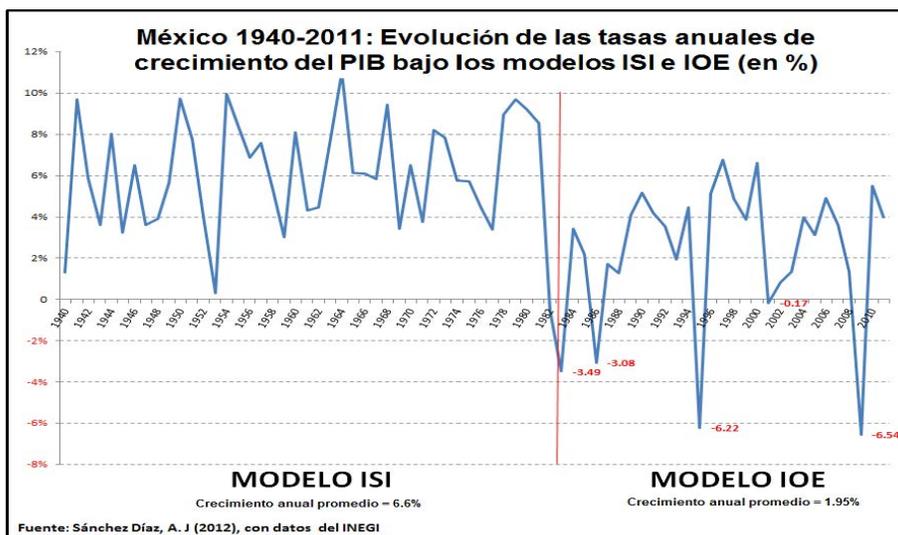
Fuente: Elaboración propia, con datos del Sistema de Cuentas Nacionales de INEGI

Observamos que en el caso de México, la caída del gasto público de capital se asocia a la desaceleración de la economía. Vemos que en diez y nueve años, de 1982 a 2001, el país atraviesa la etapa más fuerte de privatización, lo que hace suponer que el gasto público en inversión productiva disminuye, trasladándole estas grandes inversiones a la iniciativa privada.

En estos últimos treinta años, se privatizaron las principales actividades estratégicas del Estado, integrando fuertes sumas de ingresos a las cuentas públicas, que después se tradujeron en un mayor margen de maniobra del gasto público, pero en un plazo sumamente corto.

Esta tendencia en la caída del gasto público de capital también se asocia a la incapacidad del gobierno federal para cobrar impuestos con el mismo grado de eficiencia con el que se cobra en países como Brasil (Caballero y López: 2012). La disminución del gasto productivo respecto al PIB también se corresponde con la disminución en el crecimiento del PIB. Vemos la figura 3, que del año 1982 al 2011, se ha crecido en un 1.85% en promedio.

Figura. 3

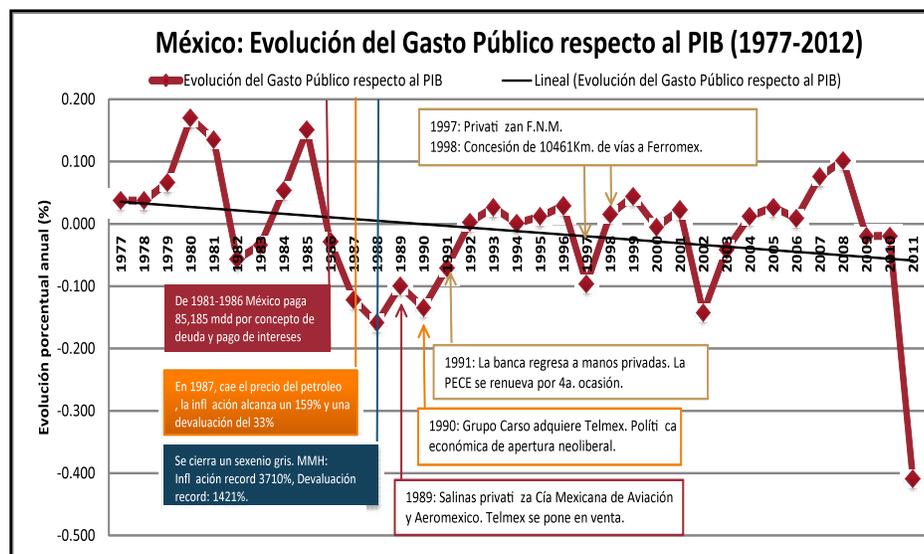


Fuente: Elaboración propia, con datos del Sistema de Cuentas Nacionales de INEGI

Con la disminución del gasto productivo, se demuestra la disminución del peso del Estado que se asocia con el decepcionante desempeño del país durante los años de neoliberalismo. México es una de las economías afectadas por la crisis *subprime* (con una caída del PIB de -6.22 en 2009). De acuerdo a Caballero y López (2012:56), “esta evolución desfavorable en el crecimiento del PIB se explica en muy alta medida por la falta de crecimiento en la acumulación productiva”, y más específicamente por la baja constante del gasto público productivo (bajo ritmo de expansión de la inversión pública).

Si bien, al observar la evolución del gasto público, encontramos en el gráfico no. 4, un crecimiento raquíutico del gasto público. Este ascenso moderado, coincide con el aumento del pago de servicios de la deuda (expuesto en el gráfico anterior no. 1); por tanto, la disminución del gasto público de capital respecto al PIB se asocia más a la falta de crecimiento (expuesta en el figura no. 3), lo que nos revela que el conservador incremento del gasto público (expuesto en el gráfico no.4), no fue propiamente debido a un incremento en el gasto productivo, sino más bien debido a los costos financieros de la deuda. En este sentido, observemos en el gráfico no. 2 y 4, que la disminución prolongada del gasto público es producto de la absorción de la deuda.

Figura. 4



Fuente: Elaboración propia con datos de Sistema de Cuentas Nacionales de México  
Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), y Banco de México.

En el figura 4 vemos que de 1981 a 1986, México paga 85 mil 185 millones de dólares por concepto de deuda y pago de intereses, junto con esto, para “incentivar el gasto”, se ponen a la venta algunos activos del Estado.

Si bien, el desmantelamiento de instituciones y empresas con las que el Estado participaba en la economía, permitió que el país incurriera en menos gastos de capital, esto dio como resultado un Estado mexicano mermado y mutilado por la política económica neoliberal, ya que así como se eliminaron los gastos de inversión en estas empresas nacionales, también se renunció a los ingresos, dividendos y tributos que las mismas generaban.

Por tanto, consideramos que en México se ha renunciado a aplicar gravámenes a las grandes empresas trasnacionales que antes le pertenecían al Estado y que ahora son particulares, además de que el mercado financiero esta desregulado y desgravado, en el país se aplica una política monetaria autónoma, que actualmente está bajo la potestad del banco central independiente, asociado a una serie de renunciias tributarias, expresadas en elevados y rentables beneficios fiscales, exoneraciones y facilidades fiscales que ponen notoriedad de un Estado débil e insolvente.

Con todo esto, el reflejo estadístico de déficit fiscal cero, nos revela que las finanzas públicas de México son “sanas” en el discurso; pero esto, como discurso es bueno para convencer, pero como realidad, es sumamente cuestionable por no ser verificable. Resulta paradójico seguir manteniendo la estabilidad de precios, bajo las propuestas de un “Consenso” Norteamericano, que ya dio muestras de fracaso.

Acatar las instrucciones de las instituciones financieras internacionales y mantener la estabilidad de los precios, ha sido costoso para el país; ya que, al priorizar la disciplina fiscal, se ha visibilizado el control de la inflación, pero también se ha conducido a sacrificar una mayor expansión del gasto productivo y social. Esto se ha logrado con políticas económicas restrictivas (contrarias al pensamiento keynesiano). A la postre, la disciplina fiscal no ha logrado evitar el incremento de la deuda, ni mitigar los déficits fiscales reales, ni los déficits en cuenta corriente, y mucho menos ha logrado generar pleno empleo en el sistema económico (Davidson; 2002), en tal sentido, trabajar con disciplina fiscal (finanzas públicas “sanas”) y seguir el dogma neoliberal, no garantizan el equilibrio económico.

Es claro que no se puede exigir y aplicar disciplina fiscal, y al mismo tiempo procurar que la política fiscal sea contra cíclica, ya que resulta discordante conducir una estrategia que prioriza los servicios de la deuda, y obstaculiza la expansión del gasto productivo.

En este sentido, es evidente que la política fiscal se ha supeditado a los intereses de los organismos financieros internacionales (a las condiciones de deuda), sobre todo si hablamos de que en México, la política fiscal funciona como una herramienta de apalancamiento de deuda que se acciona para priorizar los servicios de la deuda, dejando de funcionar como una herramienta alternativa de crecimiento.

## **Resultados y Comentarios Finales**

A diferencia de lo que sucede en los países desarrollados, que utilizan su política fiscal para atenuar las presiones del ciclo económico, en México, la prociclicidad fiscal sigue vigente desde sus inicios en la década de los 80's, justo cuando empiezan a aplicarse las sugerencias del “Consenso de Washington”. Sin menoscabo, se sigue incitando a la disminución del gasto y a la venta de empresas públicas, sin que ello signifique un aumento en el gasto productivo (de capital).

Tras el fracaso de las políticas neoliberales, en materia de crecimiento y desarrollo en países emergentes, se ha empezado a mencionar la necesidad de instrumentar políticas económicas contra cíclicas; dado que, si México continúa desempeñándose con disciplina fiscal, la capacidad de la política fiscal para ser estabilizadora de la economía, se reduce y tiende a funcionar de manera procíclica; es decir, reduciendo el gasto público productivo, se pierde la oportunidad de que el gobierno, mediante una política de gasto, dirigida al empleo, o a la industria, o al sector agrícola para estabilizar la economía.

En este sentido, es preferible implementar una política contra-cíclica, que aunque podría incurrir en déficit fiscal, podría cuando menos garantizar la aplicación del gasto en el sector productivo; por lo que, se sugiere aplicar una política contra-cíclica que pretenda los medios para incrementar la rentabilidad de los agentes privados (generar capacidad contributiva), que busque solventar las apremiantes necesidades sociales que podrá garantizar el pleno empleo, y realizar un superávit soportado en la capacidad recaudatoria del gobierno.

Entonces, consideramos que el círculo virtuoso de la política fiscal se encuentra en la expansión del gasto productivo, dado que con ello, se lograría incentivar la inversión productiva, y el empleo, dotando así a los agentes privados de capacidad contributiva, y a su vez ofreciendo al gobierno un área de oportunidad para incrementar su capacidad recaudatoria. Finalmente, se considera que bien vale la pena incurrir en déficit fiscal, ya que con mayor gasto público productivo, se dan nuevas oportunidades para generar empleos, mayor inversión, la actividad económica se incrementa y al generarse capacidad contributiva en los agentes económicos, se daría una mayor captación de impuestos.

## **REFERENCIAS**

Caballero, E. y López, J. (2012). "Gasto público, Impuesto Sobre la Renta e Inversión Privada en México", *Revista Investigación Económica*, Vol. LXXI, No. 280, (abril-junio), pp 55-84.

- CEPAL. (2013). Desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe Seguimiento de la agenda de las Naciones Unidas para el desarrollo post-2015 y Río+20, Naciones Unidas, Colombia.
- Cruz, M. y Lapa, J. (2012), “Crisis y recuperación económica: El papel de la política fiscal”, *Revista problemas del desarrollo*, Vol. 168, No. 43, (enero a marzo), pp. 95-116
- Davidson, P. (2002). “Keynes versus Kalecki: responses to Lopez and Kriesler”, *Journal of Postkeynesian Economics*, Vol. 24, No 2, pp. 631-642.
- Lucas, R. (1998). “On the Mechanics of Economic Development”, *Journal of Monetary Economics*, Vol. 22, No. 1, pp. 3-42.
- Ramírez, E. (2008). “La política fiscal desde una perspectiva de crecimiento endógeno, equilibrio presupuestal y fluctuaciones de corto plazo” *Revista Problemas del Desarrollo*, Vol. 39, No.152, (enero-marzo 2008), pp. 113-137.
- Romer, P. (1986). “Increasing Returns and Long-Run Growth”, *Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 5. (Octbre de1986), pp. 1002-1037.
- Ros, J. (2004). “La teoría del desarrollo y la economía del crecimiento”, *Fondo de Cultura Económica, México*, pp.199-200.
- Solow, R. (1956). “A Contribution to the Theory of Economic Growth”, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 70, No. 1, pp 65-94.
- Stiglitz, J. (2004). “Capital-Market Liberalization, Globalization, and the IMF”, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 20, No.1, pp. 57-71.
- Stiglitz, J. (2010). “Financial regulation”, *Business Day Journal* (en line), consultado por Internet el 01 de Julio de 2011. Dirección de internet: <http://www.businessday.co.za/articles/Content.aspx?id=113288> (2 de 3) [01/07/2011 05:46:28 p.m.], 2010.
- Thirlwall, A. (2002). *Trade, The Balance of Payments and Exchange Rate Policy in Developing Countries*, Working Papers, Personal Web Site at University of Kent at Canterbury.

## **CAPÍTULO 14.**

### **LAS INTENCIONES OCULTAS DEL IETU EN LA PREVISIÓN SOCIAL**

Jessica Lizbeth Cisneros Martínez  
Plácido Valenciana Moreno  
Loreto María Bravo Zanoquera  
Sósima Carrillo  
Ana Cecilia Bustamante Valenzuela  
cisneros.jessica@uabc.edu.mx  
Universidad Autónoma de Baja California

#### **RESUMEN**

La presente investigación se realizó con la finalidad de vincular fundamentos, origen e importancia de la previsión social en México, mediante la confrontación de la teoría con la realidad de las empresas en materia de previsión social y tributaria. Destacando los problemas relacionados con la deducibilidad de estos gastos, y su impacto en el trabajador, tomando como base la legislación mexicana.

El método utilizado para esta investigación es cuantitativo de tipo descriptivo transversal. La primera parte se llevó a cabo a través de una investigación documental y posteriormente se aplicó un cuestionario a una muestra de setenta y cinco medianas empresas ubicadas en Mexicali, Baja California.

En base a los resultados se concluye que la previsión social tiene una difícil tarea, primero porque debe atender a la universalidad, ya que sus beneficios deben extenderse a todos los trabajadores de una compañía atendiendo los principios de generalidad y totalidad establecidos en las leyes, proporcionando una mejor calidad de vida, cuidando no crear un desequilibrio financiero en la entidad ni en el trabajador y rigiéndose por ordenamientos legales y sociales.

De ahí que la Seguridad Social sea la actuación administrativa orientada a garantizar a los mexicanos el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales para el bienestar individual y colectivo, es decir, implica una estrategia de desarrollo humano, y la previsión es uno de sus componentes esenciales.

Palabras claves: previsión social, medianas empresas, deducibilidad, desequilibrio financiero, impuesto empresarial tasa única.

#### **Antecedentes**

El artículo 31, fracción IV, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que es obligación de los mexicanos contribuir a los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio

en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes (Constitución, 1957).

Este artículo de nuestra Carta Magna ha resonado aún más desde la entrada en vigor de la Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única (LIETU), toda vez que los contribuyentes están obligados al pago de impuestos pero debido a la mecánica del cálculo de dicho impuesto se ha limitado a los contribuyentes en aspectos importantes como sus deducciones, esto en comparación con el impuesto ya existente, el Impuesto Sobre la Renta (ISR), lo cual ha venido a generar nuevas estrategias fiscales así como resaltar algunas situaciones ocultas de este nuevo impuesto en relación con la previsión social.

La previsión social se remonta a la época del Porfiriato, donde se dice que existía una perversión de la libertad por parte del poder público. En aquel entonces el concepto de derecho social ni siquiera era mencionado, no fue sino hasta 1857 cuando el señor Pastor Rouaix y el Lic. José Inocente Lugo manifiestan en su proyecto de reformas, una modificación al artículo 5o Constitucional, en donde “se obliga al propio Estado a intervenir como fuerza reguladora en el funcionamiento del trabajo del hombre así como en cualquier aspecto que involucre los derechos sociales” o como cita el Foro Laboral de la Secretaria de Previsión Social, “cualquier aspecto que involucre las necesidades de los oprimidos” (Foro Laboral de la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, 1981).

Es importante notar que a principios del siglo XX se presentaron brotes de inconformidad respecto a las relaciones de trabajo. Como ejemplo de lo anterior tenemos las huelgas de Cananea, Sonora en Junio de 1906, la de Río Blanco, en 1907 en la región de Orizaba en el Estado de Veracruz y posteriormente dicha rebelión se propagó a Nogales y Santa Rosa, en donde el gobierno tuvo que intervenir con su fuerza para terminar el conflicto.

Este tipo de conflicto provocó que varios gobernadores surgidos con la Revolución Constitucionalista expidieran las primeras disposiciones protectoras de los trabajadores y posteriormente crearan algunas leyes (Foro Laboral de la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, 1981). Tal fue el caso de la Ley de José

Vicente Villada en el Estado de México, en Abril de 1904 en donde se establecía la obligación de indemnizar a los trabajadores por accidentes de trabajo y por enfermedades profesionales. Después la Ley de Bernardo Reyes en Nuevo León, que era una Ley más completa sobre riesgos profesionales en donde se detallaban aspectos como indemnización y como se compensaba al trabajador que contraía enfermedades profesionales (Foro Laboral de la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, 1981). Sin embargo el nacimiento de los derechos sociales no prosperó para aquella época, sino hasta el año 1917 en donde por primera vez en la Constitución se plasman dichos derechos.

Como ejemplo de ello se tiene el primer precedente a la previsión social, en el artículo 5to de la Constitución Mexicana de 1917, en el que se pensaba incluir las pequeñas modificaciones del trabajo, sin embargo su contenido era árido y pobre, fue así como surgió la idea de crear un capítulo o artículo final de la Constitución que comprendiera estos temas.

De acuerdo con lo anterior en el Foro Laboral de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social de 1981, Cravioto fue uno de los diputados adelantados a su época que pedía que: Se retiraran del artículo 5to Constitucional todas las cuestiones obreras, para que solo se presentara un artículo concentrador, proyecto en el cual se incluirían disposiciones de habitación, salarios, jornada legal, descanso obligatorio, creación de Juntas de Conciliación y Arbitraje así como el derecho de huelga.

Es así como los primeros antecedentes de la previsión social se concentraron en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y hoy día se encuentra en el Título VI en su único artículo 123, donde se presentan una gama de derechos como parte de la previsión social.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos no establece textualmente en su Título Sexto una definición del término Previsión Social, debido a esto, en años anteriores a 2002 surgieron múltiples controversias entre particulares y la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, por lo que la Suprema Corte de Justicia decide emitir un concepto de previsión social en una jurisprudencia denominada “vales de despensa deben considerarse como gastos

de previsión social para efectos de su deducción, conforme al artículo 24 fracción XII de la Ley del Impuesto Sobre la Renta”, en dicha jurisprudencia se expone el concepto de previsión social comprendiendo, por una parte, la atención de futuras contingencias que permitan la satisfacción de necesidades de orden económico del trabajador y su familia, ante la imposibilidad material para hacerles frente, segundo con motivo de la actualización de accidentes de trabajo e incapacidades para realizarlo y, en una acepción complementaria, el otorgamiento de beneficios a la clase social trabajadora para que pueda, de modo integral, alcanzar la meta de llevar una existencia decorosa y digna, a través de la concesión de otros satisfactores con los cuales se establezcan bases firmes para el mejoramiento de su calidad de vida.

Otra acepción del concepto de Previsión Social lo da el Tercer Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Primer Circuito de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (Tercer Tribunal Colegiado, 1997) en donde a través de una jurisprudencia indica lo que se entenderá por gasto de previsión social a cargo de una empresa” aquel que se traduzca en una prestación que mejore el nivel de vida de los trabajadores, de sus familiares o beneficiarios”.

Actualmente el tema de previsión social se caracteriza por estrategias fiscales, se ha observado que durante el paso de los años, algunos sindicatos y algunas empresas han buscado la manera de otorgar ciertas prestaciones a los empleados, con la finalidad de apoyar a su desarrollo, no solo económico, sino también en su desarrollo cultural y en gran parte al mejoramiento en su calidad de vida y al de su familia.

Por el contrario la postura gubernamental desde hace algunos años, ha sido la de disuadir el otorgamiento de dichas prestaciones, mediante las limitaciones impuestas en las leyes fiscales, esto ha venido a repercutir en diferentes sectores económicos, todos ellos afectados con dichas medidas hacendarias, ya que al gravar las prestaciones de los trabajadores hasta hoy exentas las empresas sufren afectaciones en las siguientes esferas económicas: se afectan los ingresos reales de los asalariados, decae su nivel de vida, afecta el poder adquisitivo de sus salarios, se lesionan los contratos colectivos de trabajo al quitarles a los sindicatos

su principal tema de negociación que son las prestaciones, se frena la contratación de personal, por el costo impositivo, además de gravar las prestaciones de previsión social hasta ahora exentas.

Debido a la gran trascendencia que tiene la previsión social en la calidad de vida de los trabajadores, el constante cambio que experimenta la misma al desenvolverse junto a las necesidades diarias de los trabajadores, las repercusiones fiscales que esta ocasiona, así como la necesidad de que todos los estudiosos de las áreas laborales y tributarias ahonden aún más en este campo, fue como se seleccionó el presente tema de investigación.

Por ello el objetivo de esta investigación es identificar si la no deducibilidad del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU) y la no generación de un crédito fiscal para los patrones que otorgan prestaciones de previsión social que elevan la calidad de vida del trabajador se limita con el costo fiscal que provoca en las empresas otorgar dichas prestaciones. Así como brindar al lector una mejor visión acerca de la previsión social, beneficios que reporta al trabajador y al patrón, para ello es necesario verla desde distintos puntos de vista como el laboral, fiscal, seguridad social y lo relacionado a la vivienda.

Es decir, se busca conocer su panorama legal pero también desenmarañar algunos peligros relacionados con su deducibilidad en los impuestos, en especial en el IETU e ISR. Para ello se analizan las perspectivas de la previsión social para todos los interesados en el tema, identificando los aspectos legales y las repercusiones en su deducibilidad como gastos para la entidad así como su impacto en el trabajador.

### **Planteamiento del Problema**

El presente estudio basa su justificación en la importancia de la previsión social y del actual artículo 123 Constitucional, ya que este artículo tiene como propósito dignificar la vida del trabajador. Poniendo en contraposición los beneficios que ofrece la previsión social otorgada al trabajador por las empresas para un notable aumento en su nivel de vida así como un panorama para los patrones interesados sobre los beneficios o perjuicios fiscales que pudieran surgir

al otorgar dichas prestaciones a sus trabajadores pero sobre todo es de vital importancia hoy día, que los patrones interesados vigilen como afectarán estas prestaciones su carga tributaria. Por lo que es necesario preguntarse ¿Qué impacto tiene el otorgamiento de prestaciones de previsión social en la determinación del IETU?

### **Objetivo**

El objetivo general de esta investigación es identificar si la no deducibilidad del IETU y la no generación de un crédito fiscal para los patrones que otorgan prestaciones de previsión social que elevan la calidad de vida del trabajador, se limita con el costo fiscal que provoca en las empresas otorgar dichas prestaciones. Del objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar la normatividad en torno a la previsión social
2. Identificar si el IETU limita el otorgamiento de previsión social en la mediana empresa.
3. Ser una fuente de consulta apropiada para posteriores investigaciones acerca de los problemas de la previsión social.

### **Justificación**

El desarrollo de los programas y sistemas de seguridad social es uno de los logros más importantes de la política social en el siglo XX. Sin embargo, la consolidación y extensión de la seguridad social seguirán siendo grandes desafíos durante las próximas décadas. Es ahí donde radica precisamente la relevancia científica del presente estudio, en destacar la previsión social respecto a otras formas de remuneración a los trabajadores, como el elemento detonante para un desarrollo económico en el país y un aumento en la calidad de vida de los trabajadores.

Es importante recalcar además la relevancia humana que contiene el presente estudio, ya que la seguridad social es un derecho fundamental de todo ser humano, sin embargo de conformidad con las estimaciones disponibles por la Asociación Internacional de la Seguridad Social cerca del cincuenta por ciento de la población mundial tiene acceso a algún tipo de seguridad social, aunque sólo el

veinte por ciento de la población dispone de una cobertura adecuada de la seguridad social (Bowen, 1992).

Dentro de la relevancia contemporánea de este trabajo de investigación se tiene que es de vital importancia la previsión social para garantizar el desarrollo económico y social a largo plazo de una población, toda vez que dichos sistemas deberían ser considerados como un factor productivo en el desarrollo económico. Sin dejar de lado el beneficio en la calidad de vida del trabajador por el aumento en prestaciones de este tipo (Comisión de Seguridad Social del Senado de la Republica, 2006)

En segundo lugar este estudio pretende que los patrones realicen una mejor planeación financiera, al otorgar previsión social, al no ver incrementados los gastos de las cuotas patronales al Instituto Mexicano de Seguro Social, al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda, y por los impuestos estatales sobre nóminas ya que por estas prestaciones no se pagan dichas contribuciones.

En tercer lugar se busca identificar si las prestaciones de previsión social se vieron disminuidas con la entrada en vigor del IETU, también permite conocer el impacto que tiene el IETU en la mediana empresa de la ciudad de Mexicali, Baja California al otorgar prestaciones de previsión social, además esta investigación ofrece una visión sobre la previsión social que aumenta la calidad de vida del trabajador y a su vez genera plusvalía en el país, contrastándolo con el impuesto que es necesario cubrir por dichas prestaciones.

## **Marco Referencial**

### *Del Impuesto Empresarial a Tasa Única*

De acuerdo con el artículo 1 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta 2012 las personas físicas y las morales, están obligadas al pago del impuesto sobre la renta en los siguientes casos:

I. Los residentes en México, respecto de todos sus ingresos, cualquiera que sea la ubicación de la fuente de riqueza de donde procedan.

Posteriormente el artículo 14 de la citada Ley establece la mecánica de cálculo para los pagos provisionales de impuestos, sin embargo, dicha mecánica no contempla las deducciones, lo que viene a establecer la primer diferencia con

respecto al nuevo impuesto, no es sino hasta la declaración anual que se establece en el artículo 2, donde se permite disminuir las deducciones autorizadas.

Ahí precisamente es donde se presenta una segunda diferencia en relación con el IETU, toda vez que el artículo 31 fracción XII, permite deducir los gastos de previsión social que cumplan con los requisitos que la misma ley menciona, sin embargo, en contraposición con el Impuesto Sobre la Renta se encuentra el Impuesto Empresarial a Tasa Única, impuesto que comprende diferentes bases en la mecánica de cálculo así como en las deducciones otorgadas por el mismo.

Este impuesto grava a las personas físicas y morales por la obtención de ingresos por enajenación de bienes, prestación de servicios independientes y por el otorgamiento del uso o goce temporal de bienes.

Al respecto, el artículo 1 de la Ley del IETU 2012, establece la mecánica del cálculo del impuesto, el cual se determina como sigue

*Tabla 1.*

Cálculo del IETU

Operación	Concepto
	Ingresos percibidos por las actividades gravadas
(-)	Deducciones autorizadas
(=)	Base del impuesto
(x)	Tasa del impuesto
(=)	IETU a cargo

Elaboración propia Fuente: Ley del IETU

De la mecánica del cálculo del IETU, lo primero que es importante destacar es la base del impuesto, ya que esta difiere de la del ISR, al tratarse de operaciones por flujo de efectivo y en cuanto a algunas limitaciones en las deducciones. También es importante puntualizar, que de acuerdo con los artículos 8vo, 10mo y 11vo y artículo cuarto transitorio de la Ley del IETU, los contribuyentes podrán acreditar contra el impuesto empresarial a tasa única del ejercicio calculado, cuatro tipos de créditos: acreditamiento del IETU por

deducciones superiores a los ingresos del ejercicio, acreditamiento por salarios y cuotas patronales, acreditamiento del ISR propio y acreditamiento por las inversiones realizadas entre 1997 y 2008. Así como otros acreditamientos establecidos mediante Decreto de beneficios fiscales en materia de ISR e IETU, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de Noviembre de 2007 como son: acreditamiento por inventario final, acreditamiento por aplicación de estímulos fiscales, acreditamiento por pérdida generada en la salida del régimen simplificado, acreditamiento por enajenaciones a plazo anteriores a 2008 y acreditamiento para la industria maquiladora.

En esta investigación se hace referencia únicamente al acreditamiento por salarios y cuotas patronales, puesto que impacta el otorgamiento de prestaciones de previsión social. La mecánica para determinar dichos créditos es la siguiente:

*Tabla 2.*

Cálculo del crédito de salarios y aportaciones de seguridad social en el ejercicio según LIETU

Operación	Concepto
	Erogaciones efectivamente pagadas por salarios en el ejercicio
(+)	Erogaciones efectivamente pagadas por aportaciones de seguridad social en el ejercicio
(=)	Total de erogaciones por salarios y aportaciones de seguridad social pagadas en el ejercicio
(x)	Tasa del IETU aplicable al ejercicio
(=)	Crédito por salarios y aportaciones de seguridad social

Elaboración propia Fuente: Ley del IETU

Es interesante analizar que implica un acreditamiento, sobre todo visualizándolo desde el punto de vista de la autoridad ya que la propia ley nos menciona la palabra “podrán” lo que denota opción para el contribuyente de aplicar o no dicho crédito. Pero ¿Por qué créditos y no deducciones? De acuerdo con Calvo Nicolau el acreditamiento puede describirse como la “posibilidad de disminuir una cantidad de otra para determinar el monto de la obligación fiscal” (Calvo, 1997:2).

Por otro lado, Leal Cueva establece que la figura del acreditamiento no está contemplada en la legislación mexicana como una forma de extinción de obligaciones, sino que “es una mecánica aritmética para la determinación de la obligación fiscal y no propiamente para la extinción de la misma” (Leal, 2003:1).

De lo anterior se concluye que el acreditamiento es un procedimiento a través del cual se determina la obligación fiscal, lo que implica que el crédito en cuestión se aplique únicamente hasta por el monto del impuesto y no que genere un saldo a favor del contribuyente en los casos en que derivado del acreditamiento resultara un excedente del crédito.

Por lo anterior se considera de suma importancia evaluar la aplicación minuciosa de estos créditos, así como los perjuicios que pudiera causar el que queden inutilizables los remanentes de dichos créditos, sin embargo antes de conocer la determinación de los créditos fiscales, se presentan las deducciones autorizadas por la Ley.

Uno de los elementos esenciales y que forma parte de la base, son las deducciones autorizadas por dicha ley, las cuales se indican en el artículo 5to de la LIETU. Por otra parte, el segundo párrafo de la fracción I del artículo 5to de la LIETU señala que no serán deducibles: Las erogaciones que efectúen los contribuyentes y que a su vez para la persona que las reciba sean ingresos en los términos del artículo 110 de la Ley de impuesto sobre la renta relativo a los sueldos y salarios y asimilados.

Por lo tanto, la LIETU en primera instancia no permite deducir los sueldos, los asimilados a salarios y las aportaciones de seguridad social, originando con ello una mayor base para el pago de impuesto. Adicional al cálculo anterior la citada Ley en el artículo 10, en su párrafo sexto, ofrece la opción al contribuyente de acreditar un crédito fiscal por las erogaciones efectivamente pagadas, por los conceptos de aportaciones de seguridad social pagadas en el periodo, así como los ingresos gravados para los trabajadores por sueldos salarios y asimilados, sin embargo, como ya se mencionó, existe una gran diferencia entre deducciones y créditos, por lo que en primera instancia implicaría que no todo el importe por esos conceptos sea deducible, sino solo la parte gravada.

Un ejemplo de lo anterior es el siguiente:

La Compañía que para efectos de esta investigación se llama X, S.A., establecida en la ciudad de Mexicali, B.C., pagó sueldos y prestaciones por \$1,446,625.86 pesos en el mes de Enero, las cuales incluyen, como previsión social a sus trabajadores un fondo de ahorro el cual fue de \$77,782.91 por ese mes y realizó aportaciones de seguridad social por \$556,742.36. A continuación se presenta la determinación del crédito por salarios de IETU:

*Tabla 3.*

Determinación del crédito por Salarios Art. 10 LIETU

<b>CONCEPTO</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRE RO</b>
Sueldos y prestaciones gravados al trabajador meses anteriores		1,368,8 42.95
Sueldos y prestaciones gravados al trabajador del mes	1,446,625.86	1,400,5 82.54
Erogaciones por salarios y prestaciones exentas (Fondo de Ahorro)	77,782.91	155,565 .82
		2,613,8
Total sueldos y prestaciones gravados al trabajador	1,368,842.95	59.67
		556,742
Aportaciones de seguridad social meses anteriores		.36
		192,971
Aportaciones de seguridad social del mes	556,742.36	.31
		749,713
Total de aportaciones de seguridad social	556,742.36	.67
		3,363,5
Total de erogaciones del periodo	1,925,585.31	73.34
Factor (para ejercicio 2009)	17.00%	17.00%
Acreditamiento por sueldos gravados y Aportaciones de seguridad social acumulados 2009	327,349.50	571,807 .47
		598,253
Acreditamiento sin disminuir prestaciones exentas	340,572.60	.66
		26,446.
Diferencia que el IETU no permite acreditar	13,223.10	19

Elaboración propia

Como se puede apreciar si no se disminuyeran las prestaciones exentas el acreditamiento sería mayor por lo que el impuesto se reduciría. Ahora se muestra

ese acreditamiento disminuido en los pagos provisionales del IETU de los meses de Enero y Febrero:

**Tabla 4.**  
**Determinación del pago provisional del IETU**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO
Suma de Ingresos cobrados de meses anteriores del ejercicio	0	133,609,740.96
Ingresos cobrados del periodo	133,609,740.96	52,701,130.90
Total de ingresos percibidos	133,609,740.96	186,310,871.86
Suma de deducciones autorizadas efectivamente pagadas meses anteriores	98,520,439.39	98,520,439.39
Deducciones autorizadas del periodo efectivamente pagadas		77,348,342.09
Total de deducciones autorizadas efectivamente pagadas	98,520,439.39	175,868,781.48
Base gravable del IETU	35,089,301.57	10,442,090.38
Tasa del IETU 2009	17%	17%
IETU mensual determinado	5,965,181.27	1,775,155.36
Menos: Acreditamientos	0	
Crédito fiscal (deducciones superiores a los ingresos)	0	
Acreditamiento por salarios y aportaciones de seguridad social	327,349.50	571,807.47
Crédito fiscal por inversiones de 1998 a 2007	70,510.87	141,021.74
Otros créditos fiscales decreto del 05 de Noviembre 2007	274,865.10	549,730.21
ISR propio del mes de que se trate (pagado)	489,947.45	0
ISR retenido del mismo periodo por el que se efectúa el pago provisional	0	0
IETU a pagar	4,802,508.34	512,595.95
Pagos provisionales del IETU pagados con anterioridad en el mismo ejercicio		4,802,508.34
IETU a cargo	4,802,508.34	-4,289,912.39

Elaboración propia

Es notorio que el IETU castiga a aquellos patrones que otorguen previsión social a sus trabajadores, toda vez que a mayores prestaciones exentas por salarios se genera un efecto negativo en el acreditamiento.

Se puede observar entonces el trasfondo del IETU, aumentar los impuestos a través del costo de la nómina lo cual dificulta las decisiones patronales ya que una vez que las empresas no tengan el incentivo de deducir la previsión social del pago de sus impuestos como es el caso de los vales de despensa, será difícil que las empresas sigan proporcionándolo a los trabajadores ya que esto implicaría para el patrón absorber el costo, lo que representa pagar más por las prestaciones contempladas en la Ley, y esto a su vez traerá un perjuicio para el trabajador y su

familia, ya que sufrirá la ausencia de dichas prestaciones o ingresos extra para él y sus dependientes.

### **Método**

La investigación que se realizó es cuantitativa de tipo descriptivo transversal, ya que de acuerdo con Díaz V. (2009:517) la naturaleza de la investigación cuantitativa permite adoptar un criterio numérico de representatividad, de modo, que de reiterarse la ocurrencia en un determinado grupo, se considera que es extensible para todos. Es descriptiva ya que busca detallar el impacto del IETU al otorgar prestaciones de previsión social en la mediana empresa de Mexicali, Baja California; es transversal debido a que se realizará una investigación de campo en donde se recolectarán datos por un tiempo determinado y es de corte cuantitativo, utilizando para la obtención de los datos un cuestionario.

### **Materiales**

El instrumento de medición diseñado para la obtención de la información de los sujetos de estudio fue un cuestionario constituido por 30 preguntas. Estas fueron en su mayoría de opción múltiple, sin embargo también contiene preguntas abiertas para la obtención de datos generales como: nombre de la empresa, giro y número de empleados.

Una vez concluida su elaboración se procedió al pilotaje el cual fue realizado a diez medianas empresas, en base a los resultados se hicieron modificaciones al mismo las cuales fueron principalmente de forma y no de contenido. Posterior a su afinación se procedió a la determinación del tamaño de la muestra.

### **Tipo de Muestra**

El tipo de muestreo aplicado fue no probabilístico para ejemplificar con cifras reales aspectos como la afectación que sufre la mediana empresa en la determinación del IETU, al otorgar prestaciones de previsión social a los trabajadores en el Estado de Baja California, en la ciudad de Mexicali, así como también las leyes y normatividad vigente, a fin de considerar cualquier cambio en las mismas. La justificación de la selección de los sujetos de estudio se basa en

que las micro, pequeña y mediana empresas (MiPyMeS) tienen una gran importancia en la economía. Representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas de producción, personal ocupado y remuneraciones pagadas, además un 5.7% de las medianas empresas se encuentran situadas en Baja California. La población de estudio comprende a todas aquellas empresas medianas del sector industrial, que tengan de 51 hasta 250 trabajadores, que otorguen prestaciones de previsión social.

### **Tamaño de la Muestra**

En la ciudad de Mexicali, existen actualmente 118 medianas empresas industriales registradas en el padrón de las MiPyMeS, de acuerdo con la Secretaría de Economía. La muestra para este estudio se determinó en base a la fórmula de poblaciones finitas con un margen de error del cinco por ciento, obteniendo una muestra de setenta y cinco empresas, a las cuales se les aplicaron cuestionarios para conocer si habían sufrido afectación en el otorgamiento de prestaciones de previsión social con la entrada en vigor del IETU, es importante destacar que dichos cuestionarios fueron aplicados exclusivamente a los contadores de las empresas.

### **Resultados**

Sobre la muestra estudiada se obtuvieron los siguientes resultados: primero, se puede determinar que existen beneficios presentes y futuros para los trabajadores y sus familias al otorgárseles previsión social.

Segundo, que se utilizan dos bases de cálculo diferentes para calcular los impuestos, por un lado el ISR no considera las deducciones sino hasta el cálculo anual, además de no permitir las mismas deducciones que el IETU. El Impuesto Empresarial a Tasa Única por su lado, genera su base tomando en cuenta lo efectivamente cobrado y pagado en el mes y considera vía acreditamientos los salarios gravados y las prestaciones de seguridad social otorgadas, evitando así que sean deducibles las prestaciones de previsión social exentas que el patrón haya otorgado a sus trabajadores durante el año de calendario.

El impuesto castiga a aquellos patrones que otorguen previsión social, toda vez que a mayores prestaciones exentas por salarios se genera un efecto negativo en

el acreditamiento, además que la utilización de acreditamientos implica que el crédito en cuestión se aplique únicamente hasta por el monto del impuesto y no que genere un saldo a favor.

Al llevarse a cabo la investigación en campo, en la mediana empresa de Mexicali B.C., mediante la aplicación de cuestionarios, para determinar el grado de afectación obtenido en su carga tributaria desde la entrada en vigor del IETU, se encontró que el 64% de las empresas encuestadas observa que existe una mayor productividad en el empleado al otorgar prestaciones de previsión social y permite que el trabajador se sienta retribuido por su trabajo. Sin embargo es interesante notar que solo 48 empresas de las encuestadas otorgan previsión social, por lo que pudiéramos preguntarnos que si tiene efectos tan positivos en la productividad de las empresas y en el trabajador, el otorgamiento de prestaciones de este tipo, porque no todas las empresas las otorgan o bien, porque algunas que las otorgaban ya no lo hacen, por lo que se debe puntualizar que invariablemente algo está modificando la conducta del patrón, persuadiéndolo a no otorgar dichas prestaciones o a otorgar solo las mínimas.

Otro de los hallazgos encontrados al momento de la elaboración de los resultados es que las empresas dicen no sufrir afectación con la entrada del IETU al otorgar prestaciones de previsión social, sin embargo, algunos estudiosos reiteran que desde 2007 el otorgamiento de dichas prestaciones ha disminuido.

En México, existen instancias encargadas de vigilar aspectos de la previsión social, tal es el caso del Observatorio de Política Social y Derechos Humanos, que lleva un control ciudadano de política social en los temas de salud, alimentación, educación, trabajo, vivienda, programas de combate a la pobreza, políticas sociales para la equidad y familias en el marco de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales, a través del seguimiento a la política pública y a los cambios legislativos y judiciales en la materia, con base en un Sistema de Indicadores (Consejo Nacional de Población, 2010).

A través de las estadísticas realizadas por este organismo se pudo observar lo siguiente: que en el III Trimestre de 2009, en Baja California, los trabajadores que recibían prestaciones adicionales a su salario, ascendían a un 70.4%,

mientras que en el III Trimestre de 2010 se entregaron dichas prestaciones a un 67.9% de la población trabajadora, lo que denota entonces una disminución del 2.5% en el otorgamiento de dichas prestaciones, aun a pesar de los múltiples beneficios que pudieran existir al otorgarla.

También, este mismo organismo realiza un comparativo del III Trimestre de 2008, 2009 y 2010, referente a las prestaciones mínimas de Ley, encontrándose en 2008 un ligero aumento de los trabajadores que tienen acceso a las prestaciones mencionadas que va del 16.3% a 18.1% en 2010, mientras que el 52.9% tuvo acceso a algunas de estas prestaciones en 2008 y en 2010 solo un 51.1%, destacándose una disminución del 1.8%, mientras que el 28.9% no tienen acceso a dichas prestaciones mínimas de Ley y en 2010 aumento dicha situación a un 29.6%.

Esto es importante, toda vez, que los patrones afirman que el otorgamiento de previsión social se ha mantenido igual desde 2008 y las estadísticas muestran, si bien un ligero aumento de 1.8% en las prestaciones mínimas de Ley, pero por otro lado, se ve claramente una disminución del .7% en los trabajadores que ni siquiera tuvieron acceso a las prestaciones mínimas.

De ahí la importancia de determinar si el IETU está provocando afectaciones en el otorgamiento de prestaciones de previsión social, toda vez que le resulta costoso al patrón otorgar prestaciones de este tipo al encontrarse gravadas al cien por ciento para esta Ley.

Como parte de la investigación, se pidió a las empresas que indicaran su grado de afectación porcentual sobre el impacto de la previsión social en el IETU, el cual de acuerdo a los encuestados quedó de la siguiente manera: el 45% de las empresas, dicen sufrir una afectación del 6 a 10%, en el monto del IETU, mientras que el 41% de las empresas encuestadas dice sufrir afectación del 0 al 5% en el monto del IETU y un 14% declaró tener un porcentaje de afectación diferente.

Por lo que después de un análisis minucioso y exhaustivo se logró dar respuesta a la pregunta de investigación sobre si la no deducibilidad para el IETU y la no generación de un crédito fiscal para los patrones que otorgan prestaciones de previsión social, se limita con el costo fiscal que provoca en las empresas

otorgar dichas prestaciones, encontrándose entonces en las empresas que el hecho de que la previsión social no sea deducible para el IETU, no afecta en su otorgamiento a los trabajadores, más bien su disminución se ha debido a razones económicas que afectan nuestro país.

Al respecto es interesante notar, que las empresas pudieran no estar teniendo una afectación por el IETU, toda vez que el ISR que causan es mayor que el IETU o bien, debido a que las prestaciones otorgadas son mínimas.

### **Conclusiones**

El panorama político relacionado con la creación de leyes permite concluir las grandes contradicciones que existen en la política fiscal, ya que por un lado los legisladores pretenden otorgar beneficios mediante una nueva Ley Alimentaria y por otro lado, limitan su otorgamiento en la LIETU.

Debido a discrepancias y afectaciones en los diferentes sectores productivos, el pasado 5 de Abril de 2011 se presentó ante la Cámara de Diputados, una propuesta que tiene por objeto anular la LIETU, aludiendo a que las principales razones por las cuales se considera esta abrogación parten de que la LIETU no permite la deducción ni acreditamiento de las prestaciones exentas del ISR del trabajador, por lo que indirectamente, la empresa tendría que pagar el 17.5% del IETU por dichas prestaciones, lo cual según menciona la citada iniciativa, provocaría que para disminuir el IETU a cargo, los patrones, podrían sustituir las erogaciones de previsión social que entregan a sus trabajadores, por sueldos gravados para ISR o en su caso, eliminar dichas prestaciones.

De las conclusiones anteriores se tiene que durante la última década las autoridades hacendarias han emprendido una lucha contra la previsión social, de alguna u otra forma se han empeñado en gravar con impuestos, este tipo de prestaciones, tal fue el caso en 1995 con el intento de eliminar prestaciones de previsión social a los trabajadores bancarios, en 2005, cuando en la iniciativa del ejecutivo se propuso la eliminación de la exención de la previsión social, y hoy de forma indirecta con el IETU. Por lo que la presente investigación se suma a los resultados de estudios de los diferentes sectores, todos ellos afectados con esta medida hacendaria, coinciden en señalar que al gravar las prestaciones de los

trabajadores hasta hoy exentas se verán las siguientes consecuencias: se afectará drásticamente los ingresos reales de los asalariados, caerá más el nivel de vida de los trabajadores y afectará el poder adquisitivo de sus salarios, se lesionarán todos los contratos colectivos de trabajo al quitarles a los sindicatos su principal tema de negociación que son las prestaciones, se frenará la contratación de personal, por el costo impositivo, además de que gravar las prestaciones de previsión social hasta ahora exentas significará elevar los costos para las empresas, inhibirá la creación de empleo y finalmente afectará la productividad, al acumular la totalidad de prestaciones que percibe el trabajador como si fueran ingresos, se afectan derechos sociales y se incrementarán los salarios integrados, base de cotización del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), del Instituto Nacional de Fomento a la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT) y Ahorro para el Retiro, “con un consecuente desequilibrio económico en la estructura laboral”.

Por lo que es importante recordar que la LFT en su artículo 31 señala que los contratos y relaciones de trabajo obligan a lo expresamente pactado y el artículo 33 declara que es nula la renuncia que los trabajadores hagan de los salarios devengados y de las demás prestaciones.

Se concluye que la intención implícita del tratamiento que tienen las erogaciones de previsión social que otorgan los patrones a sus trabajadores, dentro del IETU, es desalentar su otorgamiento o en su caso el aumento de las mismas, por el efecto negativo que esto genera en las empresas al incrementarles la carga tributaria del IETU, lo que se pretende finalmente por parte de las autoridades fiscales es de que los patrones le retribuyan a sus empleados con remuneraciones y prestaciones que se encuentren gravados para estos últimos con el impuesto sobre la renta y así aumente la recaudación del mismo, ya que al eliminar directamente las exenciones tendría un gran costo político electoral para el gobierno.

## **REFERENCIAS**

Bowen, A. (1992). Introducción a la Seguridad Social. (3ra. Ed.). Chile: Editorial Jurídica de Chile. Consultado el 03 de Septiembre de 2010 en:

[http://books.google.com.mx/books?id=Q4pZ6OsT7yQC&pg=PA150&dq=beneficios+de+la+prevision+social&hl=es&ei=7npPTPzmJ4q6sQOtqK28Bw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDMQ6AEwAg#v=onepage&q=beneficios%20de%20la%20prevision%20social&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=Q4pZ6OsT7yQC&pg=PA150&dq=beneficios+de+la+prevision+social&hl=es&ei=7npPTPzmJ4q6sQOtqK28Bw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CDMQ6AEwAg#v=onepage&q=beneficios%20de%20la%20prevision%20social&f=false)

Calvo, E. (1997). Tratado del impuesto sobre la renta. Reimpresión a la primera edición. (Tomo II). México: Themis.

Consejo Nacional de Población. (2010). Índices demográficos para adultos mayores. Consultado el 06 de Septiembre de 2010. En:  
[http://www.conapo.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=70&Itemid=228](http://www.conapo.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=70&Itemid=228)

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1957).  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>

Comisión de Seguridad Social del Senado de la República. LX Legislatura. (2006). La Seguridad Social en México (Memorándum). México: Senado de la República.

Díaz, V. (2009). Metodología de la investigación científica y bioestadística. Segunda edición. Chile. RK Editores.

Foro Laboral de la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, (1981).

Leal, G. (2003). Nuevo Esquema para manifestar saldos a favor de IVA ¿operable?. México: Fiscalía. Consultado el 10 de septiembre de 2009 en:  
<http://www.fiscalía.com/modules.php?name=Informacion&sop=viewArt&id=272>

Ley Federal del Trabajo. (2007). Anaya Editores

Ley del impuesto empresarial a tasa única. (2012). ISEF. México, D.F.

Ley del impuesto sobre la renta. (2012). ISEF. México, D.F.

Tercer Tribunal Colegiado en Materia Administrativa del Primer Circuito de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (1997). Jurisprudencia Previsión Social.

# **TURISMO Y DESARROLLO SUSTENTABLE**

## CAPITULO 15.

### DESARROLLO DE ESTRATEGIAS QUE APOYAN A LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO DE CIUDAD OBREGÓN

Raquel Ivonne Velasco Cepeda  
María de Lourdes Serrano Cornejo  
Maribel Guadalupe Gil Palomares  
Alba Rosa Peñúñuri Armenta  
Paulina Beatriz Portillo Jaramillo  
raquel.velasco@itson.edu.mx  
Instituto Tecnológico de Sonora

#### Resumen

El futuro de México depende de su capacidad para transformar las empresas en organizaciones competitivas para incrementar y consolidar su participación en el mercado. El turismo se ha convertido en un renglón prioritario dentro del esquema económico de muchas naciones. Un área de oportunidad detectada es lograr un crecimiento del sector turismo que ayude a mejorar la calidad de vida de la población, mejorar la economía de la región, diversificar productos y servicios turísticos, atraer turismo, entre otros. ¿Cómo incidir en la competitividad del sector hotelero de Ciudad Obregón? El objetivo del estudio es desarrollar estrategias que incidan en la competitividad de las empresas del sector hotelero de Ciudad Obregón. La muestra estuvo integrada por 15 hoteles, se aplicó un cuestionario. El procedimiento fue determinar los requerimientos de información, realizar el diagnóstico del entorno interno y externo, realizar un análisis FODA, identificar los factores que afectan la competitividad y elaborar una propuesta de estrategias. Los resultados obtenidos fueron un diagnóstico y una propuesta de estrategias para el sector. Entre las conclusiones se encuentran que en cada uno de los factores analizados hay aspectos que hacen más competitivas a las organizaciones y en otros se presentan como un área de mejora. Las recomendaciones se fundamentan en la aplicación de las estrategias propuestas como lo son algunas de ellas: diseñar página web y actualizarla de manera periódica, promover los centros de negocios de los hoteles, elaborar perfil en redes sociales y promocionarse por este medio, establecer convenios con las agencias de viaje.

Palabras clave: competitividad, estrategia, ventaja competitiva, ventaja diferencial.

#### Introducción

El futuro de México depende de su capacidad para transformar las empresas en organizaciones más competitivas independientemente de su giro o tamaño, de tal manera que produzcan bienes y/o servicios que les permitan

incrementar y consolidar su participación en el mercado. El turismo se ha constituido en un renglón prioritario dentro del esquema económico de muchas naciones, tanto desarrolladas como en vías de desarrollo o emergentes. Las utilidades que aportan a un país obligan a contemplar con detenimiento la forma de intensificar esta actividad.

El fenómeno turístico, actualmente debe de situarse en un primer plano en la estructura económica para generar empleos, impuestos y divisas, descentralizar de modo planificado las operaciones de la economía; substituir importaciones de servicio de turismo, preparando la capacidad instalada para satisfacer el mercado interno, así como transferir riquezas de zonas con mayor ingreso a otras de menor importancia (Dahdá, 2007). Por lo que se puede decir que la actividad turística es un fenómeno social que influye en diversos campos de la actividad humana, ya que los efectos sobre el mismo residen en las formas en que el ocio y el tiempo libre han venido adoptando a través de la historia.

La recreación, se aúna a las necesidades de alimentación, vivienda, salud, trabajo y educación, parámetros básicos del bienestar y calidad de vida del ser humano (Chávez de la Peña, 2005). De esta manera, los recursos que sustentan la actividad turística adquieren un valor económico también y se complementan con las estructuras y los servicios necesarios para lograr la satisfacción del objetivo turístico, incorporando al mercado ya no solo aquellos insumos indispensables para la industria, sino también el tiempo libre, el cual puede ser empleado de manera lúdica y recreativa. Una opción del uso del tiempo libre es el turismo alternativo, el cual es definido por Zamorano (2007), como un conjunto de vivencias y experiencias únicas, irrepetibles, personales que se dan en un entorno de calidad geográfica y social, que permite al turista percibir sus relaciones de una manera diferente con el entorno geográfico y cultural, con los otros turistas y sus anfitriones, dentro de los parámetros del desarrollo humano sustentable que prevé el desarrollo y crecimiento económico, la equidad social y la sustentabilidad ambiental.

El Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) cuenta con iniciativas estratégicas, entre las cuales se encuentra la de “Ecoturismo y Desarrollo

Sustentable” a la cual pertenecen los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora, teniendo como objetivo el desarrollar circuitos eco-turísticos sustentables que mejoren la calidad de vida de las comunidades pertenecientes a los municipios de Cajeme, Rosario Tesopaco y Quiriego. Por otro lado, entre los objetivos de la institución se encuentran el participar en el proceso de creación, conservación, renovación y transmisión de la cultura; y una forma de hacerlo es a través del rescate de las tradiciones regionales. A este respecto, se encuentra la etnia Yaqui cuya riqueza cultural y pluralidad es digna de difundir no solo entre los habitantes de Ciudad Obregón, sino también con los visitantes nacionales y extranjeros mediante diversas acciones, siendo una de ellas el turismo.

Para atraer turismo a la región se requiere de contar con infraestructura que de soporte a esta actividad, y una de ellas es contar con hoteles que permitan satisfacer la demanda del servicio de hospedaje, alimentación, e instalaciones.

### **Planteamiento del Problema**

Los hoteles de Ciudad Obregón tienen una oferta de 1,465 habitaciones según datos proporcionados por la Oficina de Convenciones y Visitantes (OCV), y éstos se clasifican en 2, 3 y 4 estrellas. La mayoría de ellos ofrecen turismo de negocios, detectándose la oportunidad de aprovechar el tiempo libre después de las reuniones, convenciones, entre otros, para ofertar actividades a través de una Agencia Comercializadora Turística (ACTUR), promovida por la Institución que será la empresa encargada de promocionar y comercializar las actividades de turismo alternativo de las comunidades. Para promover el turismo de estos municipios y sobre todo hacia el Corredor del Yaqui al cual pertenece Buena Vista, Cócorit y Hornos es necesario contar con lugares de alojamiento del turista nacional e internacional, específicamente hoteles que tengan todos los servicios necesarios para lograr satisfacción del cliente. En este sentido es necesario crear una ventaja competitiva con respecto a otros lugares y productos turísticos.

Porter (2002), hace mención a la ventaja competitiva como un aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos y proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes. La

ventaja competitiva de las empresa nace de muchas actividades discretas que ésta ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto.

Un área de oportunidad detectada es lograr un crecimiento del sector turismo que ayude a mejorar la calidad de vida de la población y la economía de la región, abrir fuentes de empleo, diversificar los productos y/o servicios turísticos, dar a conocer las costumbres y tradiciones del municipio de Cajeme.

Por todo lo anterior surge el siguiente planteamiento: ¿Cómo incidir en la competitividad de las empresas del sector hotelero de Ciudad Obregón?

### **Objetivo**

Desarrollar estrategias que incidan en la competitividad del sector hotelero de Ciudad Obregón mediante un diagnóstico que permita identificar los factores que la afectan.

### **Justificación**

El conocer los factores que intervienen en la competitividad del sector hotelero, permitiría identificar aquellas áreas de oportunidad en donde es necesario fortalecer, para ser más competitivas ayudándoles a permanecer más tiempo en el mercado.

El impacto en la promoción del turismo en la economía de la región repercutiría en varias formas, una de ellas es la generación de ingresos y empleo, gracias a una mayor y más rápida disponibilidad de recursos financieros.

Los beneficios de esta investigación para el ITSON es que éste cuenta con las licenciaturas de: Administración, Administración de Empresas Turísticas, Economía y Finanzas donde los alumnos adquirirían conocimientos y desarrollarían habilidades y destrezas que les permitan incrementar su competitividad y al mismo tiempo apoyar a este giro de empresa para que alcancen altos niveles de desempeño repercutiendo en un crecimiento económico en la región.

### **Marco Teórico**

El sustento teórico en el que se basa la presente investigación está relacionado con los conceptos de competitividad, estrategia, ventaja competitiva y ventaja diferencial.

El concepto de competitividad tiene sus orígenes en el concepto inglés *competitiveness*, que significa capacidad de competir, o rivalidad para la consecución de un fin, y éste a su vez se deriva del concepto competencia, el cual significa disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo (Berumen y Palacios, 2009). Para Batres y García (2006), la competitividad es la capacidad de lograr y retener su participación en la oferta de bienes y servicios en un mercado determinado. En el mismo sentido, Ramírez (2009) y Gutiérrez (2005), la definen como la capacidad que tienen las empresas de generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores, aprovechando sus ventajas distintivas. Por lo anterior, la competitividad está relacionada con la capacidad de respuesta de la organización en el mercado en el cual compite, mediante la optimización adecuada de sus recursos.

Las estrategias son definidas por Hellriegel, Jackson y Slocum (2005), como los cursos de acción principales seleccionados y puestos en práctica para lograr una o más metas. Por otra parte, Koontz y Weihrich (2004), definen la estrategia como la determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr estos fines. Por lo antes descrito, se puede decir que la estrategia es un curso general de acción y la utilización de recursos hacia el logro de objetivos organizacionales.

La ventaja competitiva es aquella ventaja que se adquiere sobre los competidores al ofrecer al consumidor mayor valor, ya sea mediante precios bajos o por mayores beneficios que justifiquen precios más altos (Kotler y Armstrong, 2008). Relacionado a este término está la ventaja diferencial, la cual es definida por Stanton, Etzel y Walter (2007), como cualquier característica de una organización o marca que los clientes consideran deseable y diferente de la competencia.

Monfort (2002), hace referencia a que la competitividad de la industria hotelera se sustenta principalmente en los activos intangibles como lo son la reputación de los hoteles, la imagen de la empresa, la calidad de los servicios de los empleados, o las rutinas organizacionales de alojamiento, efectivos servicios

de reserva o habitaciones. También menciona que los recursos físicos como la ubicación, edificios, habitaciones, mobiliario; son fácilmente imitables por los competidores.

### **Método**

La investigación realizada es con enfoque cuantitativo y es una investigación no experimental, descriptiva transeccional.

Los sujetos de estudio estuvieron integrados por una muestra de 15 hoteles de Ciudad Obregón, Sonora. Se elaboró un cuestionario diagnóstico el cual fue validado por expertos en el área, en donde se consideraron los factores que inciden en la competitividad del sector hotelero.

El procedimiento seguido en la presente investigación consta de las siguientes fases:

Fase 1. Determinación de requerimientos de información

1. Realizar un análisis de los requerimientos de información.
2. Consultar fuentes de datos primarios y secundarios relativos a la temática.
3. Definir el tamaño de la muestra.

Fase 2. Realizar el diagnóstico del entorno interno del sector.

1. Diseñar y validar los cuestionarios diagnósticos para la recopilación de información.
2. Aplicar los cuestionarios.
3. Revisar cada uno de los cuestionarios aplicados para verificar si la información proporcionada está completa y coherente.
4. Capturar y procesar la información en una base de datos (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales-SPSS).
5. Analizar e interpretar la información.

Fase 3. Realizar un análisis del entorno externo.

Fase 4. Realizar un análisis FODA.

Fase 5. Identificar los factores que afectan a la competitividad.

Fase 6. Elaborar propuestas de estrategias.

### **Resultados**

Los resultados encontrados en el diagnóstico se presentan a continuación, considerando primeramente la información general del sector hotelero y posteriormente cada uno de los factores analizados que inciden en la competitividad.

Respecto a la categoría de estrellas con la que cuentan los hoteles analizados se tiene que el 20 por ciento son de dos estrellas (tres hoteles), el 33 por ciento son de tres estrellas (cinco hoteles) y el 47 por ciento son de cuatro estrellas (7 hoteles). El tamaño del hotel que predominó en la muestra analizada fue que el 40 por ciento (6 hoteles) son pequeños, es decir, que cuentan con un rango de 11 a 50 empleados. El 33 por ciento (5 hoteles) son de tamaño micro (de 1 a 10 empleados), y el 27 por ciento (4 hoteles) restante son medianas (de 51 a 250 empleados). De esta manera se observa que de la muestra no hay empresas grandes (de más de 250 empleados).

El número de años que tienen operando los hoteles analizados son que tres de ellos llevan menos de cinco años, dos hoteles tiene de cinco a diez años y 9 más de veinte años. Un hotel no contestó.

El rango de edad del director general y/o gerente de los hoteles encuestados varía, se encontró que en un hotel éste tiene de 25 a 30 años, tres de 31 a 35 años, de igual forma tres de 36 a 40 años y en 8 hoteles tiene más de 40 años. El nivel de formación del gerente que predominó fue el de licenciatura siendo 12 de ellos, uno tiene estudios de posgrado y dos únicamente bachillerato.

Con relación al promedio de empleados de planta con que cuenta el sector se tiene que en el 2011 un hotel tuvo entre 41 y 60 por ciento del total de empleados, otro entre 61 y 80 por ciento y 9 hoteles entre el 81 y el 100 por ciento, en tanto que cuatro empresas no respondieron a la pregunta. Respecto al porcentaje de empleados eventuales en el 2011, 7 hoteles no tuvieron personal eventual, dos hoteles tuvieron entre uno y 20 por ciento, un hotel entre 21 y 40 por ciento, y un hotel entre 41 y 60 por ciento, en tanto que cuatro empresas no respondieron a la pregunta. En cuanto al porcentaje de empleados sindicalizados de planta un hotel tuvo entre 21 y 40 por ciento, dos hoteles entre 41 y 60 por ciento y un hotel entre el 81 y el 100 por ciento, en tanto que 11 empresas no

respondieron a la pregunta. En relación al porcentaje de empleados sindicalizados eventuales 7 hoteles no tienen y un hotel tiene entre 41 y 60 por ciento del total de empleados, en tanto que 7 empresas no respondieron a la pregunta.

Los factores que se analizaron y que inciden en la competitividad son la ocupación hotelera, planeación estratégica, mercadotecnia, calidad en el servicio, tecnología de información y comunicación, recursos humanos, innovación, certificaciones, finanzas e infraestructura.

En lo que a ocupación hotelera se refiere durante el año 2011 un hotel quedó en el rango del 0-20 por ciento, 7 en el 41-60 por ciento, 4 hoteles en el rango del 61-80 por ciento, sólo un hotel tuvo una ocupación mayor entre el 81-100 por ciento, dos no respondieron a la pregunta.

Respecto a la planeación estratégica se cuestionó si las empresas realizan planes estratégicos formales, encontrándose que en ocho empresas no se realizan (53 por ciento) y en siete empresas sí (47 por ciento). De las 7 empresas que realizan planes estratégicos formales, el 100 por ciento toma como horizonte temporal el periodo de un año.

De los 15 hoteles encuestados, el 93 por ciento cuenta con misión y visión; el resto, que es el 7 por ciento, tiene una de las dos. Con respecto a la interrogante acerca si la empresa cuenta con valores, una empresa contestó que no (13 por ciento), mientras que trece empresas contestaron que si (87 por ciento), en tanto que una empresa no respondió a la pregunta. De los 13 hoteles que cuentan con valores, el 85 por ciento sí los tiene por escrito (11 hoteles) y el 15 por ciento no (dos hoteles).

Se les cuestionó si llevan a cabo un análisis FODA, las encuestas arrojaron que el 40 por ciento no lo lleva a cabo mientras que el 60 por ciento si lo hace. Otra de las preguntas fue si contaban con indicadores para evaluar el desempeño, encontrándose que el 73 por ciento si tiene, mientras que el 27 por ciento restante no.

Con respecto a los indicadores que utilizan para medir el desempeño, 10 hoteles consideran la ocupación hotelera, de igual forma 10 hoteles la estancia de los clientes, 8 utilizan las reservas, también 8 los ingresos del establecimiento, 7

contemplan los indicadores de accionistas y financieros, seis hoteles indicadores externos al hotel y cuatro empresas indicadores de recursos humanos.

En relación a la pregunta si las estrategias planteadas se alinean a los objetivos propuestos, el 87 por ciento de los hoteles encuestados mencionan que sí, mientras que el 13 por ciento restante respondió que esta situación no se da en su empresa.

Otra de las preguntas estuvo relacionada a si tenían identificada su ventaja competitiva, a la cual el 100 por ciento respondió que sí. Entre las respuestas que ellos consideraban las mayores ventajas competitivas la que obtuvo un puntaje más alto fue la calidad con 32 puntos, seguida de la atención al cliente con 19, la ubicación con 18, el precio con 12, profesionalización del personal con seis, la personalización del servicio con dos, y por último, la oferta de servicios adicionales con un punto.

Los resultados obtenidos del factor mercadotecnia en cuanto al porcentaje de participación en el mercado, el 27 por ciento de los hoteles afirmó que tiene una participación del cero al 20 por ciento, otro 27 por ciento respondieron que tiene una participación del 21 al 40, el 20 por ciento respondió que del 41 al 60, el 13 por ciento del 61 al 80 por ciento, y el 7 por ciento respondió que del 81 al 100 por ciento; en tanto que el seis por ciento no respondió a la pregunta.

Respecto a la pregunta relacionada al porcentaje del mercado que atienden se encontró que el segmento de negocios o de compras es el de mayor participación, le sigue el familiar y de amigos, en tercer lugar el de descanso, placer o vacaciones y el de convenciones, congresos y similares; en cuarto lugar el de alimentos y bebidas y el de instalaciones; y por último el de otros, ya que en el caso de un hotel atiende a personas que tienen familiares internados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

En relación a la pregunta de si hubo un crecimiento en ventas, el 53 por ciento de los hoteles respondió que sí, y el 34 por ciento respondió que no, en tanto que el 13 por ciento de las empresas no respondieron.

Otra de las preguntas estuvo relacionada a las ventas en los diferentes mercados y se encontró que en el estatal es de donde provienen más las ventas,

le sigue el mercado nacional, en tercer lugar el mercado local y/o regional, en cuarto y último lugar el internacional.

En lo que corresponde al precio de venta del producto y/o servicio el 60 por ciento de los hoteles encuestados respondió que éste se encuentra a nivel de la competencia, el 27 por ciento dice que sus precios se encuentran por debajo de la competencia, y el 7 por ciento respondió que por arriba de la competencia, en tanto que el seis por ciento no contestó a la pregunta.

Con respecto a si se realiza algún tipo de actividad promocional se encontró que el 60 por ciento de los hoteles si efectúa algún tipo de actividad, mientras que el 40 por ciento restante no las lleva a cabo. La publicidad es el tipo de actividad promocional que más utilizan, con 9 respuestas, le sigue la publicidad en línea con seis, en tercer lugar la venta personal con dos y, por último, la promoción de venta con una sola respuesta.

El promedio de estancia de los clientes que más predomina entre los hoteles es menor a una semana, encontrándose al respecto 11 hoteles, le sigue la estancia de dos semanas en dos hoteles, finalmente de una semana en un hotel; en tanto que un hotel no dio respuesta a la pregunta.

El tipo de clientes más frecuente en el hotel son los caminantes y los de reservación directa, esto fue contestado por 10 empresas, dos de ellas dijeron que por medio de la reservación directa, otras dos empresas dijeron por tiempo compartido y dos dijeron que otro tipo de clientes, de los cuales unos vienen por cuestiones de trabajo y otros por consorcios.

Otro de los factores analizados fue la calidad en el servicio, y a este respecto se preguntó si se acostumbraba medir la satisfacción del cliente a lo que el 53 por ciento respondió que sí, mientras que el 40 por ciento algunas veces lo hace, y el 7 por ciento nunca.

Se cuestionó también sobre el tipo de quejas que son las más frecuentes, encontrándose las que surgen por el servicio con cuatro coincidencias, le siguen las de mantenimiento, otro hotel respondió que las de limpieza, otro por las reservaciones y uno por la facturación; en tanto que seis hoteles no respondieron la pregunta. Respecto al porcentaje de quejas que son atendidas 11 empresas

atienden del 81 al 100 por ciento de las quejas, dos hoteles sólo atienden del 0 al 20 por ciento y uno resuelve del 41 al 60 por ciento; en tanto que una empresa no respondió al cuestionamiento. El tiempo de respuesta es de un día en el caso de 11 empresas, otro contestó que de dos días, dos empresas respondieron que de tres días mientras que otra, no contestó.

En el factor de tecnología e información se cuestionó si la empresa dispone de conexión a Internet encontrándose que el 100 por ciento cuenta con ella. El tipo de conexión que predominó es la inalámbrica en un 80 por ciento de los hoteles, 20 por ciento cuenta con ambas. Se pudo apreciar que 8 de ellas cuentan con banda ancha y 7 no tienen ese servicio.

Otro de los cuestionamientos fue la finalidad del uso del Internet, encontrándose que principalmente se utiliza para obtener información (13 hoteles), le siguen los servicios bancarios y para efectuar ventas (11 hoteles), formación y aprendizaje (seis hoteles); en tanto que dos empresas respondieron que para otras finalidades; como contacto con clientes o comunicación interna.

En la pregunta relacionada con la disponibilidad de una página web en la empresa se encontró que el 73 por ciento de los hoteles encuestados cuentan con página web, mientras que el 27 por ciento restante no dispone de una. De los servicios disponibles en la página, 9 hoteles cuentan con una lista de precios y 7 hoteles utilizan la para comercializar sus productos y para dar facilidades de acceso a catálogos.

Otra de las preguntas fue si se utilizan las redes sociales para dar a conocer los productos y/o servicios, encontrándose que las más utilizadas son facebook o twitter por el 60 por ciento de la muestra, mientras que el 40 por ciento restante no lo hace, comentando que por falta de tiempo, otro que tampoco porque sus clientes son principalmente empresarios, y uno más por los costos que implica el tener a una persona manejando las redes sociales.

Respecto al factor recursos humanos en la figura 1 se muestran las actividades de administración de recursos humanos que se realizan en los hoteles.

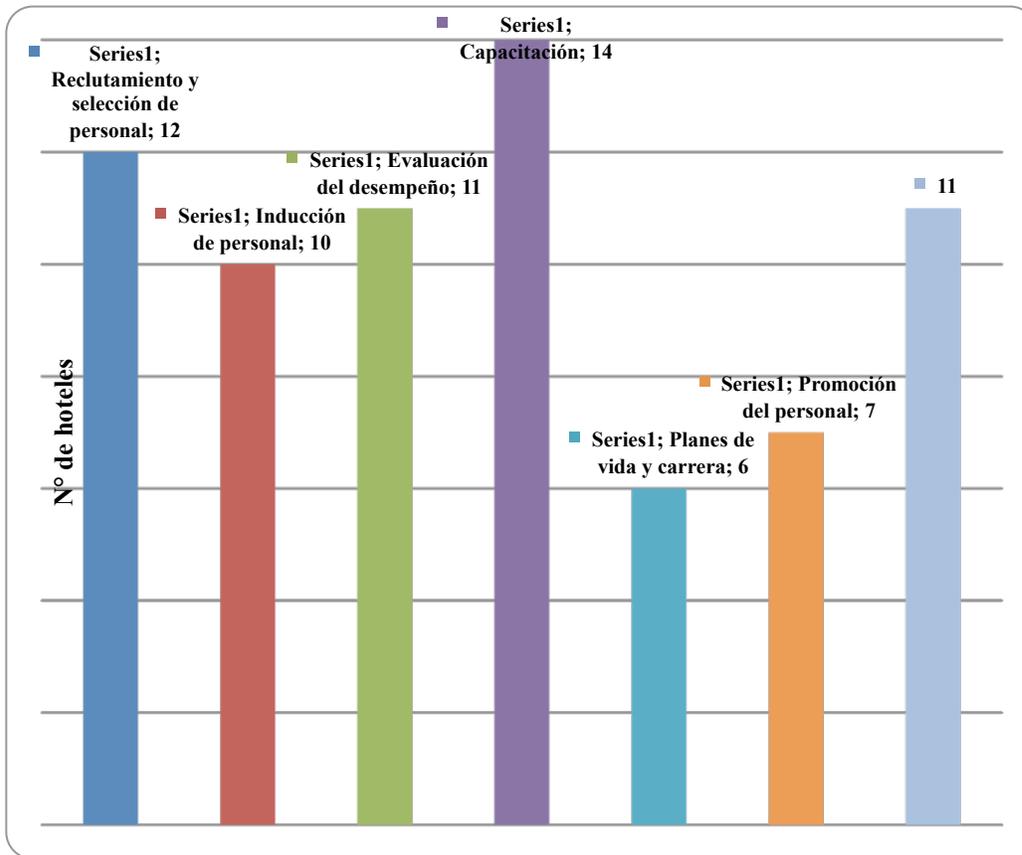


Figura 1. Actividades de recursos humanos que se realizan en los hoteles .

Como se puede observar en figura anterior 14 hoteles respondieron que la capacitación es la actividad que más se realiza, le sigue el reclutamiento y la selección (12 hoteles), luego la evaluación del desempeño y los sistemas de pago variable (11 hoteles), en cuarto lugar la inducción (10 hoteles), en quinto la promoción del personal (7 hoteles) y, en último lugar, los planes de vida y carrera (seis hoteles).

En lo que al factor innovación se refiere en la figura 2 se muestran las áreas de la empresa en donde se han efectuado innovaciones en los dos últimos años.

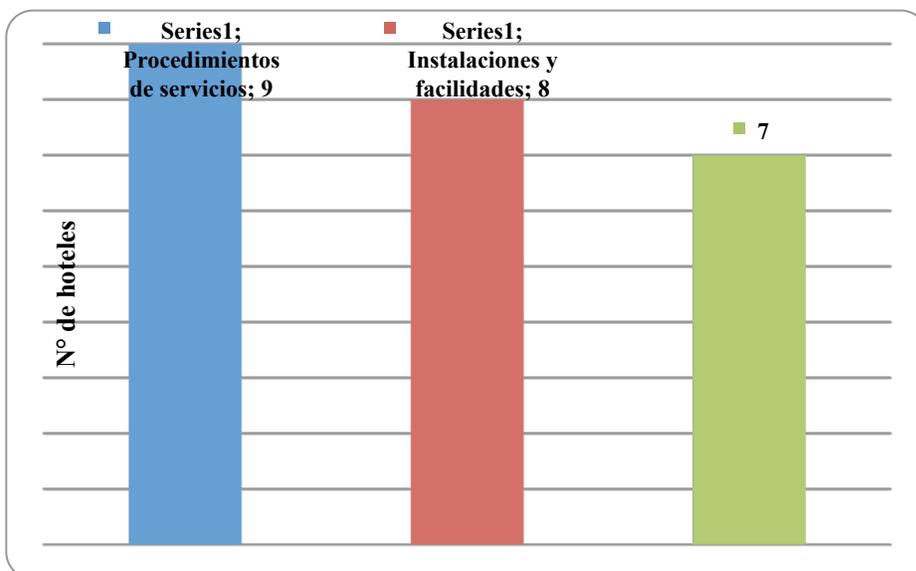


Figura 2. Innovaciones efectuadas en los dos últimos años.

En la gráfica se observa que las innovaciones relacionadas con procedimiento de servicios son las que más hoteles han llevado a cabo en los dos últimos años (9 hoteles), en segundo lugar las innovaciones relacionadas con instalaciones y facilidades (8 hoteles), y en tercer lugar las innovaciones relacionadas con la gestión de la empresa (7 hoteles).

Otro de los cuestionamientos fue si la empresa contaba con algún tipo de certificación como lo es AAA, Leading hotels, Distintivo H, a lo cual cinco dijeron que si cuentan con al menos una, seis no tienen y no están en proceso previo a alguna certificación, y solo un hotel no tiene, pero está en proceso a la certificación; en tanto que tres empresas no respondieron a la pregunta.

Entre los cuestionamientos realizados sobre las finanzas se tiene el plazo de cobro a los clientes el cual varía de empresa a empresa, sin embargo, por el giro de la muestra encuestada, se recomienda que el plazo sea corto. De esta manera, seis hoteles dan de plazo solo un día, le siguen cinco hoteles que facilitan 15 días, en el caso de dos empresas no otorgan ni un plazo, mientras que otra proporciona 30 días, y otro hotel otorga 45 días.

Con respecto al plazo de pago que otorgan los proveedores, se repite más el periodo de 8 a 15 días, éste se da en el caso de 7 hoteles, le sigue el de uno a 7 días en lo que a tres hoteles se refiere, en tercer lugar el plazo de 16 a 30 días, en

dos hoteles, así como los proveedores que cobran de contado y solo en un hotel se tiene el plazo de más de un mes.

En cuanto a la tendencia de la utilidad media sobre ventas los resultados muestran que ha sido estable, según lo indican 7 hoteles, mientras que en cinco hoteles fue decreciente y en un hotel fue creciente. Cabe mencionar que dos hoteles no respondieron a la pregunta.

El grado de frecuencia con la que se utilizan las fuentes para financiar los activos circulantes son los recursos propios y las aportaciones de los accionistas con 50 puntos, en segundo lugar con 29 puntos se encuentra el aplazamiento de pago a proveedores, después los créditos bancarios anuales con 26 puntos, le siguen los préstamos fuera del sistema bancario con 21 puntos, y en niveles más bajos se encuentran el factoraje con 16 y las letras y pagarés con 14.

Entre de los factores analizados está la infraestructura con la que cuenta el hotel, a este respecto el área de estacionamiento es la que más respuestas tuvo, con 14, en segundo lugar, se encuentra el restaurante con siete, en tercer lugar, con seis se encuentra el salón para eventos le siguen con cinco el bar y el gimnasio respectivamente, y por último, con dos, se encuentra otro tipo de infraestructura, y en este caso las empresas especificaron que un centro de negocios y un área de Internet.

Respecto al análisis del entorno externo éste se realizó considerando los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y de la competencia. Con esa información se realizó el análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades) que se presenta en tabla 1.

*Tabla 1.*  
Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe mercado para todo tipo de clientes.</li> <li>• La mayoría de los hoteles ya tiene creada una posición en el sector hotelero.</li> <li>• Se tiene un aumento en la demanda del sector hotelero de Ciudad Obregón con respecto al año 2010 al 2011.</li> <li>• El sector hotelero cuenta con diferentes tipos de habitaciones (sencillas, dobles, suites).</li> <li>• Atiende principalmente al mercado estatal y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de hoteles de cinco estrellas que atiendan a clientes con un poder adquisitivo muy alto.</li> <li>• Falta de especialización/posgrado de los gerentes o directores de los hoteles.</li> <li>• Baja oferta de habitaciones.</li> <li>• Falta de planeación estratégica.</li> <li>• Baja ocupación hotelera.</li> <li>• Baja participación en el mercado.</li> </ul>

<p>local.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los hoteles cuentan con su marco filosófico por escrito (misión, visión, valores).</li> <li>• El 100 por ciento del sector tiene identificada su ventaja competitiva en las que destacan calidad y atención al cliente.</li> <li>• El sector hotelero establece alianzas con otras empresas.</li> <li>• El sector hotelero se dirige al segmento de negocios o de compras.</li> <li>• El sector representa un aumento en las ventas del año 2011 respecto al 2010.</li> <li>• El sector hotelero está a nivel de competencia a lo que respecta el precio de venta.</li> <li>• El sector utiliza la publicidad en línea como actividad promocional.</li> <li>• El sector maneja actividades de administración de recursos humanos favorables.</li> <li>• Las utilidades del sector se mantienen estables.</li> <li>• El sector utiliza fuentes para financiar sus inversiones por aportaciones de accionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promedio de estancia baja de los clientes.</li> <li>• Número alto de quejas con respecto al servicio.</li> <li>• La mayoría de los hoteles del sector no cuenta con certificaciones.</li> <li>• El sector tiene problemas con la situación financiera, problemas de mercado, problemas técnicos y problemas de innovación.</li> <li>• El sector no cuenta con la adecuada infraestructura para brindar un mejor servicio al cliente.</li> <li>• Carencia en estrategias innovadoras en redes sociales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades</li> <li>• El crecimiento económico que experimenta México (frente a la crisis mundial) y los pronósticos alentadores para el año 2013.</li> <li>• La existencia de la industria maquiladora en la región que permite la creación rápida de empleos a corto plazo.</li> <li>• Infraestructura para eventos deportivos.</li> <li>• Disminución del índice de natalidad y participación de la mujer en el sector laboral lo que produce un incremento en la capacidad de gasto familiar.</li> <li>• Pueblos yaquis (existen 8).</li> <li>• Apoyo al sector por parte de las universidades.</li> <li>• Crecimiento de la conciencia ambiental.</li> <li>• Existencia de instituciones educativas de licenciatura para la formación de profesionales especialistas en turismo.</li> <li>• Crecimiento del turismo de negocios.</li> <li>• Mayor importancia en sector turismo plasmada en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.</li> <li>• Reciente promulgación de la Ley del Cambio Climático.</li> <li>• Las nuevas tecnologías de telecomunicaciones permiten el acceso más amplio y directo a los mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenazas</li> <li>• Aumento en los costos de los combustibles.</li> <li>• La crisis económica de Estados Unidos afecta a los familiares de los mexicanos que trabajan en ese país debido a la disminución del monto de las remesas enviadas.</li> <li>• Falta de un aeropuerto internacional en Ciudad Obregón.</li> <li>• Escasa o nula promoción de Ciudad Obregón como destino turístico.</li> <li>• Posible presencia de actividades relacionadas con el narcotráfico.</li> <li>• Deterioro ambiental.</li> <li>• La inseguridad y crecimiento de la delincuencia y conflictos sociales.</li> <li>• Desconfianza y apatía de la comunidad yaqui hacia el desarrollo turístico.</li> <li>• Escasez de agua.</li> <li>• El cambio de gobierno federal.</li> <li>• Excesivos impuestos.</li> <li>• Riesgo de que a través de las nuevas tecnologías se difunda información negativa sobre México.</li> </ul>

Considerando el análisis FODA en la Tabla 2 se presentan las estrategias propuestas para el sector hotelero.

Tabla 2.  
Propuesta de estrategias para el sector hotelero.

	Fortaleza (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	<p>Estrategias (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar alianzas con el sector educativo para elevar el nivel de la enseñanza teórica y práctica.</li> <li>• Fomentar el interés de los sonorenses en la tribu yaqui y sus pueblos como Cócorit, que se encuentra muy cercano a Ciudad Obregón.</li> <li>• Promover los centros de negocios de los hoteles como productos del turismo de negocios.</li> <li>• Promocionar a Ciudad Obregón como sede del turismo de reuniones.</li> <li>• Establecer convenios con las agencias de viajes.</li> </ul>	<p>Estrategias (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar y capacitar a todo el personal para elevar la calidad del servicio.</li> <li>• Solicitar al gobierno federal que incentive la inversión en el sector hotelero de Ciudad Obregón.</li> <li>• Diseñar página web y actualizarla de manera periódica.</li> <li>• Elaborar perfil en redes sociales y promocionarse por este medio.</li> </ul>
Amenaza (A)	<p>Estrategias (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la conectividad aérea en Ciudad Obregón.</li> <li>• Formalizar acuerdos con el nuevo gobierno para generar proyectos que impulsen la competitividad del sector hotelero.</li> <li>• Elaborar un plan de mercadotecnia para Ciudad Obregón.</li> </ul>	<p>Estrategias (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el área de la Presa Álvaro Obregón como destino turístico.</li> <li>• Implementar promociones en las temporadas bajas.</li> <li>• Diseñar un plan con el fin de obtener las certificaciones correspondientes al sector.</li> </ul>

## Conclusiones y Recomendaciones

En la presente investigación se ha llevado a cabo un estudio aplicado a empresas del sector hotelero de Ciudad Obregón, en donde el objetivo fue el desarrollar estrategias que incidan en la competitividad del sector hotelero mediante un diagnóstico que permita identificar los factores que la afectan.

Los resultados del diagnóstico indican que se carece de hoteles de cinco estrellas que permitan llegar a segmentos de mercados con un mayor poder adquisitivo, y poder competir tanto a nivel nacional como internacional. La

permanencia de la mayoría de los hoteles de más de 20 años en el mercado demuestra un *expertise* en el ramo del sector; aunado esto también a la edad de los gerentes en donde se puede aprovechar sus conocimientos y experiencia, aunque también el contar con personal joven permite la innovación e introducción de ideas acorde a los nuevos tiempos.

El personal que predomina en los hoteles es el de planta lo que le da estabilidad a la empresa y disminuye la rotación de personal.

Respecto a los factores que afectan en la competitividad del sector se encontró que en la planeación estratégica aun cuando algunos de ellos la realizan, ésta no contiene todos los elementos de la misma, ya que algunas de ellas tienen misión y visión, otras algunas de las dos, y la mayoría tiene valores. Lo mismo ocurre con el análisis FODA, en algunos de los casos se realiza de forma incompleta.

En el factor de mercadotecnia aun cuando la participación en el mercado de la mayoría se encuentra en el 61 al 80 por ciento, es importante realizar acciones para incrementar el porcentaje; y aun cuando existe una mayor participación en el segmento de negocios, un área de oportunidad detectada es incursionar en otros segmentos. Con relación a las ventas se manifestó que hubo un crecimiento en las mismas lo que es favorable para el sector.

En tecnología e información como se pudo observar todo el sector cuenta con conexión a internet, además que la mayoría cuenta con página web con el fin de dar facilidades a los clientes de acceso a listas de precios.

En recursos humanos ésta se encuentra fortalecida en lo que a capacitación se refiere y se realizan las funciones tradicionales que competen al área de recursos humanos como lo es el reclutamiento, la selección, evaluación del desempeño, entre otras.

Se encuentra que el sector ha realizado innovaciones en sus procedimientos de servicios, instalaciones y facilidades, así como en gestión de la empresa lo que les permite ser proactivos en las propuestas de mejora para enfrentar los nuevos retos.

Aun cuando algunas de las empresas cuenten con algún tipo de certificación, es importante que el 100 por ciento de ellas tenga alguna. Lo anterior les puede proporcionar distintos tipos de beneficios y proyectar una mejor imagen de las mismas.

Respecto a las finanzas el plazo de cobro a los clientes es muy corto lo que les permite contar con un alto índice de liquidez. En cuanto a la utilidad media sobre ventas se observó que en la mayoría de los hoteles ésta es estable lo que le proporciona beneficios, sin embargo en algunas se encontró que ésta es decreciente.

Entre las recomendaciones que se sugieren al sector se encuentran la aplicación de las estrategias propuestas que en un momento dado mejorarían la competitividad del sector como lo son: desarrollar alianzas con el sector educativo para elevar el nivel de la enseñanza teórica y práctica, fomentar el interés de los sonorenses en la tribu yaqui y sus pueblos cercanos a Ciudad Obregón, diseñar página web y actualizarla de manera periódica, promover los centros de negocios de los hoteles, elaborar perfil en redes sociales y promocionarse por este medio, establecer convenios con las agencias de viaje, formalizar acuerdos con el gobierno para generar proyectos que impulsen la competitividad del sector, promocionar Ciudad Obregón como sede del turismo de reuniones, establecer convenios con las agencia de viajes, solicitar al gobierno federal que incentive la inversión en el sector hotelero de Ciudad Obregón, diseñar un plan con el fin de obtener las certificaciones correspondientes al sector, entre otras.

## **REFERENCIAS**

- Batres, R. y García, L. (2006). Competitividad y desarrollo internacional. Cómo lograrlo en México. 1<sup>ra</sup> ed. México: McGraw Hill Interamericana.
- Berumen, S. y Palacios, O. (2009). Competitividad, clúster e innovación. México: Editorial Trillas, S. A. de C.V.
- Chavez de la Peña, J. (2005). Ecoturismo Tap. Metodología para un turismo ambiental planificado. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.

- Dahdá, J. (2007). Elementos de turismo: economía, comunicación, alimentos y bebidas, líneas aéreas, hotelería y relaciones públicas. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Gutiérrez, H. (2005). Calidad total y productividad. 2<sup>da</sup> ed. México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2005). Administración. Un enfoque basado en competencias. 10<sup>a</sup> ed. México: International Thomson Editores, S.A.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración. Una perspectiva global. 12<sup>a</sup> ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing. 8<sup>va</sup> ed. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Monfort, V. (2002). Estrategia competitiva y desempeño de la industria hotelera costera: evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola. Cuadernos de turismo, número 010, pp 7-22
- Porter, M. (2002). La ventaja competitiva. México: Alay Ediciones, S. L. (Grupo Patria Cultural).
- Ramírez, J. C. (2009). PYMES más competitiva. 1<sup>era</sup> ed. Madrid: StarBook Editorial.
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2007). Fundamentos de marketing. 14<sup>a</sup> ed. China: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Zamorano, F. (2007). Turismo alternativo. Servicios Turísticos diferenciados. 2<sup>da</sup> ed. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.

## **CAPÍTULO 16.**

### **DISEÑO DE UN PROGRAMA DE ANIMACIÓN SOCIOCULTURAL PARA EL MUSEO REGIONAL DEL MAYO DE LA CIUDAD DE NAVOJOA, SONORA**

Baez Portillo María Marysol,  
Herrera Quijada Julio Antonio,  
Menchaca González Guadalupe Elideth,  
Galván Corral Alberto, Quiroz Campas Celia Yaneth  
mbaez@itson.mx  
Instituto Tecnológico de Sonora

#### **Resumen**

La animación sociocultural se define como un conjunto de prácticas sociales que tienen como finalidad estimular la iniciativa y la participación de las comunidades en el proceso de su propio desarrollo.

En el Museo Regional del Mayo se tiene la necesidad de hacer más atractiva la estancia de los visitantes y de incrementar la afluencia al sitio. Por tanto, se llevó a cabo el presente estudio con el objetivo de diseñar un programa de animación turística sociocultural, a través de la metodología de Ander-Egg, con la finalidad de dinamizar la vida cultural de dicho museo.

El método que se llevó a cabo fue en siguiente: realización de una entrevista con el administrador general del museo, elaboración de una investigación bibliográfica para proceder a la recolección de datos y diseño del programa de animación museística, tomando en cuenta que este es paso donde actualmente se encuentra el estudio.

Los resultados hasta el momento son los pasos anteriormente mencionados, pero es importante resaltar que se ha determinado el mercado al cual será dirigido el programa, el lugar donde se llevará a cabo, la época del año en la que se realizará y las actividades formativas, de difusión, artísticas, lúdicas y sociales propuestas de manera detallada.

Finalmente se puede mencionar que debido a que no ha concluido en su totalidad la investigación, no se puede llegar a las conclusiones finales. Sin embargo, cabe señalar que el presente estudio permitirá el aprovechamiento de este centro destinado para la preservación del patrimonio histórico y cultural.

#### **Desarrollo**

##### **Antecedentes**

De forma muy diversa y bajo distintos nombres se han producido actividades de animación sociocultural en todas las épocas de la historia. Es difícil precisar cuándo y dónde surge por primera vez la animación sociocultural, aunque

sí es posible señalar algunos hechos importantes relacionados con su origen. Sobre este particular se suele identificar a Francia como el país donde primeramente se realizaron prácticas de animación y es en la década de los noventa donde el concepto y práctica de la animación sociocultural se va adaptando a los nuevos retos sociales y a la evolución de la noción de cultura que de ser considerada un elemento suplementario, se convierte en factor esencial del progreso de los pueblos.

En el año 2006 Ander-Egg menciona que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), considera a la animación sociocultural como un conjunto de prácticas sociales que tienen como finalidad estimular la iniciativa y la participación de las comunidades en el proceso de su propio desarrollo y en la dinámica global de la vida socio-política en que están integradas.

En este contexto, se puede considerar que la animación museística forma parte de la animación sociocultural, puesto que al desarrollar dicha actividad en un museo, los visitantes son educados a través de las manifestaciones culturales expuestas y es una oportunidad para el desarrollo individual y colectivo de los mismos.

En este sentido la animación museística como tal, se puede definir como el desarrollo de propuestas de animación cultural desde la perspectiva instrumental donde se plantean diferentes objetivos tales como desarrollar la creatividad, facilitar la apropiación de distintos lenguajes, posibilitar la autorrealización personal y comunitaria, entre otros.

Por tal motivo, el propósito del presente trabajo es diseñar un programa de animación museística para la ciudad de Navojoa Sonora, que permita acercar la colección al público a través de la recreación personal, así como hacerlo partícipe del significado de los productos culturales de este recinto desde el contexto marcado por una obra, un artista, un estilo o una época.

## Problema

En la ciudad de Navojoa, Sonora, se encuentra ubicado el Museo Regional del Mayo, el cual se fundó el 12 de julio del año 2002, siendo este un elemento

clave para la promoción del patrimonio cultural e histórico de México y de las culturas indígenas de la región.

Actualmente en el museo se han llevado a cabo algunas actividades aisladas como exposiciones fotográficas, de pintura y escultura, presentaciones de libros y talleres de manualidades. Sin embargo, no se cuenta con un programa de animación que incluya actividades que permitan dinamizar y hacer más atractiva la estancia de los visitantes, o bien, que posibilite el incremento de la afluencia al sitio.

Es por ello, que surge la necesidad de dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿El diseño de un programa de animación museística, posibilitará la dinamización cultural del Museo Regional del Mayo?

### **Objetivo**

Diseñar un programa de animación turística sociocultural, a través de la metodología de Ezequiel Ander-Egg, con la finalidad de estimular y dinamizar la vida cultural del Museo Regional del Mayo.

### **Justificación**

Si bien es cierto, los museos no son establecimientos que brindan los servicios turísticos que comúnmente se conocen como de alojamiento, alimentación o descanso. Sin embargo, los turistas siempre buscan este tipo de instituciones para tener un mayor acercamiento con la cultura del lugar que visitan.

En base a ello, es importante señalar que el museo puede transformarse en un centro de dinamización cultural, a través de programas de animación. No se pretende decir que los museos deban ser parte de estos programas museísticos, sino que a partir de la realización de estos se debe transformar a los museos en centros dinámicos de la vida cultural.

Por otra parte, es necesario resaltar que el Museo Regional del Mayo tendrá la oportunidad de garantizar la comprensión del significado de sus productos culturales. Asimismo, el presente trabajo será un punto de partida para futuras investigaciones en la rama de animación turística, puesto que es el primer

trabajo que se realiza sobre este tema en el Instituto Tecnológico de Sonora Unidad Navojoa.

Finalmente es importante señalar que el presente estudio solo se delimita al diseño del programa de animación museística, quedando abierta la posibilidad para futuras investigaciones que puedan medir si dicho programa estimuló y dinamizó la vida cultural del objeto de estudio.

### **Marco Teórico**

El turismo como tal, se ha manifestado en la humanidad a partir del siglo XIX, como una consecuencia de la Revolución industrial, con desplazamientos cuya intención principal es el ocio, descanso, cultura, salud, negocios o relaciones familiares. Esta actividad nace como un derecho a las vacaciones pagadas en Francia y su principal objetivo fue construir una infraestructura operativa que permitiera a los franceses acceder a la misma, la cual se convertiría en una conquista laboral que conectase la productividad con espacios de ocio y descanso.

En concreto, generar estrategias dirigidas al turista de casa, fue el punto de partida en el diseño de programas y actividades congregadas bajo el rubro de turismo. En la consecución de esta meta se creó un programa que abrió rutas, hoteles, hospedajes, restaurantes, bistrós, destinos y ferias.

Es importante señalar, que a lo largo de la evolución del turismo, han surgido distintas clasificaciones del mismo, sin embargo, para efectos de este trabajo se menciona la clasificación que hace referencia Miguel Angel Acerenza, el cual logra identificar las distintas formas que el turismo puede adoptar en la sociedad a través de las siguientes modalidades: turismo de masas, turismo selectivo, turismo popular, turismo social y turismo alternativo.

En primera instancia se encuentra el turismo de masas, el cual se caracteriza por el gran número de personas que lo realizan, y que da lugar a grandes concentraciones de turistas en los centros receptores. Como segunda modalidad se encuentra el turismo selectivo donde se pretende identificar al turismo que realizan ciertos sectores de la sociedad. En un principio dicha

denominación se empleó para identificar el turismo que realizan los sectores de mayores ingresos de la población, sin embargo en la actualidad el concepto es mucho más amplio, y ha pasado a identificar al turismo que realizan grupos reducidos de personas pertenecientes a distintos estratos sociales, independientemente de sus niveles de ingreso.

Como tercera modalidad menciona el turismo popular, el término se utiliza para identificar el turismo que llega a tener gran aceptación por parte de la población. Dicho turismo también puede llegar a tener el carácter de masivo, dependiendo de la cantidad de personas que lo realicen. El turismo popular no necesariamente se refiere al turismo que realizan los estratos de menores ingresos, puesto que puede estar constituido por una mezcla de estratos sociales, debido a su carácter de popular, el cual está dado por el grado de aceptación que tenga entre la población la práctica de algún tipo de turismo.

El turismo social es la cuarta modalidad, la cual pretende identificar al turismo que realizan los sectores de menores ingresos de la población como empleados, obreros, estudiantes, jubilados y en general los sectores económicamente menos favorecidos. La mayoría de los casos lo organizan y fomentan asociaciones y agrupaciones sindicales, como un beneficio para sus afiliados, a fin de que estos puedan disfrutar más sus periodos vacacionales con un gasto mínimo.

Finalmente se encuentra el turismo alternativo, que consiste en toda una gama de alternativas de viajes que tienden a apartarse de las características que presentan el turismo masivo, dichas alternativas de viaje incluyen entre otras al turismo cultural, turismo aventura, turismo rural y ecoturismo.

Cabe destacar que las distintas modalidades del turismo se pueden manifestar en diversos sitios o establecimientos turísticos. Lo anterior, a través de múltiples actividades ya sean de carácter contemplativo, educativo, lúdico, o cultural por mencionar algunas.

Algunos precedentes históricos mencionan que desde antaño se presentaban de forma masiva actividades que servían de entretenimiento. Y es interesante mencionar que en esos tiempos los juglares eran personas que

entretenían a los espectadores a través de obras, juegos, actividades al aire libre o espectáculos. Dichas personas, tenían habilidades para el canto, tocar instrumentos, recitar poesías, así como relatar historias y leyendas. En la actualidad, a este conjunto de actividades se les conoce con el nombre de animación turística.

César Blitz, un francés de origen judío es reconocido como uno de los pioneros en desarrollar la animación turística, la cual consiste en un conjunto de acciones realizadas por individuos, grupos o instituciones sobre una comunidad y en el marco de un territorio concreto, con el propósito principal de promover en sus miembros una actitud de participación activa en el proceso de su propio desarrollo tanto social como cultural. (Bernet, 1997).

Actualmente, los turistas quieren obtener ese valor agregado en sus vacaciones y buscan el contacto real con otras culturas, el descubrimiento de la historia y la evolución del lugar que visita. De esta manera obtiene experiencias diferentes y unas vacaciones más productivas y enriquecedoras.

En este sentido, la animación turística es más que un juego de cartas, un partido de volleyball de playa, ejercicios en la piscina o actividades similares, puesto que permite al turista reconocer e integrarse al ambiente que visita.

Así pues, es relevante señalar que la animación se puede considerar animación sociocultural cuando permita una proyección social y cultural de la práctica de la animación, promoviendo el desarrollo y el cambio a través de una participación activa.

En la actualidad existen numerosas experiencias animadoras, materializadas en la existencia de diversas propuestas y planes con resultados significativos, aunque sometidos a una constante revisión que cubren diversos ámbitos de la proyección y ejecución de la animación, aspirando entre todas ellas a concretar la intencionalidad educativa y respondiendo a las necesidades de la sociedad, al mismo tiempo que delimitar el marco teórico en el que se desarrolla la práctica normal sometida a procedimientos metodológicos aceptados como válidos (Badesa, 1995).

En el año 2006, Ander-Egg menciona que H. de Varine considera a la animación sociocultural como el conjunto de esfuerzos que tienden a estimular la participación activa en las actividades culturales y al movimiento general de innovación y de expresión personal y colectiva.

En este contexto, se puede considerar que la animación museística forma parte o es una expresión de la animación sociocultural, puesto que al desarrollar dicha actividad en un museo, los visitantes son educados a través de los productos culturales expuestos y es una oportunidad para el desarrollo individual y colectivo de los mismos.

Cabe mencionar que en cuanto a las instituciones museísticas son una vía para dar a conocer el patrimonio cultural de determinada región a sus visitantes, ya que estas acopian, conservan, investigan, difunden y exponen el patrimonio material e inmaterial de los pueblos y su entorno. Lo anterior con el fin de ser estudiado, así como de educar y deleitar al público en general.

En este sentido la animación museística como tal, se puede definir como el desarrollo de propuestas de animación cultural desde la perspectiva instrumental donde se plantean diferentes objetivos tales como desarrollar la creatividad, facilitar la apropiación de distintos lenguajes, posibilitar la autorrealización personal y comunitaria, entre otros.

Para llevar a cabo programas de animación en los museos, es necesario contar con personal capacitado y habilitado para realizar las actividades inmersas en el mismo. En el contexto de la animación esta persona es llamada animador sociocultural, el cual, es un agente social de apoyo que estimula a la iniciativa grupal.

Se han realizado investigaciones en Francia principalmente, sobre el trabajo que desempeñan los animadores. Una de las más recientes es la llevada a cabo en la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) por la doctora P. Lalana en el año de 1999 y que recoge de forma general las funciones y tareas que actualmente realizan los animadores en el mundo, entre las que destacan las siguientes: Investigación social y cultural, Estimular y motivar, Catalizar procesos de Dinamización, Relaciones intragrupo, Relaciones extra grupo e intergrupos,

Programación, Organización, Gestión y administración, Orientación y asistencia técnica, Expresión e Información, Provisión de servicios, Educación y Coordinación

Ander-Egg en el año 2005, establece que no cualquier persona puede ser un animador, debido a que no puede animar quien no está animado, no puede animar quien es incapaz de infundir animación, no puede animar quien no cree que los demás puedan animarse y finalmente no puede animar quien no es capaz de establecer relaciones interpersonales productivas y gratificantes.

Asimismo, dicho autor menciona algunas cualidades con las que debe de contar un animador turístico sociocultural tales como la capacidad de infundir vida, mística y vocación de servicio, convicción y confianza en que la gente tiene capacidad para salir de su situación y para ser protagonista de su propia promoción social y cultural, habilidad para motivar, don de gentes, sentido del humor, madurez emocional, finalmente fortaleza y tenacidad para vencer dificultades.

Como ya se mencionó anteriormente, el presente estudio pretende diseñar un programa de animación museística. Para esto, es importante mencionar que este es una institución permanente sin finalidad lucrativa, al servicio de la sociedad y de su desarrollo abierto al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y exhibe para fines de estudio, de educación, de deleite, testimonios materiales del hombre y su entorno.

El objetivo general de intervenir en los museos es facilitar el encuentro y apropiación por parte del público y de la sociedad de las distintas manifestaciones culturales que han tenido lugar a lo largo de la historia. En este sentido la animación museística como tal se puede definir como el desarrollo de propuestas de animación cultural desde la perspectiva instrumental.

Por otro lado, en el año 2006 Ander-Egg señala que los avances técnicos en el campo de la museología permiten dar un contenido dinámico y difusor, para estimular y dinamizar la vida cultural a partir de actividades promovidas desde el mismo museo, o bien, como centro y equipamiento destinado para la preservación

del patrimonio histórico y cultural. El museo puede transformarse en un centro de dinamización cultural, a través de programas de animación.

Visto desde la perspectiva de la práctica de la animación sociocultural, en un museo se pueden realizar diferentes actividades que lo transforman en un foco de animación. A veces es necesario crear secciones de introducción y divulgación, y por tanto, si a ello se agregan guías con preparación como animadores, es posible que los museos tengan un contenido realmente dinámico.

## Método

La presente investigación es de tipo cualitativo, ya que en sus principales características se manifiesta que está orientada hacia la exploración, descripción y entendimiento del objeto de estudio. Asimismo, en ella se incluyen una serie de concepciones, técnicas y estudios no cuantitativos y su enfoque está basado en una recolección de datos que permite obtener perspectivas y puntos de vista de algunos investigadores.

El objeto de estudio es el Museo Regional del Mayo ubicado en la ciudad de Navojoa, Sonora. Y es sujeto de investigación debido a que tiene la necesidad de contar con un programa de animación museística que permita dinamizar la vida cultural del mismo.

El primer paso que se llevó a cabo para el desarrollo de la investigación y del procesamiento de los datos, fue el realizar una entrevista con el administrador general del museo, con la finalidad de sensibilizarlo e interesarlo para que se implique en el proyecto. Asimismo, fue interesante conocer sus necesidades y su percepción acerca de la investigación.

Por otra parte, se inició con la identificación de las fuentes primarias y secundarias siendo estas personas investigadoras en el campo de la animación, y estudios realizados en el mismo contexto.

Acto seguido se procedió a la recolección de datos para contextualizar y referenciar el presente trabajo. Asimismo, en este punto se dio a la tarea de identificar la metodología a utilizar en el diseño del programa de animación museística, siendo esta la que manifiesta en sus estudios Ezequiel Ander-Egg;

metodología que muestra de una manera clara y detallada cada uno de los pasos a seguir al momento de diseñar un programa de animación, así como también las consideraciones que se deben tomar en cuenta para el desarrollo efectivo del mismo.

El siguiente paso es el diseño del programa de animación museística donde se establece el marco de acción en que habrá de realizarse el mismo, tomando en cuenta los siguientes elementos: las personas, los lugares, el tiempo, las actividades, los métodos y los medios técnicos, es decir; quienes son los destinatarios del programa, donde se llevará a cabo, en qué hora, día o época del año habrán de realizarse las actividades, cuáles serán las actividades específicas que servirán de sustento para el programa de animación, que procedimientos y técnicas se van a utilizar y finalmente con qué utillaje profesional se hará.

Es importante señalar que es en este paso en donde se encuentra actualmente el desarrollo del presente estudio. Aunado a las fases anteriormente mencionadas se realizará una última etapa donde se presentará la propuesta del programa de animación al administrador del museo y se dará inicio a la fase de realimentación.

## Resultados

En primera instancia, se logró la autorización y el apoyo por parte de la antropóloga Ghazel Alexeia Ríos Ramírez administradora general del Museo Regional del Mayo, para llevar a cabo el diseño del programa de animación sociocultural en dicha institución. Asimismo, comentó que el museo tiene la necesidad de contar con actividades que promuevan la asistencia a este sitio, y que coadyuven en el desarrollo cultural de la sociedad.

Se determinó que el programa de animación museística se dirigirá principalmente a niños de 6 a 12 años de edad por ser el mercado que más visita el museo. Los espacios donde se llevarán a cabo las actividades serán tanto en las salas del museo como en el patio lateral y frontal del mismo.

Las actividades que se llevarán a cabo serán de formación, difusión, artísticas, lúdicas y sociales. Como parte de las actividades de formación se impartirá un taller de elaboración de máscara de pascola y un taller de danza

donde los niños representen algunos tipos de danza característicos del país. Dentro de las actividades de difusión se realizará un video documental animado donde se plasme la historia, costumbres y tradiciones de la región del Mayo, con el propósito de que los niños conozcan elementos importantes del lugar donde habitan.

Por otra parte, en el marco de las actividades artísticas se presentará un espectáculo donde a través de una obras de teatro se representen momentos determinantes en la historia de México. De igual manera se les narrará un cuento acerca de la vida de la Santa de Cabora y posteriormente los niños realizarán una representación teatral de lo que aprendieron.

Con lo que respecta a las actividades lúdicas se llevarán a cabo diversos juegos entre los que resalta una lotería cultural donde se encuentren los principales personajes de la historia de México. Así mismo, adivina quién será otro de los juegos que se realizarán, en el que se describirán a personajes históricos y el niño tendrá que adivinar de quien se trata. Aunado a lo anterior, se contará con un memorama de los personajes más relevantes de las diferentes épocas de la historia del país, el cual servirá de base para crear competencias en equipo.

Finalmente dentro de las actividades sociales se llevará a cabo un espectáculo de títeres donde el niño pueda disfrutar de los cuentos y fábulas clásicos de una manera diferente y atractiva. Además se realizará una fiesta mexicana, donde los niños vayan caracterizados de algunos personajes históricos mexicanos o vestidos con algún traje típico. Asimismo, en dicha tertulia los niños podrán disfrutar de juegos populares como el yoyo, el trompo, el balero, los aros y la rueda de San Miguel por mencionar algunos y posteriormente podrán disfrutar de algunos antojitos mexicanos.

Todas las actividades mencionadas anteriormente se llevarán a cabo de lunes a viernes durante los meses de junio y julio, realizando convenios con los campamentos de verano existentes en la región para que realicen visitas al museo y los niños puedan participar de dichas actividades.

Conclusiones y recomendaciones

En el mundo globalizado en el que se vive hoy en día no solo los gobiernos están perdiendo su autonomía decisional, también en el ámbito de la cultura se sufren los efectos de la globalización en lo ha sido la propia identidad de los pueblos.

Es por ello, que el presente estudio a través de la animación sociocultural pretende dinamizar la vida cultural de los centros museísticos, los cuales juegan un papel importante en la tarea de la difusión y animación. Como se mencionó anteriormente se llevó a cabo en el Museo Regional del Mayo.

Debido a que no ha concluido en su totalidad el diseño del programa de animación, no se puede dar por terminada la presente investigación, sin embargo se puede mencionar que el presente estudio permitirá el aprovechamiento de este centro destinado para la preservación del patrimonio histórico y cultural.

Por tanto se recomienda la culminación del presente y posteriormente de ser ejecutado el programa, se sugiere la medición del impacto del mismo, ya sea en el incremento de la afluencia al sitio o en la mejora de la satisfacción de los visitantes.

## REFERENCIAS

- Acerenza, M. (2003). Administración del turismo. México, D.F.: Trillas.
- Ander-Egg, E. (2005). Perfil del animador socio-cultural. Buenos Aires, Argentina. Lumen Hvmánitas.
- Ander-Egg, E. (2006). La práctica de la animación sociocultural. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes e Instituto Mexiquense de Cultura.
- Badesa, S. (1995). Perfil del animador sociocultural. Madrid: Narcea, S.A. de ediciones. Recuperado el día 20 de febrero de 2013 de:  
[http://books.google.com.mx/books?id=c71aavPPG4YC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=c71aavPPG4YC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Trilla, J. (1997). Animación Sociocultural: teorías, programas y ámbitos. Barcelona: Ariel, S.A. Recuperado el día 20 de febrero de 2013 de:  
<http://books.google.com.mx/books?id=mXAOXc9N-5IC&pg=PA7&dq=Bernet,+1997&hl=es&sa=X&ei=GZBnUb1W58WKAvmUgYgP&ved=0CDoQ6AEwAg#v=onepage&q=Bernet%2C%201997&f=false>

## CAPITULO 17.

### DISEÑO DE UNA GUIA PARA LA REALIZACIÓN DE EVENTOS DE INTEGRACIÓN DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Ana Karen Soto Mendoza  
Yesenia Clark Mendivil  
Irma Guadalupe Esparza García  
Jorge Sánchez Rodríguez  
karelia07@hotmail.com  
Instituto Tecnológico de Sonora

#### RESUMEN

En el presente trabajo se habla de cómo surge el primer evento en la historia menciona que Según Agüero (2007), Thomas Cook fue la primera persona en organizar un viaje en 1841 alquiló un tren para llevar 540 personas a una convención antialcohólica; organizo el viaje a precio de un chelín por viajero en la trayectoria de ida y vuelta de Leicester a Loughbrough.

Se describen según la SECTUR (2010), los diferentes tipos de eventos que se realizan ya sea por ocio como los festivales o bien por negocios como los congresos y convenciones, también los viajes de incentivo que son sumamente importantes en las empresas para mantener al personal motivado.

Se describen según Richero (2007), las razones que justifican un evento y las que no lo justifican. El trabajo surge debido a la necesidad de la coordinación de Desarrollo Organizacional adscrita al Departamento de Personal de contar con una guía para la realización de eventos sencilla y adaptada a las necesidades de sus labores diarias, para realizar este trabajo se tomó en cuenta en el procedimiento los pasos que menciona en su libro Alicia Richero son cinco pasos muy sencillos: toma de decisiones preliminares, tareas de avance, promoción y contacto con los participantes, ejecución del evento, seguimiento y evaluación.

Los cuales son muy básicos y sencillos de realizar pero también abarcan del tipo de eventos de congresos y convenciones las cuales no se realizan en el área por lo cual también se recomendo una serie de pasos basados en su modelo pero más adaptados a las actividades que se realizan en los eventos de la institución.

Palabras claves: Turismo, guía, Organización de eventos.

#### Antecedentes

Según Agüero (2007), los eventos surgen como un reclamo de la sociedad que necesita reunirse por razones de asociarse en un determinado entorno

geográfico, en colectivos y grupos. Son un hecho económico y cultural que permite un intercambio social, técnico profesional y científico.

Según Agüero (2007), Thomas Cook tiene la reputación de ser el primer agente de viaje en 1841 alquiló un tren para llevar 540 personas a una convención antialcohólica; organizó el viaje a precio de un chelín por viajero en la trayectoria de ida y vuelta de Leicester a Loughbrough.

Richero (2007), describe que la organización de eventos dentro de una comunidad, ya sea académica o no, cobra importancia porque estos constituyen una forma más de comunicación entre los miembros al interior del grupo y hacia el exterior, con otros grupos.

El Instituto Tecnológico de Sonora es una universidad de gran prestigio que de los años 1990-1994, ha tenido un crecimiento sin precedentes, modernizando y consolidando su infraestructura y proyectos académicos, preparando y colocando a la Institución en niveles óptimos para continuar aportando mejores soluciones y alternativas a nuestra sociedad en su desarrollo.

La institución requiere personal competente que brinde a sus clientes los servicios adecuados, por lo tanto se realizan eventos institucionales como motivación reconociendo el esfuerzo de cada uno de los empleados, fomentando la integración de la gran familia ITSON.

La institución año con año realiza eventos institucionales como son el día de las secretarías, las posadas, entre otros que son eventos que requieren de mucho esfuerzo y dedicación por parte de la coordinación de desarrollo organizacional que es la encargada de llevarlos a cabo.

### **Planteamiento del Problema**

La coordinación de Desarrollo Organizacional, como parte de sus funciones principales es la organización de eventos de integración, para los empleados de la institución, organizando un total de 11 eventos al año, de lo cual se ha logrado un gran aprendizaje sin embargo a la fecha no cuentan con una formalización por escrito de la organización general que deben seguir para realizar cada uno de ellos y eso conlleva a la duplicidad de funciones, carecer de metodologías y procesos básicos de cualquier organización, perder de vista el presupuesto por no

tener establecidos los pasos a seguir, también puede haber variación en la calidad del servicio, e incluso hasta omitir invitaciones a participantes que están dentro de la categoría de festejado el día del evento.

Así mismo se ha llegado a presentar problemas como la falta de reservar el lugar de realización del evento de lo cual las consecuencias han sido de gran magnitud sobre todo cuando ya tienes al personal invitado, es importante enfatizar que en cada evento una vez concluido se realiza la evaluación de la satisfacción del cliente, en la cual a la fecha no se ha logrado cumplir con los requisitos ideales para la coordinación.

Por lo anterior surge la interrogante, ¿qué herramienta es la adecuada para lograr una organización ideal de los eventos de integración de la coordinación de Desarrollo Organizacional de una institución educativa?

### **Objetivo**

Diseñar una guía para la organización de eventos de integración que apoye a la coordinación de desarrollo organizacional del departamento de Personal, permitiendo sistematizar y eficientar los procedimientos del área para mejorar su desempeño.

### **Justificación**

El diseñar una guía de organización de eventos como una herramienta básica de la coordinación de desarrollo organizacional, será de mucha utilidad en la realización de los eventos se tendría por escrito todos los pasos a seguir para realizar un evento exitoso, la cual les ayude en sus labores diarias para que ningún detalle sea omitido, ya que a pesar de tener el experto para realizarlo y el no tenerlo por escrito hace que se les olviden ciertos detalles y en un evento los mínimos detalles son importantes, y más en los eventos que son para el personal.

Con esto se pretende también que sea utilizada como parte de la inducción específica del puesto, para el personal de nuevo ingreso, pues no habría necesidad de explicarle todo lo que hará verbalmente, así como de guía para otras empresas que le realicen eventos a su personal. También puede servir de guía para otras empresas que realizan eventos similares a su personal en el año.

## **Fundamentación Teórica**

### **Administración Turística**

Según Ramírez (2007), la empresa es un todo, organizado y estructurado por recursos materiales, financieros y humanos, cuyo objetivo principal es producir y distribuir productos o servicios a la sociedad. Entonces denomina a una empresa turística como toda organización debidamente integrada y estructurada por recursos materiales, económicos y humanos cuya finalidad es ofertar y proveer de los servicios del ocio, a la sociedad o parte de ella, a cambio del pago por los mismos.

#### *Guía*

Para efectos de esta investigación una guía es un instrumento que organiza sistemáticamente una serie de pasos a seguir.

#### *Eventos*

De acuerdo con Richero (2007), los eventos pueden considerarse como una técnica de las ciencias sociales, ya que en algunos casos proporcionan la oportunidad de organizar la investigación, y en otros ofrecen un marco de colaboración nacional o internacional pero también pueden convertirse en un procedimiento para suscitar cambios en los individuos o en las instituciones que estos representan.

#### *Tipos de Eventos*

##### *Turismo de Reuniones de Negocios*

Según la SECTUR (2010), menciona que es un conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales llevadas a cabo en reuniones de negocios con diferentes propósitos y magnitudes.

##### *Congresos*

SECTUR (2010), lo define como congreso toda reunión profesional que tiene por objeto realizar una discusión y un intercambio profesional.

##### *Convenciones*

Se define como toda reunión gremial o empresarial cuyo objetivo es el tratar asuntos comerciales (SECTUR, 2010).

### *Viajes de incentivo*

Según la SECTUR (2010), es una estrategia moderna gerencial utilizada para lograr metas empresariales.

### *Ferias y exposiciones*

SECTUR (2010), las ferias especializadas son muestras o exhibiciones públicas que organizan profesionalmente empresas, cuya finalidad es la venta de productos o servicios.

### *Pasos para realizar un evento*

Richero (2007), menciona que la dirección de un evento supone el conocimiento de varias técnicas y procesos que deben combinarse adecuadamente para asegurar el éxito de la reunión.

*Toma de decisiones preliminares:* abarca la definición del tema, las metas y los objetivos, el perfil de los participantes y oradores, el diseño del evento.

### *Elección del tema del evento*

El tema del evento puede fijarse con mucha antelación o surgir oportunamente por el avance de nuevos descubrimientos y tecnologías.

### *Definición de metas y objetivos generales y específicos*

En la planeación de un evento, deberá decidirse sobre las metas generales del mismo. Una vez definido el tema deberán definirse claramente los objetivos.

### *Decisión sobre aspectos temáticos*

### *Los participantes: determinación del tipo y número de estos*

La base de una reunión la constituyen los participantes, sin ellos no se daría el hecho social. De su nivel, preparación e intereses.

### *Selección de la fecha de realización y duración del evento*

La selección de la fecha depende también de las razones institucionales, como por ejemplo de su coordinación con otro tipo de actividades.

### *Preparación de los costos estimados*

Todo evento supone un costo. Este variará considerablemente en función de la duración, el número de participantes, los invitados, el lugar y el tipo de reunión.

### *Selección del lugar del evento*

El lugar donde se lleva a cabo la reunión proporciona el entorno físico que puede facilitar o inhibir las actividades programadas.

*Tareas de Avance:* Incluyen la preparación de un presupuesto tentativo, el contacto y compromiso de los oradores y panelistas, así como la contratación de instalaciones, arreglos de traslados etcétera.

#### *Presupuesto*

Deberá realizarse un presupuesto tentativo de los distintos costos del evento.

*Promoción y contacto con los participantes.* Establecer el vínculo e identificar a los posibles participantes al evento para lograr la meta.

#### *Carta de invitación y documentos de referencia*

Debe estar redactada en forma clara y precisa, señalando los objetivos de la reunión, el temario tentativo, el lugar y la fecha propuestos.

#### *Folleto de informaciones generales, agenda del evento y plan de realización*

Los coordinadores deberán preparar anticipadamente un folleto de informaciones generales en el que se proporcionen datos de utilidad para los participantes.

#### *Ejecución del evento: tareas, actividades complementarias*

##### *Coordinación general*

Durante el transcurso o ejecución del evento, el papel del coordinador sigue siendo clave.

##### *Relaciones públicas*

Dependerá de la trascendencia que se le quiera dar.

##### *Ediciones y difusión*

Cantidad de documentos emanados o producidos durante los eventos y reuniones.

*Seguimiento y Evaluación.* Se dan seguimiento las actividades planeadas para verificar el cumplimiento de los objetivos

##### *Evaluación*

Evaluar el evento implica una doble finalidad; primero mejorar la calidad y la pertinencia de los eventos.

## **Método**

En éste apartado se describe los sujetos bajo estudio del proyecto de investigación, los materiales para recabar la información requerida y el procedimiento que se llevó a cabo para alcanzar el objetivo planteado.

## **Sujetos**

Los sujetos que intervinieron en este estudio fueron 2, la coordinadora de desarrollo organizacional y la administradora de integración institucional.

## **Materiales**

Se aplicó el método de Richero (2007), ver (Anexo 1) enfocado a un evento en particular de igual manera las personas contestaron las preguntas que fueron solamente 4 sencillas pero enfocadas para considerar si era necesario hacer la guía y si les ayudaría a prevenir errores en su área y así como también está basada en la observación de la labor diaria.

## **Procedimiento**

Para llevar a cabo esta guía se siguieron una serie de pasos de alta importancia para estructurarla.

### **1. Revisión bibliográfica**

Se realizó una búsqueda de información sobre eventos, en acervo de la biblioteca y la información faltante debido a que no hay gran variedad de libros que hablen sobre el tema fue necesario extraerla de otras fuentes como el internet.

### **2. Guía de observación diaria de las actividades realizadas**

Observando diariamente el área y el trabajo de cada uno de los integrantes de Desarrollo Organizacional, se realizó una guía con las labores del día y los errores más comunes y repetitivos en los eventos, se observó que casi siempre son los mismos errores.

### **3. Pasos de Richero (2007).**

Para realizar la guía se tomó en cuenta el modelo que señala Richero (2007), en su libro del cual se aplicó un instrumento a un evento realizado en el área.

4. Propuesta de guía para organizar un evento aplicada a la coordinación de desarrollo organizacional

Dicha guía se elaboró basándose en los sencillos pasos de Richero (2007), pero aplicados al área ya que los pasos que ella menciona no son los más adecuados para la coordinación porque no llevan a cabo eventos de gran magnitud como por ejemplo congresos. Así que con la observación del trabajo diario y con la información recabada es como se hace la propuesta de la guía.

**Resultado**

Como resultado se elaboró una guía para realizar eventos, en la que se describen los pasos más sencillos a seguir para la coordinación de desarrollo organizacional.

GUÍA PARA ORGANIZAR UN EVENTO



Índice

Introducción

Como utilizar la Guía

Bienvenida



## Pasos para Organizar un Evento

1. Denominación del Acto
2. Fijación de la Fecha y Hora
3. Petición de la Sala o Salón
4. Invitaciones, Convocatorias u Otros
5. Envío de Invitaciones
6. Parte de Mantenimiento
7. Colaboraciones
8. Presencia del Rector o Vicerrectores
9. Oficina de Comunicación
10. Contratación de Menús
11. Asistencia de Tunas a Actos
12. Contratación de Decoración
13. Regalos y Rifa
14. Contratación de Ambiente Musical
15. Elaboración de Constancias
16. Preparación de los Costos Estimados
17. Evaluación del Evento

## Introducción

Actualmente los eventos tienen mucho auge ya sea por negocios como son los congresos y convenciones, ferias, viajes de inventivo o bien eventos en diferentes empresas los realizan como motivación e integración al personal.

Esta última es muy importante para mantener la armonía entre el personal de una institución y a la vez hacerlos sentir que su trabajo es muy importante. Por tal motivo se realiza la siguiente guía con pasos prácticos para llevar a cabo un



evento de la mejor manera manteniendo los estándares de calidad propios de la institución.

### **Como Utilizar la Guía**

La guía está constituida por una serie de pasos que debes seguir para realizar un evento institucional, los cuales deberás leer detenidamente para realizar los eventos de manera confiable y estandarizada.

### **Bienvenida**

Te damos la bienvenida a la coordinación de desarrollo organizacional, en estos momentos tienes en tus manos una guía para la realización de eventos del área de integración institucional. En la que se describen la serie de pasos a seguir para realizar un evento de la institución.

#### **1. Denominación del acto**

Nombre del evento y personal al que está dirigido, se definirá a que categoría del personal está dirigido el evento pudiendo ser técnico-manual, secretarial y administrativo de apoyo etc.

#### **2. Fijación de fecha y hora**

Esto lo definirá la administradora en conjunto con la coordinadora de Desarrollo Organizacional y dependerá del tipo de evento que se realice por ejemplo si es una ceremonia de jubilación durará menos tiempo que un evento normal o que una posada, de igual manera se verá si es en un día hábil o inhábil procurando que la mayoría de los empleados puedan asistir al evento y que no interfiera con sus labores.

#### **3. Petición de la sala o salón**

La asistente solicitará el apartado de casa club ITSON al inicio del año para asegurar todos los eventos que se realicen en el año, de igual manera las palapas ITSON en la cual se lleva a cabo un evento y todas las instalaciones que se requieran de la institución para llevar a cabo los eventos satisfactoriamente. En caso de ser necesario se reservarán las instalaciones un día antes del evento para el montaje de mesas y el acomodo de premios para la rifa.

#### **4. Invitaciones, convocatorias u otros.**

Las invitaciones según sea el tipo y seriedad del evento se diseñarán internamente o bien externo en caso de ser externo se solicitará al departamento de adquisiciones que cotice con diferentes proveedores y que manden una muestra del diseño para que sea aprobado por la coordinadora y administradora, esto debe pedirse con anticipación para que den los tiempos de entrega, además para poder enviarlas a las unidades foráneas a tiempo.

#### 5. Envío de invitaciones

La auxiliar de integración institucional deberá entregar las invitaciones a los Jefes de Área para que apoyen a la coordinación en la entrega de las mismas firmando un documento de recibido deberán enviarse con tiempo suficiente (3 semanas aprox.) para las confirmaciones (si fueran necesarias). De igual manera deberá darle seguimiento con las personas que recibieron para asegurar que se hayan entregado todas las invitaciones.

#### 6. Parte de mantenimiento

La auxiliar solicitará a servicios generales todo lo necesario para que las instalaciones se encuentren adecuadamente limpias y sin ningún riesgo, así como el apoyo para trasladar los regalos un día antes al lugar del evento para dejarlos instalados con anticipación.

#### 7. Colaboraciones

La coordinadora solicitará el apoyo del personal logístico, que es el personal del área y si es necesaria la colaboración en el acto de personal de apoyo externo se solicitará así como también se le pedirá apoyo a las áreas involucradas directamente con el evento como por ejemplo: Laboratorios y audiovisuales o bien servicios generales. Al igual que un maestro de ceremonia de fuera de la coordinación si se llegara a requerir dada la magnitud del evento.

#### 8. Presencia del rector y de los vicerrectores

La asistente deberá enviar correo a las secretarías de las autoridades con la fecha del evento y logística para que ellos sepan sus intervenciones a lo largo del evento, así como la auxiliar deberá llevarles las invitaciones antes de entregárselas al personal invitado para que estén enterados del evento próximo a realizarse. Reservar siempre un lugar en el estacionamiento del salón y una mesa

para todos los invitados especiales. Al igual que debe de estar una persona disponible para indicarles sus lugares.

#### 9. Oficina de comunicación

La asistente deberá solicitar a las personas de comunicación institucional que asistan al evento para la toma de fotografías y también que el evento aparezca en el boletín de ITSON y su gente, se les enviará un correo con la fecha y hora del evento para que estén con anticipación tomando fotografías a la entrada del evento y durante todo el festejo. El área de comunicación deberá mostrar las fotografías a la coordinación de desarrollo organizacional antes de hacerlas públicas para cualquier detalle que se pudiera presentar en las fotos. De igual manera si el evento requiere una toma de fotografía oficial se deberán hacer pruebas un día antes del evento para ver cuál es el lugar más conveniente.

#### 10. Contratación de menús

La asistente hará requisición para que el departamento de compras se encargue de cotizar banquetes con diferentes proveedores al igual que se le pedirán opciones a casa club tomando en cuenta el restaurante Kiawa posteriormente se solicitara una degustación de los platillos que se crean más convenientes para el tipo de evento y se le solicitara a la jefa del departamento de personal que vaya para que dé su opinión, los platillos mostrados se calificaran en cuanto a su presentación, cantidad y sabor, el platillo que obtenga los mejores comentarios será elegido para el evento así como la entrada y el postre.

#### 11. Asistencia de tunas a actos

Ponerse en contacto con Extensión Universitaria para solicitar la asistencia del algún tipo de ambientación de este tipo o alguna obra si así el evento lo requiere.

#### 12. Contratación de decoración

Se pedirá con anticipación a diferentes proveedores la cotización e ideas nuevas para que el evento sea excelente ajustándose al presupuesto sugerido este debe pedirse como mínimo con un mes de anticipación y de igual manera deberán hacerse demostraciones (mantelería y centros de mesa). Deberá

presentar mínimo cinco opciones diferentes y se tomara la más adecuada y la que más se ajuste al presupuesto destinado para decoración.

### 13. Regalos y rifa

La auxiliar ira a las diferentes tiendas departamentales de la ciudad para buscar los regalos más adecuados para el evento y pedirá cotizaciones de todos los que se consideren necesarios, posteriormente se los enviará a la administradora y en conjunto con la coordinadora elegirán los que crean convenientes y se hará la requisición al departamento de adquisiciones para que se encarguen de comprarlos deberán tenerse mínimo tres semanas antes ya que debe considerarse la envoltura de los mismos. En el caso del regalo individual (amenidad que se le da a cada invitado), la coordinadora y administradora pensarán en los posibles regalos que deberán ser útiles y prácticos y que no se hayan dado el año anterior posteriormente se hará una requisición al departamento de adquisiciones para que haga las cotizaciones necesarias.

### 14. Contratación de ambiente musical

La asistente deberá hacer requisición al departamento de adquisiciones solicitando al menos tres opciones de grupos musicales los cuales dependiendo del evento será el presupuesto destinado, posteriormente enviaran las cotizaciones al área de desarrollo organizacional donde se elegirá al más adecuado para el evento en caso de ser necesario se les pedirá un CD con canciones que toquen o con un video del algún evento en el que hayan tocado para asegurar la calidad del grupo. En los casos que se requiera se contratara por lo menos con 6 meses de anticipación.

### 15. Elaboración de constancias

La auxiliar deberá elaborar las constancias de reconocimiento en caso de que el evento sea una ceremonia, mismas que deberán estar listas quince días antes ya que las tienen que firmar las autoridades y posteriormente escanearse como evidencia y respaldo por si algún reconocido la solicita después por extravío.

### 16. Preparación de los costos estimados

Al inicio del año la administradora, asistente y auxiliar de integración institucional hacen un presupuesto para cada evento basándose en los precios del

año pasado aproximadamente y considerando que año tras año los costos suben, entonces se establece un límite de gasto según el evento y basándose en eso se hacen todas las compras necesarias.

#### 17. Evaluación del evento.

Al finalizar cada evento se manda máximo una semana después del evento un correo a los asistentes en donde se les pide el índice de satisfacción del evento al que asistieron, en donde podrán hacer sus comentarios o sugerencias respecto al evento. Sugerencias que se toman en cuenta para el evento del siguiente año. Y en caso de haber alguna queja referente al evento se registra en el buzón de quejas y se documenta.

#### **Conclusiones**

Los principales hallazgos encontrados es que no se cuenta con los pasos que se necesitan para realizar el evento plasmados en algún lugar, también que los eventos son demasiados protocolarios no existe el factor sorpresa para los asistentes.

El modelo de Richero (2007), indica una serie de pasos muy sencillos para la realización de eventos pero el desglose de estos para el área es muy extenso y vienen pasos que no son apropiados para el personal de Desarrollo Organizacional ya que no se realizan eventos del tipo de congresos y convenciones, entonces estos podrían reducirse a una serie de pasos más simple y rápida.

#### **Recomendaciones**

Se recomienda hacer reuniones semanales para decidir lo relacionado con el evento y los presupuestos, así como también innovar un poco usando eventos temáticos ya que son más atractivos para los invitados, y los eventos dejarían de ser tan rutinarios.

Se hace la sugerencia de cambiar la guía conforme sea necesario con el tiempo pues los eventos constantemente se están innovando.

### **REFERENCIAS**

Gurria Di-Bella, Manuel (1991) Introducción al turismo México editorial Trillas.

Maure Agüero, G. "Definiciones y tendencias del turismo de eventos" en Contribuciones a la Economía, N° 82, julio 2007.

Mcintosh, R. (2008). Turismo: Planeación, administración y perspectivas Segunda edición, México Editorial limusa wiley.

Ramírez, C. (2007). Administración de empresas turísticas: nuevas estrategias Segunda edición, editorial trillas.

Richero, A. (2007). Planeación y ejecución de eventos presenciales y en línea Segunda edición, Editorial trillas.

Secretaria de Turismo. (2010). Dirección de Desarrollo de Turismo de Negocios

Schiller 138 PH, Col. Chapultepec Morales C.P. 11587, México, D.F.  
[http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Turismo\\_de\\_Negocios](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Turismo_de_Negocios)

### Anexo 1

Siguiendo los pasos de Richero (2007), se aplicó una guía sencilla en un evento de la cual se hicieron los hallazgos que abajo se describen.

Enmiendas	Control	Observaciones
Elección del tema del evento	Festejo al personal mandos medios.	
Definición de metas y objetivos generales y específicos	Se pretende que el empleado sepa que se le reconoce su valiosa labor en la institución.	
Decisión sobre aspectos temáticos	Fue un desayuno formal sin tema en especial.	
Los participantes: determinación del tipo y número de éstos.	Aproximadamente 400 personas de la categoría mandos medios que son las personas de la institución que tienen ciertas responsabilidades o bien personal a su cargo.	
Los ponentes, conferencistas o personajes que estarán en el evento incluidos en programa: Selección y consulta de los mismos	Hubo un maestro de ceremonia que dirigirá el evento.	
Selección de la fecha de realización y duración del evento	fue el día 21 de noviembre del 2012 a las 10: 00 hrs.	
Preparación de los costos estimados (Cada comité deberá entregar su plan de trabajo con presupuesto incluido)	Se le solicito a casa club que hiciera un paquete donde incluya todo lo necesario para el desayuno. (banquete, cubiertos, mantelería, etc.) Se amenizo con música de fondo grabada. Se buscaron regalos para la rifa en las diferentes tiendas de la ciudad así como	

	también se buscó y cotizo la amenidad que se le da a cada participante.
Selección del lugar del evento	Será en casa club debido a que es lo más conveniente y hay espacio suficiente para todos los invitados.
Elección de los patrocinadores	
Designación de un coordinador general y de su contraparte	Una persona del área se encargara de estar al pendiente de la logística del evento.

## CAPÍTULO 18.

### EVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE LOS PRINCIPALES HOTELES DE CIUDAD OBREGÓN

Alma Rocío García García  
Carlos Octavio Hinojoza Cota  
Ariana Solórzano Tabares  
Beatriz Adriana Franco Gutierrez  
beatriz.franco@itson.edu.mx  
Instituto Tecnológico de Sonora

#### Resumen

En México, las empresas dedicadas al servicio de alimentos y bebidas cada vez se preocupan más por brindar servicios de calidad a los clientes. Actualmente la secretaría de turismo y la secretaría de salud ofrecen una certificación a los establecimientos fijos de alimentos que cumplen con los estándares de higiene previstos por la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004, y gracias a eso cada vez son más los restaurantes que cuentan con él, hoy en día los consumidores cada vez se convierten más exigentes y el deber de los empleados de este tipo de empresas es atenderlos con la más alta calidad satisfaciendo sus necesidades al máximo, es por esto que para prestar un servicio es importante tener un amplio conocimiento acerca de las actividades con las que se relaciona la actividad. Los clientes que visitan los establecimientos de alimentos y bebidas dentro de los principales hoteles en Cd. Obregón esperan un servicio de calidad y la actitud con la que los empleados prestan su servicio al cliente es factor clave para ser evaluados como excelente por parte de los turistas, por lo tanto surge la siguiente interrogante: ¿De qué manera se puede detectar si el servicio de alimentos y bebidas ofrecido en los hoteles ubicados en Cd. obregón es de calidad?, generando el objetivo de realizar una evaluación de la calidad en el servicio de alimentos y bebidas ofrecido por los principales hoteles de ciudad Obregón, que permita identificar áreas de oportunidad al momento de ofrecer el servicio.  
Palabras clave: Evaluación, calidad, servicio, alimentos y bebidas.

#### Antecedentes

Las mejores prácticas identificadas en México enfocadas en el servicio al cliente son: la motivación, retención del personal y la gestión de los recursos humanos ya que son clave para tener un seguimiento y mejora de procedimientos al momento de prestar el servicio de alimentos y bebidas. Hoy en día los turistas son más exigentes, tienen la posibilidad de acceder a cualquier destino en el mundo, exigen calidad en los servicios, traducido en tiempos de respuesta, higiene

en alimentos, calidez en el trato, demandan servicios de calidad total. Por ello, la Comisión de Fomento al Turismo del Estado de Sonora, ofrece un modelo de capacitación turística, que busca brindar los elementos técnico conceptuales para, por un lado, promover la formación de recursos humanos comprometidos con la calidad, y por el otro, favorecer entre las empresas turísticas una nueva cultura de calidad, a través de la certificación y reconocimiento a la mejora en sus procesos (Sonora turismo, 2011).

Siguiendo con la opinión del mismo autor indica que para las empresas dedicadas a los servicios de alimentación, la calidad es la mejor promoción de un destino turístico, apoyando esa idea, el portal del Internet Sonora Turismo, menciona que para elevar la calidad y competitividad de los servicios turísticos en ciudad Obregón, la Comisión de Fomento al Turismo del Estado (COFETUR) ha impartido una serie de cursos y talleres con diversas temáticas a través del programa de cultura turística, que contempla diversos procesos formativos orientados a todas las empresas que tienen contacto directo e indirecto con turistas y visitantes.

Se iniciaron los cursos en esta ciudad, con uno dirigido a meseros principalmente, sobre atención a comensales, en la que se pretende enseñar cual es la manera correcta de tratar a los clientes; como se debe arreglar una mesa, poner los cubiertos en el orden adecuado, aplicar un concepto de calidad en el servicio y calidad humana, todo para lograr un alto grado de satisfacción.

Menciona que por la importancia turística de este municipio, se dará en los próximos días un segundo curso sobre seguridad y manejo higiénico de los alimentos, orientado principalmente a restaurantes, comederos y expendios de comida rápida, entre otros, en función de desarrollar conocimientos y habilidades en cuanto a la creación y mantenimiento de áreas de trabajo más limpias y organizadas, a través de un curso diseñado específicamente para este fin. Es por ello la importancia de estos cursos que se ofrecen en los establecimientos de alimentos y bebidas para prevenir la problemática de higiene o de atención al cliente que se puedan presentar, como también aplicar una evaluación interna para realizar algún plan correctivo.

## **Planteamiento del Problema**

A lo largo de los años el servicio de alimentos y bebidas que se ofrece en los principales hoteles de Cd. Obregón, se ha logrado fortalecer por el trabajo que desempeñan sus empleados, sin embargo es necesario que el área del hotel dedicada a ofrecer este servicio, se mantenga en constante actualización, con el fin de identificar las necesidades que el cliente requiera.

Todo comensal espera encontrar en un establecimiento de alimentos y bebidas, no sólo de excelente calidad, si no, que sea higiénico y que no represente ningún riesgo para su salud o la de su familia. Es muy importante que todas las actividades que están integradas en la calidad de un servicio sean observadas detalladamente para que no exista ningún tipo de queja del cliente hacia el empleado.

|Los problemas que se presentan comúnmente en los establecimientos de alimentos y bebidas, surgen antes y durante el servicio, refiriéndose el primero a la falta de higiene en la preparación de alimentos y el segundo durante la interacción del personal de servicio con los clientes. En los últimos años las empresas se han visto con la obligación de fomentar una cultura de higiene dentro de su organización para aportar un valor agregado de confianza y seguridad al cliente con respecto a la manipulación, preparación, y servicio de alimentos y bebidas.

Los clientes que visitan los establecimientos de alimentos y bebidas dentro de los principales hoteles en Cd. Obregón esperan que este servicio sea de buena calidad, es lo que un comensal siempre requiere para satisfacer sus necesidades y así esta área del hotel sea beneficiada con clientes distinguidos que tienen la confianza y certeza de consumir cualquier producto que esta empresa produzca.

La actitud con la que los empleados prestan su servicio al cliente es el factor clave para que el servicio sea excelente, es de suma importancia que los establecimientos de alimentos y bebidas estén en constante retroalimentación, para así evitar inconformidades con los comensales. Por lo tanto surge la siguiente interrogante: ¿De qué manera se puede detectar si el servicio de alimentos y bebidas ofrecido en los hoteles ubicados en Cd. obregón es de calidad?

## **Objetivo**

Realizar una evaluación de la calidad en el servicio de alimentos y bebidas ofrecido por los principales hoteles de ciudad Obregón, que permita identificar áreas de oportunidad al momento de ofrecer el servicio.

## **Justificación**

Para prestar un servicio es importante tener un amplio conocimiento acerca de la rama en que se está trabajando, pero es necesario también adquirir conocimiento de todas aquellas actividades con las que se relaciona la actividad. De esta manera podrán prestar un servicio de calidad a tiempo y correcto.

Es relevante esta investigación para conocer al detalle todas aquellas estrategias que los establecimientos de alimentos y bebidas utilizan para satisfacer las necesidades de los clientes. Las personas beneficiadas de esta investigación serán los empresarios de los establecimientos donde se realizó la investigación ya que ellos tendrán una evaluación de cómo sus empleados están realizando sus actividades. Así también los empleados de la empresa se beneficiaran posteriormente con la retroalimentación de parte del gerente de alimentos y bebidas acerca de cómo están llevando sus actividades a cabo. La ventaja más importante de esta investigación es que los clientes y turistas que visiten estos restaurantes van a ser atendidos con un excelente servicio y así mismo, las empresas incrementaran sus utilidades.

Los restaurantes como otras empresas turísticas pueden mantenerse en el mercado, considerando que los clientes son sus piezas claves para que una empresa sobreviva, ya que ellos son los que consumen los productos o servicios que ofrecen.

Un establecimiento de Alimentos y Bebidas exitoso depende totalmente del servicio que le brinda al cliente. Este tipo de investigación ayuda en distintas formas a los profesionista, ofrece mejores herramientas para poder llevar a cabo una buena estrategia de cómo satisfacer las necesidades de los clientes, muestra una estadística de cómo está la calidad en el servicio de los empleados hacia los turistas y también se inculca el gran valor de servir a los demás con excelencia.

## **Marco Teórico**

Según Vargas (2006), la calidad en el servicio son factores diferenciados de organizaciones que asumen su éxito desde la perspectiva de los clientes y, diferencias para elevar sus niveles de competitividad. Mientras tanto Denton (1989), comenta que es proporcionar un marco para que los proveedores de la calidad en el servicio puedan organizar formas e identificar los problemas y desarrollar soluciones de servicio al cliente, donde cada etapa constituya un avance para mejorarlo y poder llegar al éxito a largo plazo.

En los que se refiere a la importancia de la calidad en el servicio de acuerdo con Flores (2007), representa el desarrollo en las industrias de los servicios: Cada vez existen más negocios que presentan servicios. Casi la mitad de los negocios, prestan o se relacionan con los servicios y dan empleo a una tercera parte, aproximadamente, de la población empleada. Así también el presente autor menciona que a mayor competencia hoy en día se requiere tener más conocimiento que nunca acerca de por qué los clientes prefieren ciertos servicios y evitan otros. Así pues Denton (1989), menciona que es importante basarse en la empatía, es ponerse en los zapatos del cliente. Es así como las organizaciones que prestan servicios ganan clientes, y por supuesto sus ingresos aumentan.

Existen varios factores que determinan la calidad en el servicio que se consideran de suma importancia ya que cuentan con la ejecución de las tareas, es la precisión y el cumplimiento del servicio al tiempo. Se crea una visión global a una empresa de un fuerte carácter o identidad ya que son factores claves de la calidad en el servicio. Según Los investigadores Parasuraman, Zeithlam y Barry (1985) citados por Arellano (2000), los principales factores que determinan la calidad de los servicios son: 1) La accesibilidad, el servicio es fácil de obtener, en lugares accesibles, y en el momento adecuado. 2) La comunicación, el servicio y las condiciones comerciales son descritos de manera precisa y en términos fáciles de comprender por el consumidor. 3) La capacidad del personal, el personal posee las habilidades y conocimientos necesarios de los servicios y productos que ofrece la compañía para servir adecuadamente a los clientes. 4) La cortesía y la amabilidad, el personal es cortés, amable, respetuoso y atento. 5) La credibilidad,

la empresa y sus empleados son confiables y quieren ayudar realmente a los clientes. 5) El respeto de normas y plazos, la prestación del servicio se hace de manera uniforme y precisa. 6) La capacidad de reacción, el personal reacciona rápidamente con imaginación a los pedidos de los clientes y cumple con las fechas de entrega acordadas.

Mientras tanto Gómez (1994), se enfoca en tres factores para determinar la calidad en el servicio de un establecimiento de alimentos y bebidas: La creación de una visión global que dote a una empresa de un fuerte carácter o identidad, la gestión del lugar de encuentros y la creación de sensores que verifiquen los errores de servicios y que disparen los sistemas de recuperación de clientes descontentos.

Es importante tener una buena expectativa de cualquier tipo de servicio que se recibe, en la presente investigación la evaluación en el servicio es pieza clave para los establecimientos de alimentos y bebidas investigados por que existen áreas de oportunidad en los empleados que se pueden reforzar. De acuerdo a Parusaraman, Zeithaml Y Berry (1985) citados por Arellano (2000), la evaluación de la calidad en el servicio se define como una medición de una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

Por su parte Crosby (1992), lo define como evaluar el grado en el que el servicio satisface las necesidades o requerimientos del consumidor. En otro punto de vista se menciona que la evaluación de calidad en el servicio es un proceso que se encarga de medir la conformidad relativa de un producto ofrecido para identificar su cumplimiento con las especificaciones de diseño. Mientras que Pérez (1994), comenta que permite que las organizaciones conozcan y entiendan las necesidades y las expectativas de los clientes. La cuantificación sistemática de la calidad en el cliente percibe un servicio, se requiere de herramientas para ayudar a la empresa a comprender el mejor significado del valor para el cliente.

Basado en lo anterior según Medina (2000), es importante la evaluación de la calidad en el servicio por que se determina en qué medida se están cumpliendo

las metas de calidad en el servicio que se fijan en los estándares, asociados a la satisfacción que espera logren los clientes. Por lo tanto, la evaluación brinda retroalimentación a las organizaciones, detectando fortalezas y debilidades. Por su parte Fornell (2008), aporta que la importancia depende del valor que el cliente le dé a la calidad del servicio. De cualquier forma, la calidad del servicio será evaluada por el cliente sobre la base de su percepción personal del servicio que recibe, comparada con el servicio que deseaba recibir, es decir, sus expectativas.

Los métodos de evaluación permiten evaluar, mediante técnicas de análisis de conducta aplicada, la calidad resultante en el servicio y las mejoras obtenidas en los resultados de la gestión, después que alguna forma de intervención ha sido realizada, con el propósito de cambiar el comportamiento de las personas que están en contacto con los clientes. A continuación en la tabla No.1 se presenta un comparativo de la opinión de tres autores, en base a los métodos de evaluación para la calidad en el servicio.

*Tabla 1.*

Métodos de Evaluación para la Calidad en el Servicio.

Zeithaml y Berry (1988), citados por Setó (2004)	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) citados por Arellano (2000)	Hayes (1999)
<p>Modelo de las deficiencias o de las diferencias (GAPS) en el que se trata de identificar las causas de un servicio deficiente, así se identifica la diferencia entre expectativas y percepciones del servicio recibido por los clientes.</p> <p><b>Paso 1:</b> Identificar los elementos que causan la discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.</p> <p><b>Paso 2:</b> Investigar las razones por las que existe discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad del servicio.</p>	<p>Estos autores diseñaron, como resultado de una investigación hecha en diferentes tipos de servicios, un modelo para realizar la medición de la calidad de servicio, al que denominaron service quality (SERVQUAL).</p> <p><b>Paso 1:</b> Se diseña la encuesta con preguntas enfocadas a las expectativas y percepciones que los clientes pueden tener del establecimiento tomando en cuenta las cinco dimensiones; Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad, seguridad y empatía.</p> <p><b>Paso 2:</b> Se otorga una escala del 1 al 10 (Calidad muy mala, calidad excelente) para evaluar los resultados.</p> <p><b>Paso 3:</b> Se obtienen los resultados los cuales pueden ser los siguientes; percepción &gt; expectativas (alto nivel de calidad), percepción &lt; expectativas (bajo nivel de calidad), percepción = expectativas (nivel modesto de calidad).</p>	<p>El método de los Incidentes Críticos propuesto por Hayes (1999; en Pérez y Parra, 2007), se desarrolla en cuatro etapas.</p> <p><b>Paso 1:</b> “Capturar” incidentes críticos generados por los clientes.</p> <p><b>Paso 2:</b> Clasificar los incidentes críticos por grupos.</p> <p><b>Paso 3:</b> Redactar elementos de satisfacción para cada grupo de incidentes críticos.</p> <p><b>Paso 4:</b> Determinar la estructura de las dimensiones de calidad.</p>

Fuente: Elaboración propia (2012), Basado en Zeithaml y Berry (1988) citados por Setó (2004), Parasuraman, Zeithaml & Berry (1993) citados por Arellano (2000) y Hayes (1999).

Como se puede observar en el cuadro comparativo los primeros dos métodos coinciden en identificar las causas de un servicio ineficiente involucrando las expectativas y percepciones de los clientes solo que por un procedimiento diferente. Mientras que el método de Hayes trata de identificar incidentes críticos para posteriormente implementar elementos de satisfacción para corregirlos.

Tomando en cuenta la tabla comparativa se describe brevemente el método de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), cual se apega más al utilizado para fines de esta investigación. Estos autores afirman que la evaluación de la calidad en el servicio se da al comparar las expectativas del cliente hacia el servicio con las percepciones del servicio ofrecido. Se diseña una encuesta enfocada en las expectativas y percepciones que el cliente puede tener del establecimiento tomando en cuenta las cinco dimensiones, se otorga una escala del uno al diez para evaluar los resultados y por último se obtienen los resultados los cuales ayudaran para tomar decisiones.

Para lograr una precisa evaluación de la calidad en el servicio distintos autores recomiendan basarse en las técnicas y las herramientas de evaluación que tienen que ser seleccionados y utilizados en función de las finalidades de la evaluación, las cuales para Llamas (2009), son procedimientos o técnicas escritas y formalizadas que ayudan a las empresas a medir la calidad de sus servicios con respecto a la norma, la satisfacción del cliente y a planificar y llevar a cabo las estrategias de mejora que considera necesarias.

Así pues la cuantificación sistemática de la calidad que el cliente percibe de un servicio no es tarea fácil. Se requiere de herramientas que ayuden a las empresas a comprender mejor el significado de valor para el cliente, así como el grado en que sus esfuerzos están cumpliendo con las necesidades y expectativas de los mismos. A continuación en la tabla dos se presentan un comparativo de las diferentes herramientas basado en la opinión de diferentes autores.

Tabla 2.

Herramientas de Evaluación de la Calidad en el Servicio

<b>Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)</b> citados por Arellano (2000)	<b>Cronin &amp; Taylor (1992, 1994)</b> citados por Setó 2004	<b>Naresh K. Malhotra (1999)</b>
<p>Cuestionario Servqual: Consta de 22 preguntas representativas de las cinco dimensiones, distribuidas de acuerdo a la importancia que cada dimensión tenga para la empresa.</p> <p>El cuestionario distingue dos partes: La primera dedicada a las expectativas, la segunda a las percepciones.</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Elementos tangibles</li> <li>b) Fiabilidad</li> <li>c) Capacidad de respuesta</li> <li>d) Seguridad (Garantía)</li> <li>a) e) Empatía</li> </ul>	<p>Cuestionario perfect service (Servperf): Este cuestionario se aplica con las mismas dimensiones que el de Servqual.</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Elementos tangibles</li> <li>b) Fiabilidad</li> <li>c) Capacidad de respuesta</li> <li>d) Seguridad (Garantía)</li> <li>e) Empatía</li> </ul> <p>La diferencia de este es que se miden solamente las percepciones que tienen los consumidores acerca del rendimiento del servicio y no las expectativas.</p>	<p>La encuesta: Es un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.</p> <p>los pasos necesarios para elaborar la encuesta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar los objetivos de la encuesta.</li> <li>2. Determinar la información requerida.</li> <li>3. Diseño del cuestionario</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia (2012), Basado en Cronin & Taylor (1992, 1994) citados por Setó 2004, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) citados por Arellano (2000) y Naresh K. Malhotra (1999).

Como se puede observar en el cuadro comparativo los autores que describen las características de las herramientas SERVQUAL y SERVPERF coinciden en tomar de referencia las mismas cinco dimensiones que sirven de guía para diseñar las preguntas del cuestionario.

Para efectos de la presente investigación, la herramienta de evaluación que se aplicó fue la encuesta, esta se diseñó con el objetivo de identificar las percepciones de los clientes abarcando las siguientes dimensiones: Elementos tangibles (aparición de las instalaciones físicas y empleados), fiabilidad (habilidad del mesero al prestar el servicio), capacidad de respuesta (ayudar a los clientes y

el valor tiempo), seguridad (habilidad para transmitir confianza al cliente), empatía (atención personalizada al cliente).

## **Método**

### *Sujeto*

El sujeto de estudio de la investigación en los principales hoteles que cuentan con el servicio de alimentos y bebidas en cd. Obregón son los clientes. Para objetos de investigación, se aplicará la encuesta a las personas mayores de 18 años, pueden ser turistas o clientes de esta misma ciudad sin tener relevancia cual sea su género.

Se determina la población con el apoyo de las personas encargadas de los establecimientos de alimentos y bebidas que proporcionan la información siguiente a la fecha del 04 de Febrero de 2012. En el hotel Quality Inn asisten alrededor de 3000 personas mensuales, hotel Holiday Inn 2400 y en el hotel Best Western 1800 personas. Calculando la muestra de esta población finita da como resultado 240 encuestas que serán necesarias aplicar para tener una información real y concreta.

### *Materiales*

El instrumento de investigación utilizado para la obtención de información es la encuesta, compuesta de nueve preguntas, las cuales son de opción múltiple, existe una que es de manera abierta siempre y cuando conteste sí. Ocho de las nueve preguntas se enfocan a conocer la calidad en el servicio que los empleados prestan hacia los comensales mientras que solamente una hace énfasis a las instalaciones del establecimiento.

### *Procedimiento*

El procedimiento seguido para la obtención de información se realizó en base a la metodología de proyecto de investigación Bernal (2006), y los pasos realizados fueron los siguientes:

Se dio inicio con una búsqueda bibliográfica de los diferentes tipos de metodologías para realizar un trabajo de investigación. Después se continuó el diseño del instrumento de investigación basado en las principales situaciones incómodas que los clientes pasan en algunos establecimientos de a y b; así como la selección de los sujetos de la investigación.

Para continuar con la aplicación de las encuestas en los principales hoteles de Cd. Obregón, y la evaluación de los resultados a través de la tabulación de cada encuesta graficando los resultados obtenidos de cada pregunta.

Finalmente se llevó a cabo el informe donde consta cuales fueron los resultados y discusiones dentro de la evaluación de la calidad en el servicio de estos establecimientos de alimentos y bebidas.

### *Resultados*

En base a las encuestas realizadas a los principales establecimientos de alimentos y bebidas de ciudad Obregón se encontraron los siguientes resultados que muestran las áreas, que de acuerdo a sus características, pueden ser mejoradas por parte del personal o ejecutivos que ofrecen el servicio a los clientes.

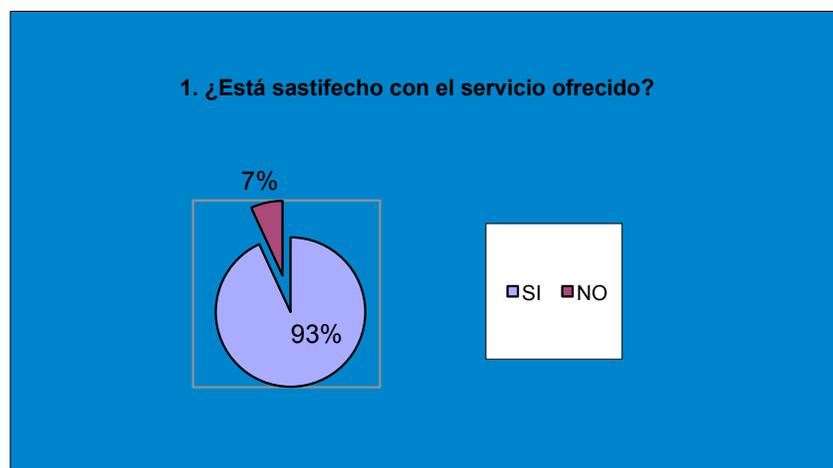


Figura 1. Satisfacción del servicio

En la pregunta número uno de las encuestas realizadas se encontró que 7% de las personas no están satisfechas con el servicio mientras que el 93% si están satisfechas.



Figura 2. Tiempo de espera para recibir la comida en la mesa.

En la segunda pregunta de la encuesta el 8% de las personas dijeron que el servicio se tarda 5 minutos en servir la comida, el 51% comentaron que 10 minutos y 41% dijeron que tardan hasta 15 minutos.

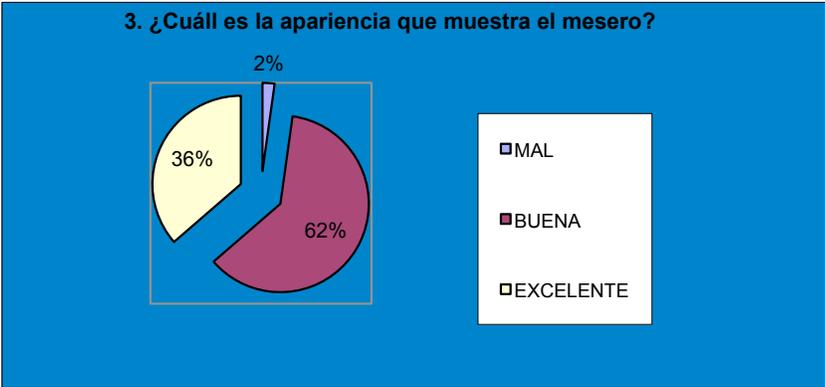


Figura 3. Apariencia del mesero.

La pregunta número tres dice que el 36% de los clientes piensan que la apariencia del mesero es excelente, 62% comentaron que es buena y solo el 2% dijeron que es mala.

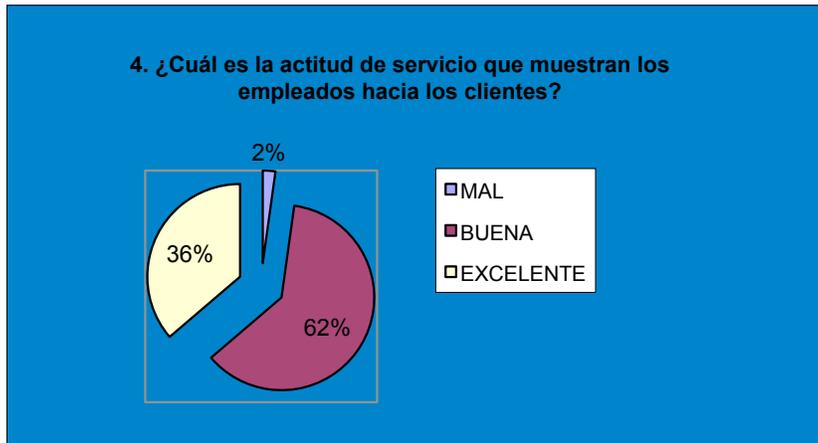


Figura 4. Actitud del servicio de los empleados con el cliente.

En la cuarta pregunta el 2% de los clientes comentaron que la actitud de servicio que muestran los empleados hacia los clientes es mala, 62% dijeron que es buena y 36% expresaron que es una actitud excelente.

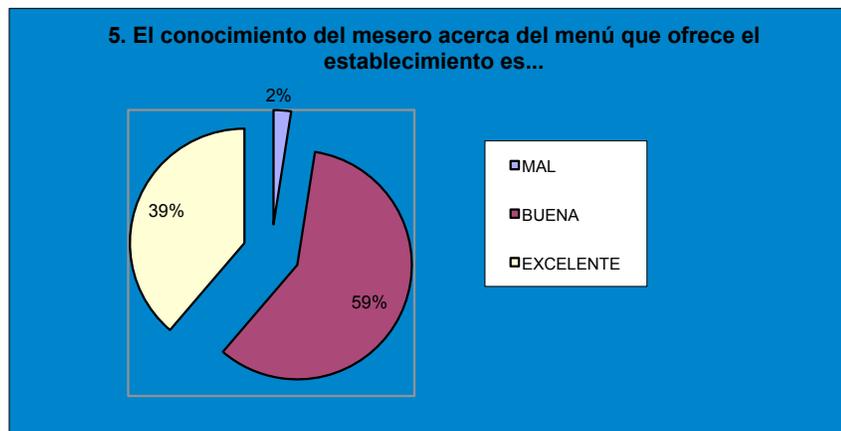


Figura 5. Conocimiento del mesero acerca del menú que se ofrece.

En esta pregunta se observa que el 39% de los clientes comentan que el conocimiento del mesero acerca del menú es excelente, 59% dicen que es bueno y solamente el 2% comentaron que es malo.

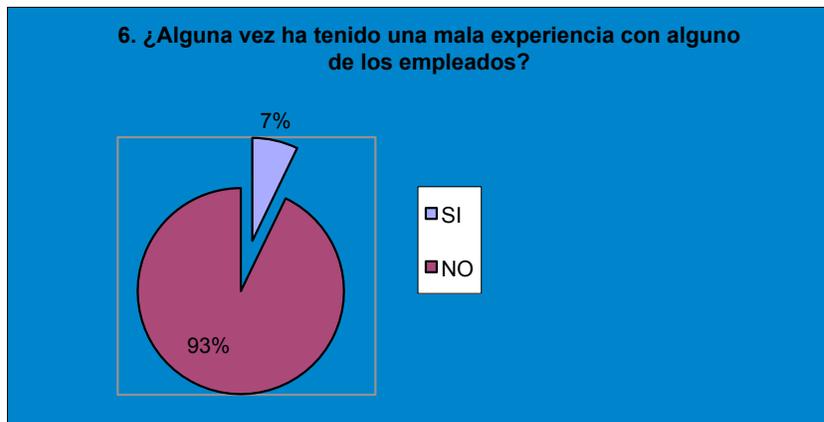


Figura 6. Experiencia del cliente con el empleado.

En la pregunta número seis se observa que el 93% de las personas no han tenido una mala experiencia con alguno de los empleados, mientras que el 7% de los clientes comentaron que sí.

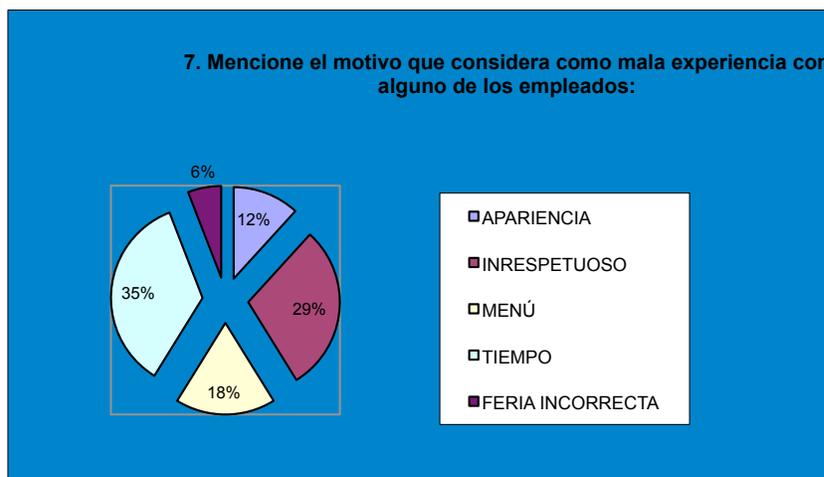


Figura 7. Motivos de mala experiencia con los empleados.

En esta gráfica se muestran cinco diferentes inconformidades que los clientes han tenido con alguno de los empleados. Un cliente comenta que en una ocasión el mesero le entregaba la feria incorrecta, 2 clientes dijeron que la

aparición de uno de los empleados no era la adecuada. 3 encuestados expresaron que en una ocasión el mesero no conocía el menú, 5 clientes comentan que han tenido una mala experiencia por causa de que uno de los empleados se comporta irrespetuosamente y por último 6 comensales dicen que los meseros tardan demasiado en atender la orden o para servir lo que han ordenado.

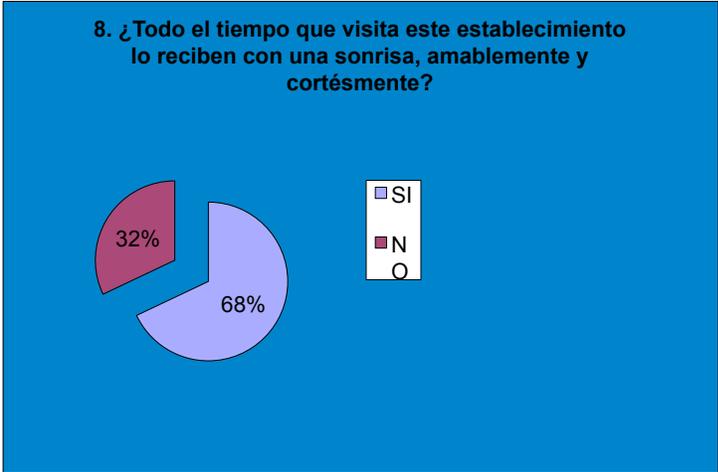


Figura 8. Recibimiento de los empleados con los clientes.

En esta pregunta de la encuesta se concluye que el 68% de los clientes comentaron que todo el tiempo que visitan el establecimiento son recibidos con una gran sonrisa, amablemente y cortésmente. Mientras que el 32% de los encuestados dijeron que no son recibidos de esta manera.

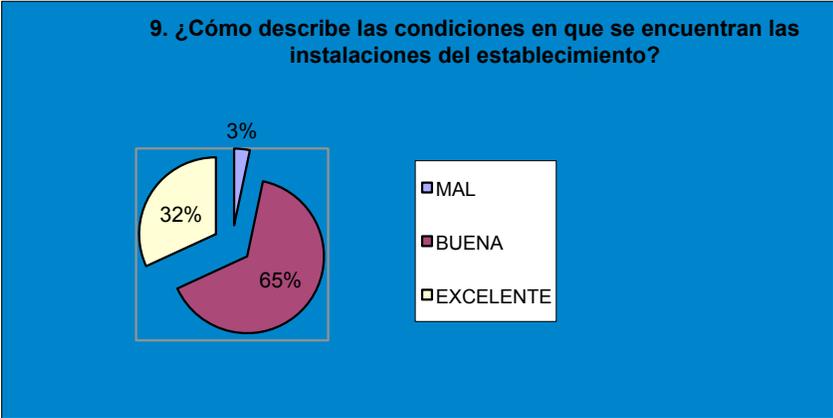


Figura 9. Condiciones de las instalaciones con establecimiento.

En la penúltima pregunta de la encuesta el 32% de las personas dijeron que las condiciones en que se encuentran las instalaciones son excelentes, 65% comentaron que son buenas y solamente el 3% dijeron que son malas.

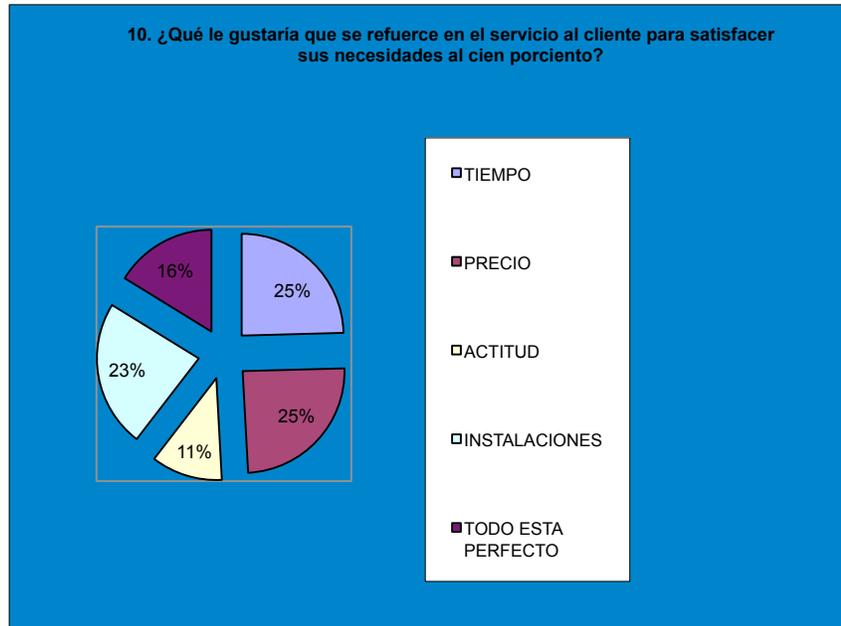


Figura 10. Opinión del servicio al cliente para satisfacción de sus necesidades.

En esta gráfica se observa que el 16% de las personas contestaron que todo está perfecto en el establecimiento y no les gustaría cambiar nada. 23% dijeron que les gustaría que se refuerce las instalaciones, 11% de los encuestados comentaron que cambiarían la actitud de servicio. Mientras que el 25% de las personas dijeron que modificarían el precio y el otro 25% el tiempo.

Como se muestra en las gráficas anteriores las instalaciones del establecimiento son buenas. La deficiencia más notable que arrojan los resultados y la cual se manifiesta en tres de las diez gráficas es el factor tiempo, se refiere a los minutos que tardan para atender la comanda, para que los platillos estén en la mesa listos y que el mesero les atienda en lo general. Esta última deficiencia encontrada tiene mayor prioridad para ser cambiada de oportunidad a fortaleza que las anteriores por la gran incomodidad que causa ante los clientes dentro de

los establecimientos de alimentos y bebidas. Juran (1996), define la calidad como “Adecuado para el uso, de satisfacción de las necesidades del cliente” hacer las cosas bien independientemente del cliente que se le presta el servicio para satisfacer las necesidades del mismo.

## **Conclusiones**

En base a la información obtenida se determinó que la actitud que muestran los empleados hacia los clientes tiene mayor impacto al momento de prestar un servicio que otras necesidades. En general la calidad en el servicio dentro de los tres establecimientos es buena a pesar de pequeñas áreas de oportunidad que fueron detectadas las cuales son de gran importancia corregir para poder llegar a tener un servicio con la más alta calidad.

Es de suma importancia tomar en cuenta las características, actitudes y valores que tienen los empleados que prestan el servicio de alimentos y bebidas directamente al cliente, ya que estas personas representan la empresa y con ellos los clientes se llevan la impresión del servicio que se ofrece en ese específico establecimiento.

## **Recomendaciones**

Para que un establecimiento de alimentos y bebidas sea exitoso debe de cumplir con varias metas, contar con el personal adecuado y preparado para llevar a cabo las actividades a realizar, producir alimentos y bebidas con la más alta calidad, contar con una calidad en el servicio óptima y entre otras metas más. Por lo tanto es importante que los empleados de estas empresas lleven a cabo un taller de capacitación enfocado en la calidad del servicio hacia el cliente, esto con la finalidad de que cuando los clientes visiten el establecimiento se lleven la mejor impresión del lugar y así con mucho gusto regresar y recomendar el establecimiento. Se recomienda también llevar a cabo la certificación del distintivo H la cual aportará un valor agregado de confianza y seguridad al comensal o

cliente con respecto a la manipulación, preparación y servicio responsable de sus alimentos.

## REFERENCIAS

- Arellano, R. (2000). "Marketing Enfoque América Latina". México. Mc Graw Hill.
- Bernal, T. (2006). "Metodología de la investigación". Segunda edición. México. Pearson Educación de México SA de CV.
- Crosby, P. (1992). Recuperado el 1 de marzo de 2012 de <http://trabajos73/calidad-servicio-empresarial-criterio-autores/calidad-servicio-empresarial-criterio-autores2.htm>
- Denton, D. (1991). "Calidad en el servicio a los clientes". Madrid. Díaz de Santos, S.A.
- Flórez, J. (2007). "Como crear y dirigir la nueva empresa". Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Fornell, C. (2008). "El Cliente Satisfecho estrategias cuantitativas y cualitativas para fidelizar al consumidor". España. Deusto.
- Gómez, E. (1994). "Aseguramiento de Calidad en Compras". Bogotá. Fondo Editorial Legis.
- Hayes, B. (1999). Recuperado el 20 de marzo de 2012, de <http://www.eumed.net/ce/2010a/bama.html>
- Juran, M. (1996). "Juran y la calidad por el diseño". Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Llamas, C. (2009). "Marketing y Gestión de la Calidad Turística". 1ra Edición. Madrid. Editorial Liber Factory.
- Martínez, J. (2011). SECTUR. Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de [www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/.../SONORA.pdf](http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/.../SONORA.pdf)
- Medina, M. (2000). "Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio". 1er Ed. México. Editorial Universidad de Murcia, Servicios de Publicaciones.
- Naresh, K. (1999). Universidad Autónoma de México. Recuperado el 20 de agosto de 2012, de [http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso\\_10/ENCUESTA\\_Trabajo.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf)

Parasuraman, Zeithlam y Barry. (1985). Inpsicon. Recuperado el 27 de diciembre de 2012 de [http://www.inpsicon.com/estudios\\_realizados/espanol/Paternina\\_Esp.pdf](http://www.inpsicon.com/estudios_realizados/espanol/Paternina_Esp.pdf)

Pérez, J. (1994). "Gestión de la calidad empresarial". Madrid. ESIC Editorial.

Reilly, G. (2010). "Definiciones de calidad Evolución histórica y actualidad". Recuperado el 27 de diciembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-definicion-evolucion-historica.htm>

Setó, D. (2004). "De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente". 1ra Edición. Madrid. ESIC Editorial.

Vargas, M. (2006). "Calidad y servicio. Conceptos y herramientas". 2da Edición. Bogotá. ECOE Ediciones.

## **CAPÍTULO 19.**

### **EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN EMPRESAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS**

Beatriz Ochoa Silva  
Javier Alejandro Urrutia Hernández  
Imelda Lorena Vázquez Jiménez  
Ma. Trinidad Álvarez Medina  
beatriz.ochoa@itson.edu.mx  
Instituto Tecnológico De Sonora

#### **Resumen**

Las empresas reconocen la importancia de planear cursos de acción que integren conjuntamente todas sus funciones, debido a que, de esto depende su éxito y la supervivencia en el mercado. Esta situación es relevante para cualquier tipo de empresas, como es el caso de las enfocadas al turismo, que además se enfrentan a problemáticas de la creciente competencia, satisfacción de clientes y adaptación a procesos, normas y cambios tecnológicos. Por tal motivo, es de vital importancia que este tipo de empresa independientemente de su tamaño, cuente con un proceso estratégico efectivo para hacer frente a las barreras que se presentan de tal manera que puedan seguir creciendo en un ambiente controlado. Considerando lo anterior se buscó determinar cuál era el desempeño de los planes estratégicos de un grupo de empresas de servicios turísticos en Cd. Obregón Sonora, a fin de identificar las acciones relacionadas con el seguimiento de estrategias que se han implementado y evaluarlas en función de los resultados esperados. El estudio se realizó en empresas de tamaño micro, pequeñas y mediana de giro hotelero y restaurantero, que en 2010, 2011, y 2012 se les ofreció consultoría en planeación estratégica, en el Instituto Tecnológico de Sonora, que contempló la plataforma filosófica, cadena de valor, análisis y matriz FODA, en esta última parte se identificaron las estrategias propuestas para cada empresa. En este estudio se evaluaron la aplicación de los aspectos antes mencionados, donde se encontró que no existe una aplicación de planeación de acuerdo al plan elaborado.

Palabras clave: planeación estratégica, estrategias, implementación, evaluación, desempeño.

#### **Antecedentes**

Las empresas, deberían de reconocer el grado de importancia que tiene el planear cursos de acción que integren conjuntamente todas las funciones operacionales de la organización, las cuales son de producción, comercialización, finanzas y el personal, ya que de ello no solo depende el éxito de dicha organización, sino también la supervivencia de la misma, ya que está sujeta a

factores que necesariamente tienen que ser tomados en cuenta para perdurar en el mercado.

La planeación no solucionará todos los problemas que se presente, pero es un importante proceso para reducir los riesgos, basados en información confiable y objetiva, derivada de la experiencia o datos estadísticos que tome en cuenta el administrador, por la tanto es mejor para cualquier organización afrontar las situaciones difíciles de forma ordenada, que dejando todo al azar con mayor riesgo de fracasar.

Según Notimex (2006), en México se estima que alrededor de 4.5 millones de Pymes contribuyen al 64% de la fuerza laboral del país, y aportan el 40% del Producto Interno Bruto, esto quiere decir, al contrario de lo mucha gente piensa, las grandes compañías no son la estructura base del país, pero desafortunadamente también el estudio indica que casi el 80% de las Pymes desaparece antes de cumplir el primer año de vida. De estas empresas el 43% de estas empresas fracasa por errores administrativos, 24% desaparece por tropiezos financieros y fiscales, 16% por obstáculos con ventas y cobranza, 4% por asuntos relacionados con la producción y 3% por conflictos por los insumos. Además de estos motivos, también se destaca la falta de dedicación y compromiso por seguir en la competencia.

La publicación señala que, los errores más comunes de estas empresas son el no establecer una misión, visión y valores. Por último se expone que antes de levantar una empresa, es necesario hacer un análisis estratégico que les permita aprovechar las fortalezas, oportunidades del mercado, también detectar debilidades y amenazas.

Debido a esta problemática que presentan las Pymes en México en sus primeros años de vida, es muy importante evitar los errores administrativos más comunes que se señalan en la publicación presentada anteriormente, utilizando la planeación estratégica, que puede ser empleada por cualquier compañía, independiente mente de su tamaño y giro por la simple razón de que toda empresa comparte la necesidad de sentar sus bases, estableciendo decisiones anticipadas en base a los objetivos que se desean alcanzar, teniendo como

referencia las fortalezas, debilidades de la empresa así como las oportunidades y amenazas del entorno.

En el caso particular de las empresas del sector turismo, estas no quedan exentas de la necesidad de planear a largo plazo. Esto ha llevado a las empresas de este sector a preocuparse por mejorar en el mercado dado a que esta actividad ha crecido notoriamente en importancia en todo el mundo, en México el turismo representa una de las principales actividades económicas del país gracias a su diversidad cultural, destinos paradisíacos, pueblos mágicos y demás oferta que son muy atractivas tanto para los turistas nacionales como internacionales.

Según la Secretaria de Turismo (SECTUR), En nuestro país, la mayoría de las empresas dedicadas al turismo son, Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) que de igual forma se enfrentan a las problemáticas de la creciente competencia, satisfacer a sus clientes y adaptarse a los procesos, normas y cambios tecnológicos como cualquier otra empresa.

Es por esto que surge la necesidad de apoyar a las MIPYMES en la planeación estratégica. En 2010, 2011 y 2012 se realizaron proyectos de consultoría en planeación estratégica en ITSON donde se apoyó a 10 empresas relacionadas con el sector turismo, a estas empresas se les realizó un diagnóstico dividido en cuatro fases, a) estrategias planeadas y emergentes, b) con visión, misión, objetivos y estrategias; b) con el ambiente interno y c) ambiente externo. Se les realizó una matriz FODA y su cadena de valor (Ochoa, 2012).

## **Problema**

La planeación estratégica permite a las organizaciones identificar las oportunidades y peligros que surgirán en un futuro de una forma sistémica, los cuales se combinan con otros factores importantes para proporcionar una base sólida y tomar mejores decisiones en el presente, con el fin de aprovechar las oportunidades y evitar los peligros que se pudieran presentar a largo plazo (Steiner, 1995).

Generalmente, las micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) no suelen optar por realizar una planeación a un nivel estratégico ya sea por

desconocimiento del proceso o porque representa invertir demasiado tiempo, dinero y esfuerzo en una sola actividad que no ofrecerá resultados visibles en el instante. Por consiguiente, son susceptibles a desarrollar una cadena de problemas en la organización, como tener una desorganización generalizada al querer alcanzar múltiples metas, al no tener definida la visión, misión y objetivos a largo plazo para unificar esfuerzos hacia su cumplimiento, esto puede provocar que no se aprovechen adecuadamente las oportunidades del entorno y no se ponga atención a las amenazas ya que no se cuentan con planes alternativos de acción.

Por tal motivo es de vital importancia que las MIPYMES cuenten con un proceso estratégico efectivo, para poder hacer frente a las barreras que se presentan en sus primeros años de operación, de tal manera que puedan seguir creciendo en un ambiente controlado a través de la evaluación y seguimiento permanente de estos planes. A raíz de esto se ha planteado el siguiente cuestionamiento. ¿El seguimiento y evaluación de la implementación de los planes estratégicos es útil para identificar la aplicación y los cambios que se han generado en la empresa en sus estrategias y objetivos?

#### **Objetivo.**

Determinar el desempeño de los planes estratégicos de un grupo de empresas de servicios turísticos de Cd. Obregón Sonora. Para identificar las acciones relacionadas con la planeación estratégica que han implementado y evaluarlas en función de los resultados esperados.

#### **Justificación**

En el presente estudio se pretende analizar un grupo de empresas de servicios turísticos de la localidad, para determinar hasta el momento, cuáles han sido los resultados obtenidos en base a la implantación de planeación estratégica y los cambios que se han generado en la organización de acuerdo a los objetivos establecidos previamente.

Según Rodríguez (2005), la evaluación constituye un elemento esencial porque permite conocer la medida y el modo en que se van alcanzado los objetivos. Esto identifica incongruencias, desviaciones, deficiencias,

incumplimientos y diferencias en el desarrollo y el resultado de las acciones y hace posible adoptar las medidas correctivas a que haya lugar.

En su sentido estricto, la evaluación es la base para la toma de decisiones en la reformulación y actualización de objetivos y planes, así como de la elaboración de presupuestos y su ejercicio conforme a los resultados intermedios y finales.

Por lo tanto se elaborará una investigación del tipo cualitativa para evaluar el plan estratégico y establecer si es necesario hacer una revisión o actualización de las etapas de la planeación estratégica, que se recomienda realizar a medida en que las condiciones del ambiente van cambiando con el paso del tiempo.

Los resultados obtenidos de esta investigación permitirán definir si las empresas de servicios turísticos aquí analizadas, están siguiendo el camino adecuado para alcanzar las metas de la organización, de lo contrario, se hará evidente la necesidad de corregir o actualizar las acciones establecidas en la planeación.

El producto de este estudio beneficiará a los propietarios de cada una de las empresas aquí analizadas, ya que recibirán una serie de recomendaciones para realizar los cambios pertinentes que permitan establecer el rumbo adecuado de la organización. De igual forma, se verán beneficiados los empleados porque formarán parte de una organización exitosa que cumple sus objetivos y por último los clientes que recibirán una mejor atención por parte de la empresa.

### **Marco teórico**

En la actualidad, la planeación se ha convertido en una necesidad para muchas empresas que quieren continuar en el mercado, en la actualidad las organizaciones, en los diversos tamaños se preocupan por la estabilidad económica, y la necesidad de utilizar las nuevas tecnologías para no verse rezagado frente a la competencia, a raíz de esto se hace necesario planear estratégicamente.

Las organizaciones usan la planeación en diferentes niveles y a diferentes periodos como es a corto plazo que cubre un año o menos, a mediano plazo que

abarca de uno a dos años y a largo plazo de cinco años en adelante y es en esta última donde la dirección es la encargada de establecerlos tomando a la empresa como un todo para señalar a los administradores de cada nivel el rumbo de la organización y se enfoca en la transición estable de la organización hacia un futuro esperado, realizando juicios de las variables del ambiente externo y evalúa las fortalezas y debilidades.

Por lo tanto se puede decir que la planeación estratégica es vital para toda organización, ya que contribuye a definir claramente los planes estratégicos a largo plazo, razón por la que se puede tener más certidumbre sobre los escenarios en los que la organización está inmersa. Se considera importante determinar qué es lo que buscan las empresas al momento de planear a largo plazo, Aceves (2005) menciona los siguientes puntos:

- a) La sobrevivencia. Ante una situación de crisis en la que la empresa haya perdido mercado, sus utilidades hayan disminuido hasta el punto de poner en riesgo su existencia y ante la incapacidad de adaptarse a un entorno cada vez más cambiante. Los empresarios deberán sobrevivir esas situaciones fundamentales y lograr una estabilidad, para así definir planes estratégicos que puedan contribuir a mejorar la productividad de los recursos.
- b) Permanencia en el negocio. Si la empresa busca únicamente consolidar sus resultados, es más probable que los garantice con la planeación estratégica.
- c) Maximizar utilidades. Lo que realmente busca la mayoría de las empresas es generar más utilidades, la utilización de planeación estratégica pudiera evitar que los resultados se reviertan, siempre que el proceso haya sido realizado en forma sistemática y creativa.
- d) Ser la compañía líder. Las empresas desean tomar decisiones que inciten cambios en el sector, quieren ser la compañía que imponga los cambios, que controle al sector al que pertenece, pues esto proporciona poder político, y con ello mayor peso en las decisiones sectoriales, lo que se traduce en un mayor control de su mercado. Hay empresa empresas que aunque no son las que tienen más utilidades ó ganan más dinero, gozan de mayor influencia en el

sector por el grado de satisfactor que ofrecen a sus clientes con los productos y servicios que ofrecen.

Debido a que la planeación estratégica es un proceso complejo que involucra a toda la organización, es necesario establecer una secuencia de actividades o metodología que permita a la dirección de la organización visualizar detalladamente las etapas y los pasos a seguir para su elaboración. Thompson, Strickland y Gamble (2008), establecen cinco etapas en el proceso de planeación estratégica, las cuales son:

- a) Desarrollar una visión estratégica de la dirección que la empresa necesita tomar y de aquello en lo que debe centrar su futura tecnología de producto mercado - cliente.
- b) Establecer objetivos y emplearlos como señales para medir el desempeño y el progreso de la empresa.
- c) Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazo la administración.
- d) Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
- e) Evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la dirección los objetivos. Las estrategias o la ejecución a largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades.

Existen diferencias en el proceso de planeación dependiendo del autor que se consulte, pero estas diferencias son mínimas o simple mente una etapa se engloba en otra, pero en lo que coinciden es en tomar en cuenta la evaluación desde el mismo momento de la formulación del plan estratégico, claro siempre y cuando se tengan establecidos los indicadores a evaluar, esto con la finalidad de ir a la par con las estrategias para hacer cambios si así es necesario.

Una vez que se ha realizado la planeación para una empresa, es de suma importancia la evaluación que permita verificar los objetivos que se están alcanzando en la organización, y mediante la información obtenida se puede establecer un juicio de valor que acceda a la gerencia comparar las metas obtenidas, en contraste con las metas deseadas.

A pesar de haberse elaborado una planeación minuciosa, la dirección debe tener en cuenta que el plan de acción y sus estrategias no pueden permanecer estáticas, ya que el medio ambiente en el que se desenvuelven las empresas está en constante cambio, y lo previsto con anterioridad pudiera no ser la manera correcta de alcanzar los resultados deseados.

Según el sitio de la Coordinación de Actualización Docente de la UNAM (2007), define a la evaluación como el proceso mediante el cual se emiten juicios en entorno de un atributo, también se define como el proceso para recabar información respecto a una actividad, con el propósito de tomar decisiones.

En cambio Rodríguez (2005), lo define como un proceso que consiste en realizar, estudiar, y considerar lo examinado, dándole un valor, apoyando así la toma de decisiones. Las fuentes anteriormente citadas coinciden en que la evaluación es un proceso el cual consiste en estudiar una actividad para recabar información y es necesario agregarle valor para tomar decisiones.

Para cualquier organización es importante el cumplimiento de sus objetivos, de tal manera resulta importante que los directivos no dejen olvidados o descuidados los planes que tanto han costado elaborarse, la acción de evaluar representa una de las acciones más importantes para la proyección de la organización, porque evaluar el plan estratégico contribuye a reforzar la organización en la empresa y tomar nuevamente el rumbo correcto de las acciones.

Durante el proceso de planeación estratégica se pueden plantear estrategias que en el momento se consideraron óptimas para la empresa, pero estas pueden no ser las más adecuadas para la organización al paso de unos años, lo que podría provocar tomar decisiones malas, que en lugar de beneficiar podrían perjudicar en el desarrollo. Según David (1997), la evaluación de estrategias es vital para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a los gerentes de que existen problemas o posibles problemas, antes de que la situación llegue a ser crítica.

Steiner (1998), menciona que la dirección debe estar pendiente de las señales que indican que el sistema se deteriora. El sistema de planeación puede

tomar el momento propio el cual debe observarse cuidadosamente ya que tiende a deteriorarse en lugar de desarrollarse.

La evaluación del plan estratégico puede llevarse a cabo a corto y largo plazo, con la finalidad de identificar fallas, las empresas por lo general tienen como objetivo fundamental aumentar las ventas, y si estas han generado alguna utilidad y lo suelen tomar como único indicador de progreso de la organización. Los expertos hacen hincapié también en otro tipo de criterios para evaluar la planeación estratégica, es recomendable tomar elementos cualitativos como cuantitativos, como es el caso de Aceves (2004), propone que la evaluación se centra en los aspectos siguientes: a) Los resultados de la implantación de las estrategias, para lo cual es esencial recabar información objetiva, clara, completa y oportuna; b) Los tiempos de activación de las estrategias y de articulación con otras, así como los efectos que ejercerán en la organización; c) La calidad de la evaluación depende de la calidad de información; d) Dedicar demasiado esfuerzo a la evaluación usualmente significa menor control de la implantación.

Además Rumelt (1997), postula sus cuatro criterios para evaluar los planes estratégicos citados por Aceves (2004). Los dos primeros relacionados con el ambiente interno y los otros dos con el externo: a) Consistencia. Las estrategias se deben basar en los objetivos y políticas consistentes; b) Consonancia. Los resultados de las estrategias también se deben a interacciones entre las tendencias del ambiente y las propias estrategias; c) Factibilidad. La organización necesita demostrar que cuenta con las capacidades, competencias, habilidades y talentos para implantar las estrategias del plan; d) Ventajas. El resultado de la implantación de las estrategias del plan debe ser la creación o el reforzamiento de ventajas competitivas que signifiquen superioridad en una o más de estas áreas: recursos, habilidades o posición.

Cada autor tiene sus propios criterios de evaluación, algunos podrán coincidir y otros no, pero todos siguen el mismo fin, el de evaluar correctamente el plan estratégico, enfocándose en los aspectos más importantes de la organización, mencionando elementos cualitativos y cuantitativos.

Aceves (2004), asegura que si no se mantiene una evaluación constante y permanente de las acciones y resultados de los competidores, los cambios en los perfiles de los clientes, de la demanda, de los cambios tecnológicos, económicos, sociales, políticos y demográficos, no hay garantía de que se alcancen los objetivos. El proceso inicia de la etapa misma de formulación del plan estratégico, cuando se establece con exactitud cuáles son los medios y criterios de evaluación.

Se deben de evaluar las estrategias de forma continua en lugar de forma periódica, ya que permite establecer puntos de referencia del avance y una vigilancia más eficaz. Algunas estrategias podrán requerir años para su aplicación, por lo tanto, los resultados serán visibles años después de su aplicación (David 1997).

Los expertos aseguran que es necesario realizar la evaluación del plan estratégico de forma continua, vigilando muy de cerca aspectos económicos y humanos, para no descuidar el funcionamiento de ambos, porque el esperar a que surjan problemas podría significar que ya es muy tarde para la organización, y posiblemente no se podrán hacer las correcciones necesarias. Pero estas afirmaciones dependen de cada autor y de las problemáticas que plantea.

David (1997), propone que evalúen las estrategias de forma continua en lugar de forma periódica, ya que permite establecer puntos de referencia del avance y una vigilancia más eficaz. Algunas estrategias podrán requerir años para su aplicación, por lo tanto, los resultados serán visibles años después de su aplicación.

## **Método**

En el presente capítulo se muestra el método utilizado para realizar el estudio de evaluación de la planeación estratégica en MIPYMES de servicios turísticos de la localidad.

Los sujetos de estudio, se tomaron en cuenta para la aplicación del instrumento a diez gerentes de Micro, pequeñas y mediana empresa de servicios turísticos de la localidad del giro hotelero y restauranero que en 2010, 2011, y 2012 se le realizaron proyectos de consultoría de planeación estratégica, por parte

del Instituto Tecnológico de Sonora, las que se les realizó un plan estratégico que contempló la plataforma filosófica y el análisis FODA, con este último se identificaron las estrategias propuestas por la empresa.

Dentro de los materiales se utilizó un instrumento para realizar la evaluación, tenía el objetivo de obtener información de cuatro aspectos importantes que se integran en el proceso de planeación estratégica, el cuestionario que se diseñó fue en función del diagnóstico aplicado a las empresas.

Las preguntas están elaboradas en función de la misión, visión, objetivos y las estrategias utilizadas por la organización. El instrumento de evaluación, se compone de 16 preguntas de opción múltiple, que se deberán contestar marcando con una "X" la respuesta elegida y justificando aquellas donde se solicite hacerlo, inicialmente de la pregunta 1 a la 8 se hace referencia sobre la misión, visión y valores de la organización, y de la interrogante 9 a la 16 sobre los objetivos y estrategias. El tiempo estimado para resolver dicho cuestionario es de 10 minutos.

El procedimiento para la obtención de la información se describe a continuación:

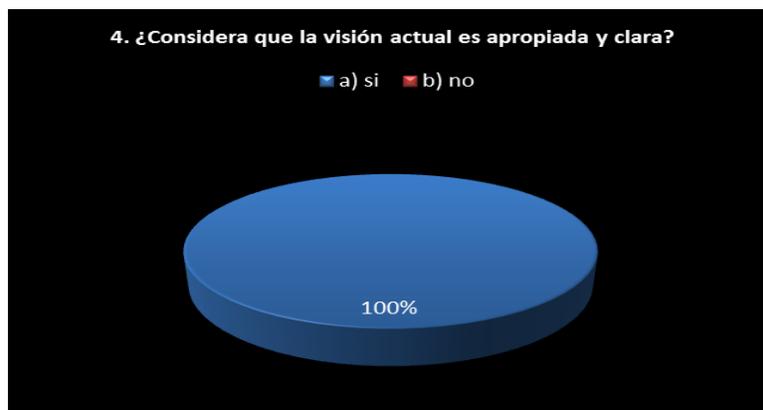
- a) Se diseñó un cuestionario de 16 preguntas con opción múltiple para las empresas asesoradas durante el periodo del 2010 al 2012.
- b) El instrumento de evaluación fue revisado y evaluado en función del diagnóstico aplicado a las empresas para realizar el plan estratégico.
- c) Se aplicó una prueba piloto a dos empresas de la localidad que también han participado en programa de consultoría y no se observó ninguna situación que afectará la aplicación del cuestionario
- d) Se acudió a cada una de las empresas participantes para solicitar la colaboración de la misma y aceptaron a responder el cuestionario solo siete empresas del sector turismo.
- e) Posteriormente se realizó el análisis de la información obtenida de las siete empresas encuestadas.
- f) Se plasmaron los resultados en tablas y gráficas para una mejor comprensión de la información.

## Resultados y discusiones

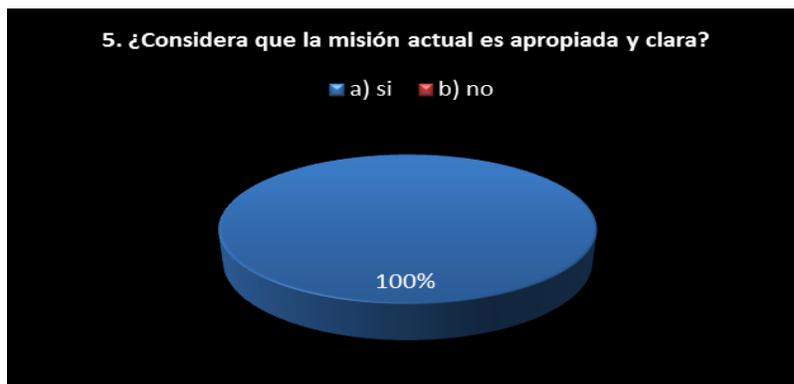
En el presente apartado se muestran los resultados obtenidos de los cuestionarios de evaluación aplicados a 10 gerentes de micro, pequeña y mediana empresa de servicios turísticos de la localidad, referente a la planeación estratégica de dichas organizaciones y se presentan de acuerdo a los elementos de la planeación estratégica, revisados conforme al instrumento de evaluación, iniciando por la misión, visión, objetivos y por último lo referente a las estrategias. A continuación se presenta los resultados de las preguntas de mayor relevancia.

### Resultados de misión, visión y valores.

Se puede observar en la gráfica de la pregunta número 4, los gerentes de siete de las empresas consideran que la visión actual de la organización es apropiada y clara, mientras la restante responde que no.



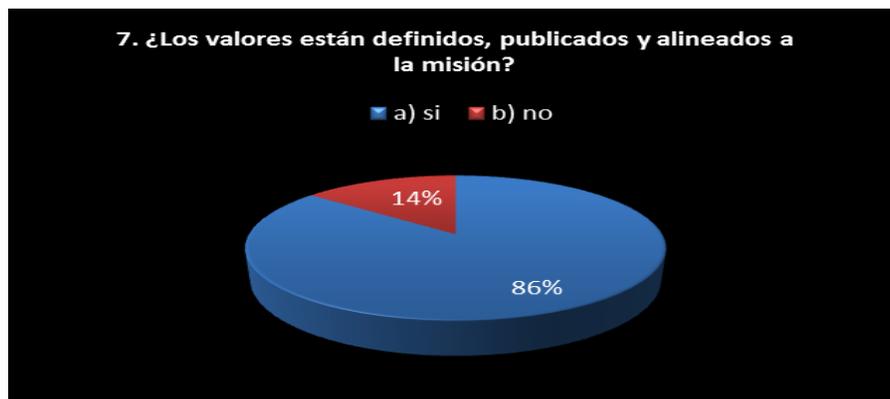
Los datos de la siguiente gráfica arrojan que siete de los gerentes consideran que la misión actual de la empresa es apropiada y clara para la organización.



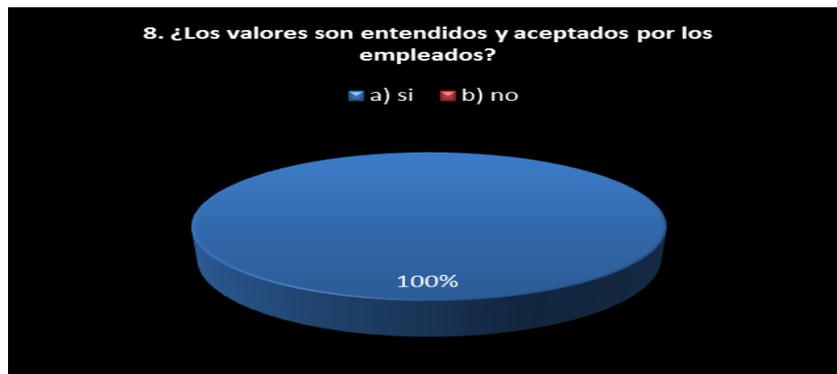
En la siguiente grafica se puede apreciar que el cinco gerentes respondieron que la misión y visión existe pero no están publicadas, dos contestaron que si las tienen publicadas y que además las entiende todos los integrantes de la empresa, clientes y proveedores.



De los gerentes seis consideran que los valores de la organización están definidos, publicados y alineados con la misión, contra uno que su respuesta fue no.



En la gráfica de la pregunta relacionada con el entendimiento y aceptación de los valores, los siete gerentes respondieron que los valores son entendidos y aceptados por los empleados.



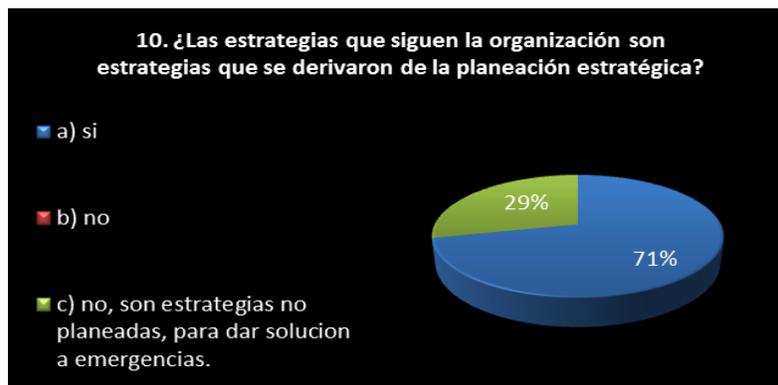
**Referente a los objetivos se obtuvo el siguiente resultado:**

En la gráfica se muestra que solo el 57% planea los objetivos y estrategias.

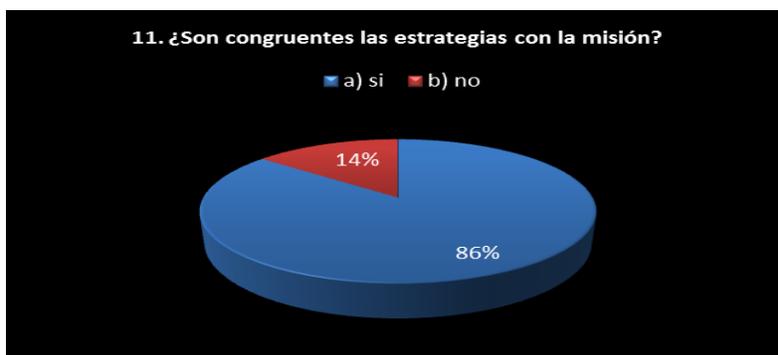


**Resultados de estrategias**

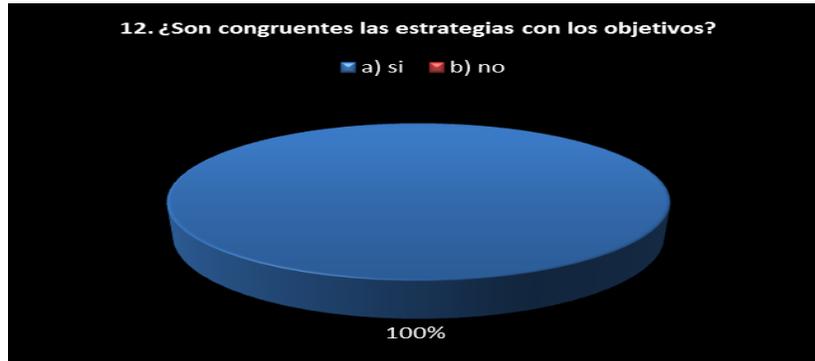
Los resultados arrojan que cinco gerentes mencionan que las estrategias implementadas por la organización, se derivaron de la planeación estratégica, y dos respondieron que utilizan estrategias no planeadas para dar solución a casos de emergencia.



En lo que se refiere a la congruencia de las estrategias con la misión, la respuesta fue que el 86% tienen congruencia las estrategias establecidas con la misión de la empresa.



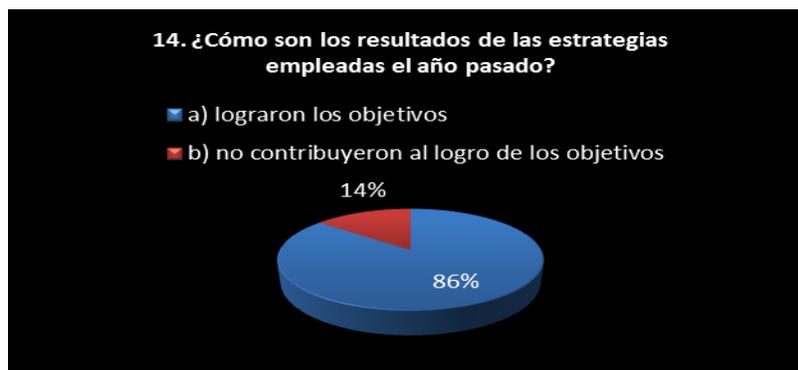
Respecto a la congruencia de las estrategias con los objetivos, en 100% de los encuestados respondió que existe relación entre ambos.



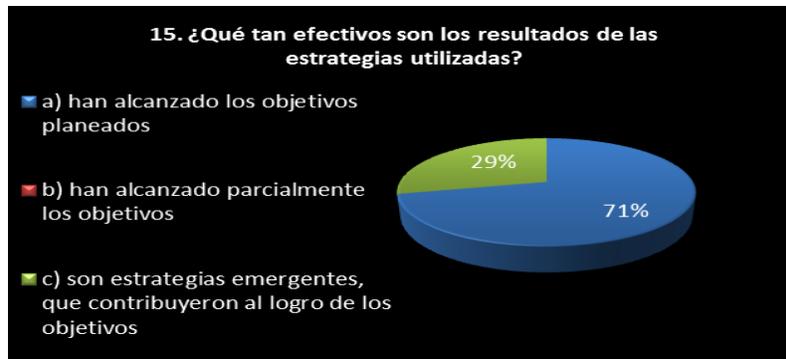
Para determinar si las estrategias corresponden a la capacidad de la organización, el 86% respondió de manera positiva.



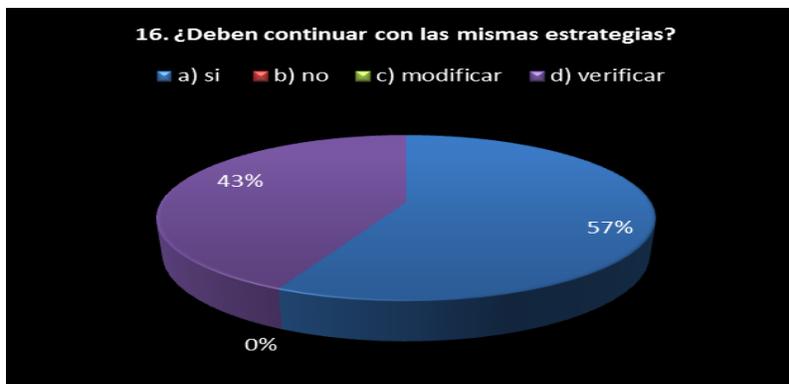
La grafica que a continuación se muestra, señala que seis gerentes señalan que las estrategias empleadas el año pasado contribuyeron al logro de los objetivos, y uno respondió que no contribuyo al logro de los objetivos.



Los datos de la pregunta 15 arrojaron que cinco empresas han alcanzado los objetivos planeados, el resto que corresponde a dos organizaciones, que responden que sus estrategias son emergentes.



Para determinar si todas las empresas consideran pertinente continuar con las mismas estrategias los resultados que se obtuvieron se muestran en la siguiente gráfica.



## Discusiones

Las siete empresas señalan que las propuestas de planeación estratégica entregadas por el equipo de consultoría fueron revisadas por la administración de la empresa. En cuanto a las recomendaciones entregadas por el equipo de consultoría, también señalan que han puesto en práctica algunas recomendaciones, el resto no aplicó el plan estratégico propuesto por el grupo de consultoría.

Respecto a la visión, misión y valores actuales de las organizaciones, seis empresas respondieron que fueron diseñadas por los administradores, y las una restantes aseguran que fueron elaborados por el equipo de consultoría del ITSON.

Del total de las empresas, cinco mencionan que los objetivos y estrategias utilizados son planeados y consideraron el plan estratégico propuesto, las dos

restantes respondieron que no lo son planeadas. Por lo que se puede observar que estas empresas tampoco consideraron la propuesta hecha por el consultor.

Del total de las empresas seis consideran que las estrategias son congruentes con la misión, mientras que una considera lo contrario y que las empleadas en años anteriores lograron los objetivos y una respondió que no.

De las empresas cinco han alcanzado los objetivos gracias a la planeación estratégica, dos solo han alcanzado parcialmente los objetivos, y mencionan que utilizaron también estrategias emergentes que contribuyeron al logro de los objetivos. De las empresas cuatro seguirán con las mismas estrategias y tres prefieren realizar una verificación.

Como resultado de esta discusión se entiende que las empresas revisaron las propuestas de planeación estratégica entregados por el equipo de consultores de ITSON, utilizan algunas recomendaciones señaladas, y no la totalidad de ellas, esto deriva que parte de los objetivos basados en la planeación estratégica, no se cumplan por falta de las estrategias que los administradores decidieron no implementar. También en el caso de algunas empresas, es necesario verificar las estrategias, ya que no se están alcanzados los objetivos.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Se llega a la conclusión de que la planeación estratégica es un proceso fundamental para el desarrollo de las MIPYMES de servicios turísticos en México, ya que establece lo necesario para lograr el éxito, y siendo estas empresas turísticas, representan una fuente importante de ingresos para el país. Pero también es necesario realizar una evaluación cada determinado tiempo para detectar desviaciones o inconsistencias en lo planeado.

Con la realización del estudio en las empresas se alcanzó el objetivo deseado en la presente investigación, ya que se logró identificar el grado de aplicación y desempeño de los planes estratégicos de las empresas de servicios turísticos analizadas, y se evaluaron los resultados obtenidos derivados de la planeación estratégica.

Se recomienda lo siguiente:

- Utilizar las recomendaciones establecidas por el equipo de consultores ITSON, ya que están respaldadas por profesionales.
- Al elaborar la misión, visión y valores, es necesario publicarlas a la vista de los empleados, para que conozcan la filosofía de la empresa y hacia donde se planea llegar.
- Realizar una vez al año una evaluación del proceso de planeación estratégica, para detectar posibles inconsistencias o desvíos en la organización.
- Verificar estrategias y objetivos planteados.

## REFERENCIAS

- Aceves, V. (2004). Dirección estratégica. México. Mc Graw Hill Interamericana.
- David, F. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall.
- Gálvez, A. (1993). Planeación estratégica en los negocios; Instrumento de apoyo a las disciplinas administrativas. México. Ediciones contables y Administrativas.
- Notimex. (2006). Conocimiento del Mercado, claves en éxito de Pymes. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/27540.html>
- Rodríguez, J. (2005). Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México: International Thomson Editores.
- Secretaria de Turismo. (2012). Programa de apoyo a la competitividad de las MIPYMES turísticas. Recuperado de [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Programa\\_de\\_Apoyo\\_a\\_la\\_Competitividad\\_de\\_las\\_](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_de_Apoyo_a_la_Competitividad_de_las_)
- Steiner, G. (1983). Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. México: Compañía Editorial Continental.
- Thompson Arthur, Strickland A.J. & Gamble Jhon E. (2008). Administración estratégica teoría y casos, México: Mc Graw Hill, 15ra Edición.

## **CAPÍTULO 20.**

### **IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA DE VIAJES SAHUARO**

Melania De Jesús Gurrola Armenta  
Dr. Sergio Ochoa Jiménez  
mg\_sinaloa@hotmail.com

#### **Resumen**

En general las agencias de viaje cuentan con diferentes tipos de características en particular, en la cual se desarrollan de forma independiente. La idea de realizar un estudio de identidad organizacional se debió a que años atrás Cd. Obregón contaba con 13 agencias de viaje prestadoras de servicio, hoy en la actualidad han ido desapareciendo y quedando existentes 6 solamente.

El objetivo es realizar un estudio que permita describir cual es la identidad organizacional en la agencia de viaje Sahuaro. El método que se empleó, mediante el sujeto fueron los trabajadores los cuales desarrollan su trabajo en la misma, y el objetivo fue la agencia de viaje Sahuaro. Los materiales utilizados bajo una investigación, y adaptando los que más sirvieran para recabar información, se decidió emplear una guía de observación y una guía de entrevista.

Los resultados obtenidos mediante la investigación, permiten saber cuál es la identidad organizacional en la agencia de viaje Sahuaro. Lo cual permitirá a los propietarios aprovechar los resultados para beneficios de la misma agencia, obteniendo una mayor ventaja, y competitividad sobre las demás agencias de viaje.

Se puede concluir que se logró el objetivo del estudio, mediante las herramientas, ayudando a definir cuál es la identidad organizacional en la agencia de viaje. Lo cual una vez analizados traerá como beneficio para que la empresa los pueda utilizar a su favor y aprovechar al máximo.

#### **Antecedentes**

SECTUR (2011), "El Presidente sostuvo que la riqueza de nuestro país en materia de recursos naturales, patrimoniales y culturales son factores envidiables que nos colocan como un sitio privilegiado a nivel mundial para el desarrollo del turismo."

México cuenta con grandes zonas turísticas colocándolo como uno de los 10 lugares más visitados, debido a su gran patrimonio cultural, destinos de sol y playa, 30,000 sitios arqueológicos, 37 sitios considerados patrimonio mundial de la

humanidad, 62 grupos étnicos, 3,000 años de historia, segundo lugar en turismo de lujo, primer lugar en spas, cocina patrimonio de la humanidad, biodiversidad, 174 áreas nacionales protegidas y 110 000 monumentos. Debido a los grandes sitios de interés con los que cuenta el país, ha provocado un gran auge para las operadoras de servicio de los cuales destacan los hoteles, restaurantes, medios de transporte, aéreo, terrestre y marítimo. Provocando un grado de satisfacción de los turistas 9.2 % en hospitalidad y 97 % en repetición. Esto ayudando a obtener grandes ganancias para el país.

El negocio turístico y en especial de las agencias de viaje, tenemos que comenzar necesariamente por referirnos a los precursores de él, quienes mucho tiempo antes de que el turismo se manifestara como un importante fenómeno social capaz de generar beneficios económicos y sociales para la comunidad receptora, ya actuaban con éxito en la actividad. Thomas Cook Y Henry Wells, quienes por rara coincidencia, comenzaron sus actividades profesionales en este campo.

El primero de los citados en Inglaterra y el segundo en Estados Unidos. De manera especial a Thomas Cook, a quien se le conoce como el primer agente de viaje profesional. Comienza fleteando un tren para transportar a 578 personas en un viaje de ida y vuelta. En tal ocasión, Cook efectuó todos los arreglos del viaje sin pretender ningún tipo de beneficio personal, pero de pronto comprendió el enorme potencial económico que representaba la organización de viajes.

La mercadotecnia ha favorecido a las agencias de viajes ya que por este medio, se ha dado a conocer ampliamente y sus resultados son aceptados por los clientes, y es un medio más para brindar un excelente servicio. La publicidad dentro de la página de internet, es información hacia los clientes en general. Ofreciendo ofertas para los turistas, paquetes de vacaciones, venta de boletos de medio de transporte, sitios de interés y reservaciones de hotel.

El crecimiento de las agencias de viaje por medio de la tecnología de internet a obtenido grandes beneficios para conocer mejor las necesidades de sus clientes, entre los servicios que se brindan por este medio destacan,

reservaciones en línea, venta de boletos, aumentando así sus ganancias ya que en la actualidad existe mucha competencia. Y siendo esta una gran herramienta.

Según Aceranza (2009), "Una agencia de viajes es una empresa que se dedica a la realización de arreglos para viajes y a la venta de servicios sueltos u organizados en forma de paquetes en carácter de intermediarios entre las empresas llamadas a prestar servicios y el usuario final, para fines turísticos, comerciales o de cualquier índole". En los últimos años las agencias de viaje han tenido un gran crecimiento, debido al potencial de lugares turísticos que se ofrecen tanto nacionales como internacionales.

En el año 2005 Ciudad Obregón Sonora obtuvo un total de 28383 visitantes de los cuales 27855 fueron nacionales y 539 extranjeros. El propósito principal de los turistas en Sonora fue por placer con un 57%. Los tres destinos más visitados por turistas prefieren los destinos de puerto peñasco con un 34%, Nogales con un 21% y San Carlos Guaymas con un 17%. Dejando una derrama económica de 7418.19 millones de pesos los turistas nacionales, y los extranjeros 5454.06 millones de pesos. OCV (2005)

Las agencias de viaje de Ciudad Obregón Sonora, prestan sus servicios al público en general y turistas, ya que son las intermediarias entre el transporte y el hospedaje, presentan características particulares hacia el cliente, como lo es un excelente servicio de transporte aéreo, terrestre, itinerarios, lo cual hace que sea del agrado del cliente, como prestadoras de servicio con el paso del tiempo ha creado nuevos productos y servicios.

Las 6 agencias existen pertenecen estos nombres Viajes Turismo & Diversión, American Express Promotora Turística d Karmen, Viajes Sonoturs de Obregón, S.A. de C.V., Viajes Turismo & Diversión, Viajes Tours de Noroeste, Viajes Sahuaro. En la agencia de viajes Sahuaro actualmente cuenta con 4 puestos los cuales desempeña un gerente, contador, ventas y mensajero.

Esta última se encuentra localizada en la calle Miguel Alemán, norte #200, ubicado dentro del hotel Holiday Inn, inicio sus operaciones en el año de 1986, es una empresa de GRUPO COSTA DE ORO OBREGON, según se explica en su página de internet.

Esta misma se surgió a través de las exigencias del antes Hotel Obregón Plaza, construido en 1984, ya que no había ninguna agencia de viajes en el hotel, y este mismo no contaba con muchos de los servicios que los clientes requerían, como renta de carros, o disponibilidad de vuelos, a través de esto la Familia Manzano que fueron los Pioneros en la creación de Hotel, optaron por incluir una agencia de viajes dentro de la mismo, para brindarle un mayor servicio a sus clientes, este fue llamado por primera vez "AGENCIA YATA" y surgió en 1986 empezando sus actividades con tan solo 2 empleados, y empezando con servicios básicos de una agencia como reservaciones, renta de carros, y algunos paquetes turísticos.

Al no obtener los resultados esperados y con una mala administración, en los años de 1989 la Familia Manzano, opto por vender el Hotel OBREGON PLAZA, con su agencia de viajes incorporada AGENCIA YATA, a la Familia González Laborin, quienes actualmente son sus dueños.

Al entrar como dueños la Familia González Laborin, este desea actualizar la imagen tanto del Hotel como de la agencia, por lo que decide cambiar su nombre a HOTEL HOLIDAY INN y AGENCIA DE VIAJES SAHUARO, y aumentar sus servicios a grandes paquetes vacacionales, como expandir las reservaciones a mas aerolíneas, y así mismo aumentar el número de personal para brindar un mejor servicio, estos pasaron de ser 2 empleados a 4, Gerente, Ventas, Contador, y un mensajero.

La empresa Sahuaro cuenta con una organización establecida como lo es:

#### MISIÓN

Ser líderes en nuestra industria proporcionando servicios integrales y soluciones flexibles de viajes a través del uso de la tecnología y la gente comprometida en superar las expectativas de nuestros clientes.

#### VISIÓN

Ser una empresa que anticipa el futuro de la industria de viajes, a través de la tecnología de vanguardia y el desarrollo del personal. Para otorgarle un

excelente servicio al cliente, logrando un crecimiento sólido y rentable que nos permita ser la mejor y más grande compañía de viajes en la plaza.

### **Problema**

Las agencias de viaje cuentan con diferentes tipos de características en las cual se desarrollan de forma independiente. Cada agencia se maneja por medio del BPS controlador encargado de brindar servicios por medio de las aerolíneas. Cada empresa opera de manera diferente en cuanto a sus servicios, alguna venden demasiado por medio de internet, mientras otras en oficina.

Debido a que en la organización, cuentan con lo formal en documentación, administración y de más, pero pocas veces se encuentra información de lo informal que se realiza en la empresa. Existe poca información acerca de la empresa en la forma identidad la cual muestra lo no estructurado más sin embargo se lleva a cabo dentro de las empresas.

De tal manera que en las agencias de viaje no se conocen cuáles son las características que hace que las empresas se hagan distintivas de las otras, pero a la vez competitivas, diferentes en su forma de operar. Que esas características cumplen las expectativas del cliente obteniendo así su preferencia, ya sea del servicio, la amabilidad, el tiempo de espera, su atención, sus ofertas etc. lo cual es del agrado del cliente.

La idea de realizar un estudio es debido a que de las 13 agencias de viaje prestadoras de servicio, hoy en la actualidad solamente 6 agencias brindan servicio, ya que las otras han ido desapareciendo poco a poco. Es necesaria la implementación del estudio ya que Ciudad Obregón cuenta con un turismo de negocio y son mínimas las agencias que prestan sus servicios para todas las personas.

Sin embargo se conoce que brinda un excelente servicio hacia el cliente, por su gran eficacia y rapidez en su manera de operar lo cual es del agrado del cliente, y eso hace que el cliente le brinde su preferencia a la agencia de viaje Sahuaro, mas no se conoce los aspectos cuales la identidad organizacional en la agencia de viajes Sahuaro.

¿Cuál es la identidad organizacional en la agencia de viaje Sahuaro de Ciudad Obregón Sonora?

### **Objetivo**

Realizar un estudio que permita describir cual es la identidad organizacional en la agencia de viaje Sahuaro.

### **Justificación**

El conocer la identidad organizacional en la agencia de viaje, brindara beneficios de explotar los recursos existentes dentro de la organización, para que pueda asumir los retos que significan el cambio para adaptarse a las condiciones actuales manteniendo su competitividad. En las características que distinguen a la organización ante el público, expresando un modo propio de ser y de hacer la identificación del cliente con la empresa.

Si no se conocen los beneficios de la identidad organizacional estarán perdiéndose oportunidades que pueden ser explotadas para beneficio de la organización, para prevenir problemas a futuro que le pueda ocasionar a la empresa. Y esas oportunidades se pueden ir a otra empresa haciéndolo perder, derrama económica, clientes y trayendo problemas por lo consistente.

Es necesario conocer la identidad organizacional en la empresa de viajes Sahuaro ya que se puede obtener grandes beneficios y hacer que la empresa sea competitiva y distintiva de las otras corporaciones, obteniendo la aceptación del cliente y siendo una empresa competitiva, ya que puede haber factores que sean de gran importancia para la empresa y no se estén tomando en cuenta que son áreas de oportunidad para obtener mejores ingresos.

### **Marco Teórico**

#### *Concepto y elementos del turismo*

Fijar con cierta claridad la significación del término <turista> y <turismo>, nos remite a los orígenes de ambas palabras. Se tiene así, que el Diccionario turístico internacional publicado en 1995 por la Academia internacional del turismo de Montecarlo, señalaba en su parte relativa a la etimología , que la palabra turismo viene del vocablo inglés tour; viaje, que la deriva de la palabra francesa

tour; viaje o excursión circular, la cual procede a su vez del latín tornare (Blanco 2001).

Turista: Aquel que hace un viaje; el que viaja por recreación, el que viaja por placer o cultura, visitando ciertos lugares por sus objetivos, escenarios o por gusto. Turismo: Teoría y práctica de viajar; viajar por placer.

Turismo es una abstracción, un concepto del cual todos tenemos distintas interpretaciones. Por esta razón existe gran variedad de definiciones, algunas muy diferentes entre sí, según sea el enfoque que se le dé al concepto, o bien al ámbito de formación o trabajo de quien las formula, y de la época.

De cualquier manera, se puede decir que todas las definiciones son válidas, pero también muy discutibles. Casi todas las definiciones pueden encontrarse expuestas y comentadas en los diversos textos de turismo, especialmente en aquellos de carácter introductorio al tema (Gurría 2006).

La más sencilla de estas definiciones es la adoptada por la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo, ahora la Organización Mundial del Turismo (OMT), que es la máxima autoridad en materia.

El turismo es la suma de relaciones y servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntario no motivado por razones de negocio o profesiones. El turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente con motivo de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural (De la Torre 1996).

Turismo es el placer de viajar de manera voluntario, y temporal con el fin de tener beneficios personales como es de descanso, salud, etcétera. De acuerdo a los autores dos de ellos están de acuerdo que son un desplazamiento voluntario con alguna intención ya sea de salud, descanso, placer entre otros. Dejando derrama económica en los lugares a donde asisten. Este puede ser menor a un año pero mayor a un día con fines de ocio, personales entre otros.

*El tiempo libre*

Las palabras *loisir* francesa y *leisure*, ambas de indudable origen común, carecen de una palabra de igual significado en nuestra lengua; no existe una traducción exacta de estos términos. *Loisir*: lugar/ tiempo, espacio del que no se puede disponer libremente. *Leisure*: libertad de deberes, responsabilidades o actividades que consumen.

El tiempo libre es aquel que nos queda después del trabajo; esto es, tiempo libre de “no trabajo” incluyendo vacaciones, pero no es totalmente libre porque para que sea “ocio” (tal como lo describe *loisir* francés) tenemos que descontar el tiempo que dedicamos a dormir, comer, transportarnos etc. es decir, que el ocio es aquello nos queda del tiempo libre para ocuparlo a voluntad (Gurría 2006).

El tiempo libre y considera que este solo empieza “donde cesa el trabajo determinado por la necesidad y la finalidad exterior; por su naturaleza, se encuentra más allá de la esfera de la productividad propiamente dicha” añade “solamente se puede considerar el tiempo libre, aquel que permite el desarrollo de las cualidades humanas” (Marx, 1984).

### *Agencias de viaje*

A través de la organización de su personal debidamente capacitado, acerca el producto turístico al consumidor. La información que tales empresas le ofrecen a sus clientes, la obtienen gracias a los prestatarios de servicios turísticos como son los hoteles, apartamentos, Tour, operadores, etcétera. y con los cuales las Agencias de Viajes tienen capacidad legal para hacer contratos, por eso la información se localiza muy cerca del consumidor (Josep Francesc Valls, 1999).

Para María Ángeles González Cabrerós (1977), es una sociedad mercantil que se dedica de manera habitual y profesional a asesorar ,dedicada a la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios y elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes, como por ejemplo: transportistas (aerolíneas, cruceros), servicio de alojamiento(hoteles), con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen y puedan utilizarlos.

Legalmente tienen la consideración de agencias de viajes las empresas que se dedican a la mediación en la prestación de cualesquiera servicios turísticos, así como a la organización, oferta y/o comercialización de viajes combinados o de otros servicios turísticos de forma individualizada, pudiendo utilizar medios propios para la prestación de dichos servicios (Juan Pons, 2004).

#### *Concepto y antecedentes históricos*

Antiguamente no existían empresas que proporcionaran información, orientación y organización al desplazamiento turístico por lo que se refiere a transportación y alojamiento. En virtud de lo anterior en el año de 1841, Thomas Cook, organizo y realizo un viaje entre Leicester y Longborough, Inglaterra, hecho que trajo como consecuencia el nacimiento de la primera agencia de viajes, cuyo nombre fue Thomas Cook and Son.

La labor de Cook es ampliamente reconocida por el medio turístico, por lo que se considera el padre de la industria turística organizada. Ahora bien la agencia de viaje puede definirse como una empresa turística que actúa como agente intermediario activo entre sujetos de desplazamientos turísticos y prestadores de servicio específicos. (De la Torre 1985). Las agencias de viaje son empresas intermediarias de servicios entre el público y las compañías de transporte, hoteles, etcétera. (Ortuño 1976)

#### *Función de las agencias de viaje*

La función de las agencias de viajes se puede ser según su actividad, su giro, su actividad o de acuerdo al producto que maneja (Marian Edmunds, 1998). Rebecca Tobi (2003), comenta que se pueden clasificar por su tamaño, número de empleados y su organización. Y Montserrat Crespi (2002), agrega la clasificación formal e informal en las agencias de viajes, de acuerdo a los procedimientos que cada una tenga, y dependiendo de si esta maneja procesos específicos en la manera de realizar sus actividades.

#### *Función asesora*

Para Jacobsen, B. (1984), esta función consiste en Informar al viajero sobre las características de los destinos, servicios, proveedores y viajes existentes. Así

como ayudarlo en la selección de lo más adecuado en su caso concreto y ayudarlo en la selección de lo más adecuado en su caso concreto.

Algunas de las exigencias para cumplir esta función asesora según Murphy, Peter (1997), son:

- Contar con amplias fuentes de información;
- Contar con una adecuada comunicación con el viajero, de manera que trate de captar de la mejor forma posible las necesidades y expectativas que el cliente ha puesto en el viaje;
- Contar con una ubicación adecuada y con el equipamiento apropiado que Favorezca el contacto personalizado con el mercado.

#### *Función mediadora*

Consiste en gestionar e intermediar la reserva, distribución y venta de productos turísticos. Aunque no sea imprescindible es importante, ya que permite acercar el producto al cliente y multiplica los puntos de venta. Normalmente esta función mediadora es ejercida por las agencias minoristas, que materializan la reserva, el alquiler o venta de los grupos de servicios (John Wiley 1997).

Según Flores María Bernardete, (2007), estos servicios son:

Pueden ofrecer al cliente servicios sueltos ofertados de forma aislada como puedan ser billetes de un determinado medio de transporte, alojamientos en establecimientos hoteleros, alojamientos en establecimientos extra hoteleros, entradas para espectáculos culturales o deportivos, alquiler de vehículos, alquiler de salones para banquetes o congresos, pólizas de seguro de viajes, venta de guías turísticas, etcétera.

También pueden ofrecer viajes combinados, ofertados generalmente por mayoristas o tour operadores; en este caso la función mediadora se puede resumir en una mera función distribuidora. También ofrecen servicios subsidiarios como el cambio de divisas, el cambio y venta de cheques de viajes, la modificación o cancelación de reservas y la tramitación de la documentación necesaria para el viaje como el pasaporte o el visado.

Otro grupo de servicios corresponde a la representación de proveedores, destinos u otras agencias de viajes, en este caso, la empresa no actúa como un mero distribuidor, sino que adquiere el producto y luego lo vende, por lo tanto está asumiendo el riesgo de la operación.

La función mediadora es, en principio, la más vulnerable desde la incorporación de las nuevas tecnologías de la información, que permiten la venta directa al cliente por parte de los proveedores y los productos turísticos. De todas formas, las agencias de viajes también tienen sus ventajas: además de asesorar al cliente pueden abaratar los productos gracias al poder negociador que tienen al comprar a mayor escala, por lo tanto es muy importante a la hora de considerar la función elegir bien a los proveedores, que concederán licencias a la agencia y le exigirán fianzas para que actúe en su nombre (Kotler, 2004).

#### Función productora

Consiste en diseñar, organizar, comercializar y operar viajes y productos turísticos generados por la combinación de distintos servicios y que se ofertan a un precio global establecido, que es lo que se suele conocer por viajes combinados o paquetes (viajes estándar programados a la oferta) o también podemos encontrarnos con forfait (viajes programados a la demanda, que están adaptados a cada cliente). Esta función está gestionada por tour operadores y agencias mayoristas. (Rafael García Cebrián, 2011)

Para llevar a cabo esta función productora, se exigen varias cosas según Marian Edmunds (2002):

- La investigación permanente de los mercados para conocer las tendencias y necesidades de los clientes, así como las ofertas de la competencia.
- La creatividad o imaginación para diseñar nuevos productos que permitan a la agencia diferenciarse frente a la competencia.
- La calidad del servicio, que en este caso se suele basar en la adecuada elección de los proveedores y en el trato dado a los clientes.
- Una adecuada gestión de los costes.

Además, para potenciar su función productora, una agencia no puede limitarse a organizar viajes, debe ampliar constantemente sus actividades, para

ello puede pasar a organizar congresos, ferias, cruceros, prácticas deportivas. Para crear los productos, las agencias deben aprovechar las economías de escala y negociar los precios netos con los proveedores, si la agencia no organiza el viaje, sólo lo vende, obtendrá un porcentaje de beneficio y el precio de venta al público se obtendrá sumando el precio negociado con el proveedor más el porcentaje de las agencias.

La función productora culmina con la comercialización y venta del producto turístico, para ello habrá que realizar las acciones oportunas para dar a conocer los productos al consumidor final, lo que podríamos denominar función comercializadora, que consiste en las labores de marketing necesarias, las cuales requerirán elevados costos (Rebecca Tobi 2002).

#### *Evolución de las agencias de viajes*

Antes del siglo XIX, la gente solía viajar muy poco y cuando lo hacía, era por motivos ajenos al placer. Con la introducción del ferrocarril y del barco a vapor, el motivo de viajar cambió. Durante esa época la gente ya no solo viajaba por negocios y compromisos de otra índole, sin embargo era un privilegio que solo gozaba la alta sociedad; ya que para el resto de la gente esta idea no entraba en sus planes, por que la economía familiar al igual que las malas condiciones laborales, se los impedía.

Posteriormente y con el surgimiento de movimientos como el obrero, con los que se logró la reducción de la jornada laboral, vacaciones anuales pagadas, sanidad y educación gratuita., que trajo como consecuencia más ingreso, tiempo libre, más nivel cultural y por tanto más inquietud por conocer más allá del entorno; aunado a ello el surgimiento de mejores y más rápidos medios de comunicación y el desarrollo de la navegación aérea; más y más gente se daba la oportunidad de disfrutar unos días de descanso y conocer otros lugares, creándose con todo esto un gran fenómeno económico y social llamado "turismo de masas" (María Ángeles González Cabrerros, 1977).

En los años treinta con la introducción de las líneas aéreas regulares, el negocio de las agencias de viajes empezó a cambiar. Por ejemplo Pan American World Airways eran tan pequeña que no había lugar para una oficina de venta de

sus billetes, por lo que fue necesario pedir prestado un espacio de ochenta y cuatro centímetros en el mostrador de la Thos. Cook e Hijo en Nueva York.

La gente estaba pues preparada para salir, lo que hacía falta ahora era que le dijeran adonde, cómo y en cuanto le costaría el viajar a aquel lugar que tanto deseaba, en entonces cuando las agencias de viajes adquieren mucho mayor importancia.

Al final de la Segunda Guerra Mundial, mucha gente estaba ansiosa por viajar y mucha más además de ser maestro, oficinista o ama de casa se inició en este negocio como agente de viajes (Josep Francesc Valls, 1999).

### *Clasificación de las agencias de viaje*

Las agencias se pueden clasificar de acuerdo al tipo de operación que realizan en: minoristas, mayoristas, y Operadoras. Con base a la magnitud de operación, tipo de mercado y carácter administrativo, las agencias se clasifican: Atendiendo su magnitud de operación, Atendiendo a su tipo de mercado, como Agencias de turismo receptivo que son las que organizan y manejan viajes y proporcionan ciertos servicios aislados al turista que proviene de un lugar distinto al de la localización de la agencia, así mismo en Agencias de turismo receptivo y de exportación que son las que manejan simultáneamente viajes para turistas dentro y fuera del país (De la torre 1985).

#### *Mayorista*

Mayoristas o “Wholesaler”: son las que integran y operan sus servicios turísticos y los venden a traves de otras agencias, venden también directamente al público. Tienen una organización más especializada y generalmente cuenta con sucursales para atender a un mayor número de clientes. Opera con una organización más especializada Integra y opera sus servicios turísticos para venderlos a través de otras agencias, además de hacerlo directamente al público.

(George S. 2003), en desacuerdo con George S. (2003), Rebecca Tobi (2002) y Marian Edmunds (2011), comentan que esta solo operara sus servicios para otras agencias ya que no los puede ni ofrecer ni vender directamente al turista por ningún motivo.

### *Minorista*

Minoristas conocidos también como “Retail agents” son aquellas que venden directamente al público los servicios turísticos de los prestadores de servicio. Generalmente tiene un organización sencilla y un número bajo de empleados.

Según Margarita Planells (2002), son empresas pequeñas con pocos empleados, vende directamente al público servicios turísticos que operan o generan otros prestadores de servicios ajenos a ella.

Pero para María Ángeles González Cabrerros (2001), es aquella que vende directamente al turista pasajes y/o servicios turísticos no organizados; Agregando también que es la que comercializa el producto de las agencias de viajes mayoristas y no pueden vender sus productos a otras agencias de viajes (Rafael García Cebrián, 2011).

### *Operadora*

Operadoras, proveedoras o “supplier” estas integran y operan sus propios servicios turísticos y los venden a través de otras agencias, ya sean mayoristas o minoristas, no venden directamente al público. Puede ser una línea aérea muy importante con oficinas en todo el mundo, hotel o un operador local de viajes que ofrece excursiones etcétera. (Heinz 1992).

Pueden ser Mayorista pura o Minorista-Mayorista. Operan sus propios viajes preparados para grupos numerosos o personas individuales, o los da en preparación a las agencias grandes o pequeñas (Meléndez, Anaida, 1995).

Esta, elabora, diseña, organiza y opera sus productos dentro del territorio nacional, para ser vendidos a través de las agencias de viajes mayoristas, minoristas y directamente al turista, por si sola (Ascanio, Alfredo, 1997).

Según Moscardo, Gianna (1999), existen tres distintos tipos de agencias Operadoras según su envergadura:

- Múltiples: aquellas con más de 100 locales.
- Miniples: aquellas con menos de 100 locales.
- Independientes: aquellas que se organizan desde un único local

### *Identidad organizacional*

La identidad organizacional define quienes somos en un grupo y quien o que podemos llegar a ser como miembros de grupos (identidad dentro de un rol determinado). La cultura organizacional descansa sobre la identidad organizacional así como la conciencia descansa sobre los reclamos conflictivos del inconsciente, es la formación de un compromiso teniendo en cuenta los objetivos contradictorios de los miembros de la organización, es un producto de la cultura organizacional, de su historia, de la psicología de sus miembros y de la psicología de los líderes actuales, los pasados y los que vendrán.

Consiste en estructuras repetitivas de la intersubjetividad que se encuentra en las relaciones interpersonales entre superiores y subordinados, que son en principio dirigidas por estimaciones y expectativas inconscientes que influyen en las decisiones y acciones organizacionales. Cuando algo funciona mal entre las personas de las organizaciones, puede ser a causa de las obligaciones y tensiones psicológicas entre ellos. Adentrarse en las dimensiones psicológicas inconscientes de la identidad organizacional en conflicto, es esencial para restaurar completamente la eficacia (Jurdao Arrones, Francisco, 1992).

### *Concepto e importancia*

La identidad organizacional, según Hernández y Rodríguez (1994), "está formada por una serie de elementos que definen lo que ella es, qué hace, cómo y por qué lo hace. Dentro de tales elementos, los símbolos de su identidad comunican la esencia de su acción y los motivos de ella. Estos símbolos manifiestan los valores éticos y sociales, creencias, actitudes y conceptos propios de la cultura organizacional, así como los procesos internos que reflejan la filosofía empresarial".

Johnson, N.C. (1999), define identidad organizacional como la base inconsciente de la cultura organizacional. Específicamente es la totalidad de los patrones repetitivos del comportamiento individual y de relaciones interpersonales, que todos juntos reflejan el significado no reconocido de la vida organizacional. Si bien la identidad organizacional está influenciada por el pensamiento consciente:

la forma en que se relacionan los individuos en el trabajo está en principio motivada por pensamientos y sentimientos inconscientes. Su nacimiento depende de la transferencia de emociones que se da bajo la estructura organizacional.

González, J. R, (1988). afirma que la identidad organizacional difiere, bruscamente de la cultura organizacional por el papel importante del fenómeno de transferencia. La naturaleza de las conexiones o desconexiones emocionales es el equilibrio de la vida organizacional y la esencia de la identidad organizacional. Lo central de esta subestructura emocional es especialmente crucial cuando hay una demanda de cambio y desarrollo organizacional. El cambio depende de la buena voluntad de los miembros de la organización para asumir la responsabilidad por sus acciones.

Pero esta buena voluntad es el resultado de un entendimiento mutuo de emociones compartidas entre superiores y subordinados, y más comúnmente entre pares en las organizaciones y es el resultado del reconocimiento que estos hacen de sus expectativas y deseos inconscientes. Ayudar a los miembros de una organización a ser conscientes de la estructura de la identidad organizacional y su lugar en ella, es una buena medida para liberarlos del estrés del cambio organizacional, lo que es estratégicamente sano y productivo.

Bajo situaciones de estrés podemos tener un pantallazo sobre en qué consiste la identidad organizacional. A menudo la disposición de la identidad organizacional se revela a través de los actos del management, mediante intimidaciones, denotaciones y conflictos interpersonales e intergrupales, anulación de los problemas organizacionales y responsabilidades personales (Johnson, P. & Thomas, B 1998).

#### *Elementos de la cultura organizacional*

Los elementos que constituyen la cultura de una organización, sus valores, creencias, ritos, rituales, símbolos, etcétera, proporcionan las bases para la identificación de las mismas organizaciones, es decir, su propia identidad que las diferencia de las demás organizaciones de su tipo.

#### *Identidad corporativa*

Kellner, Douglas (1992), define a La identidad corporativa de una empresa como marca, la define como un conjunto de atributos y valores que toda empresa o cualquier individuo, posee: su personalidad, su razón de ser, su espíritu o alma. La imagen que refleje la empresa a través de la personalidad, la hará identificarse de las demás, y colocarse en mayor o menor escala. La propia empresa se dará a conocer a través de sus propias normas y comportamientos, la cultura de la empresa.

La identidad corporativa es un vocablo que proviene del latín: Identitas, identitatis, de ídem, de idéntico, y es traducido como idéntico a sí mismo. Desde el punto de vista del Corporate, la Identidad Corporativa (Corporate Identity) se define como "El ser de la empresa, su esencia." Villafane, J. (1999). La esencia primera de la empresa es su identidad: el quién soy. (Costa, J., 1999).

El concepto de identidad corporativa comenzó a desarrollarse a mediados del siglo XX como una disciplina especializada en el diseño. A partir del siglo XXI se ha ido desarrollando hacia otros medios de expresión que van mucho más allá del simple diseño gráfico-visual. La identidad, bajo este pretexto, se compone de un conjunto ordenado de signos estratégicos que forman parte de las políticas de comunicación de la empresa o institución. La identidad corporativa se ha de situar en un plano mucho más filosófico, más cercano con la Antropología que con el simple diseño gráfico.

La identidad corporativa es mucho más que un conjunto de señas que permiten identificar a la empresa. La identidad permite, identificar por un lado, pero también diferenciarla de otras semejantes de la competencia. (Kirshenblatt-Gimblett 2002, Barbara J. 1998)

### *Definición e importancia*

La imagen corporativa de una empresa es uno de sus más importantes elementos de ventas. En mercado tan competitivo y cambiante. La imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento.

Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, jamás vista, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios. (González, J. R, 1988)

La imagen corporativa es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida, al mercado o cliente deseado. Una imagen nos da una optimización de recursos, dado que tanto los empaques, como la publicidad, los uniformes, el mobiliario y la papelería, son elementos necesarios de todos modos para el funcionamiento de una empresa.( Javier González Solas, 2002)

HEWISON, R 1987, agrega a esto que al transformarlos a su vez en agentes de comunicación, se rentabilizan al máximo lo que se invierte, y define a la Imagen Corporativa como la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar está en su mercado.

#### *Elementos*

Para Joaquín Sánchez Herrera (2007), algunos de los elementos más característicos son:

- Destacar la verdadera identidad de la organización.
- Transmitir notoriedad y prestigio.
- Reflejar la auténtica importancia y dimensión de la organización.
- Conseguir una opinión pública favorable.
- Organizar el futuro de la organización.

Se trata de posicionar la organización en la mente de los públicos elegidos de la misma manera que se inserta un producto en un mercado determinado. Ese retrato mental (imagen) puede ser desglosado en varios atributos.

Según Salomón Asch (2001), los atributos se diferencian en centrales y periféricos. En la configuración global de la imagen, los atributos centrales son los atributos esenciales que definen la imagen de la organización y constituirán las pautas organizadas que guiarán la orientación general de la misma.

Los atributos centrales a su vez se diferencian en:

Atributos básicos: son los que los individuos consideran que toda organización debe poseer porque son los mínimos indispensables para poder actuar y sobrevivir en el mercado. No son atributos que diferencien a una institución de otra.

Atributos discriminatorios: son los que permiten a una persona una diferenciación entre las organizaciones existentes en el sector. Son rasgos que no son necesarios para poder existir, pero que sí influirán de manera muy importante en las preferencias de las personas hacia determinadas en detrimento de otras (Teresa Pintado Blanco, 2009).

Por otra parte, Javier González Solas (2002), diferencia los rasgos periféricos serían rasgos absolutamente dependientes de los centrales. Esta diferenciación entre los dos tipos de atributos es realmente muy importante ya que establece lo que es fundamentalmente significativo para cada público. Cada público tendría atributos centrales o periféricos en función de su relación con la institución y de sus intereses.

### *Cultura corporativa*

Lanfant, François. M. (1995), define la cultura corporativa de una empresa, como la imagen que el público tiene de ella. Una empresa, puede conseguir un buen índice de ventas en el mercado, e incrementar su volumen de ingresos, a través de su imagen corporativa, y darse a conocer por todo el mundo, si transmite una buena imagen. De la misma manera puede crearse el efecto contrario, puede llegar a desaparecer si su imagen no es satisfactoria.

Algunos de los aspectos que debemos tener en cuenta, a la hora de crear un imagen corporativa, serán los siguientes: comunicación visual, el diseño y lanzamiento del producto, interiorismo y la arquitectura corporativa. (LASH, Scott. & URRY, John 1994).

Pero Deal y Kennedy, (1982), afirman que los valores comunes de la organización forman el núcleo de la cultura, por ello la organización debe trabajar sobre estos valores comunes y proporcionar “Héroes modélicos” y “Lideres” a quien los demás intentan emitir.

Peter D. Anthony, (1994), trata la Cultura Corporativa desde el punto de vista de su fundador y de los líderes que existen en las organizaciones a los cuales todos siguen y admiran por su personalidad, manera de dirigirse hacia el personal, capacidad de iniciativa, respuesta y negociación, etcétera. Mientras que Ed Young (1999), la define como el conjunto de significados construidos por diferentes grupos e intereses y atribuidos por éstos a los eventos de una organización para ir en busca de sus objetivos; donde cualquier cambio en la cultura generará ganadores y perdedores.

## **Método**

### *Sujetos*

En el estudio a realizar en la agencia de viajes Sahuaro, participaron el responsable de la agencia de viaje, el contador y las agentes promotoras de venta. Y el objeto de estudio fue la agencia de viaje Sahuaro, sin embargo sus informantes fueron los empleados que trabajan en la misma.

### *Materiales*

Los materiales utilizados para desarrollar el estudio de identidad organizacional en la agencia de viaje Sahuaro, consiste en la recopilación de datos mediante la guía de entrevista y la guía de observación. (Apéndice1)

## **Procedimiento**

La figura 1 representa el procedimiento que se llevó a cabo para el desarrollo de un estudio de identidad organizacional en la agencia de viaje Sahuaro. En esta grafica muestra ordenadamente de manera general los pasos que se siguieron.

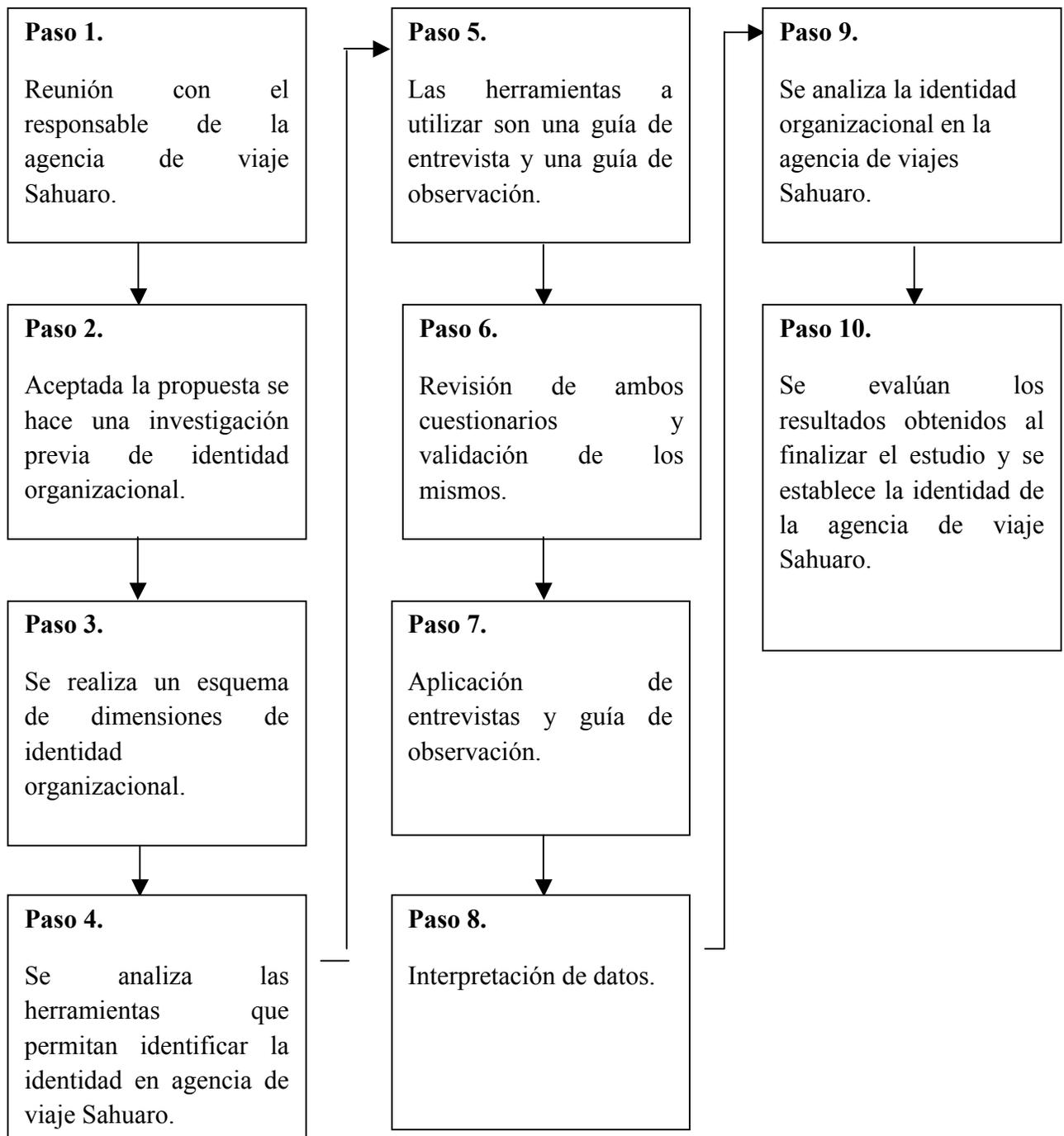


Figura 1. Descripción de los pasos del procedimiento. Fuente elaboración propia.

A continuación se detalla cada uno de los pasos del procedimiento:

Paso 1. Se llevó a cabo una reunión con la persona responsable de la agencia de viaje Sahuaro, para hacerle la propuesta del estudio de la identidad organizacional en dicha empresa. Acordándose la realización del trabajo, los tiempos y disponibilidad por parte de la empresa para brindar información.

Paso 2. Aceptada la propuesta se buscó información acerca de las herramientas que pudieran aportar información, sobre la identidad organizacional en general.

Paso 3. Posteriormente con la recopilación de información de identidad organizacional, se realizó un esquema, el cual sirviera para desglosar las identidades a estudiar.

Paso 4. Se hizo una investigación acerca de las herramientas a utilizar, de las cual pudiera ser de mayor beneficio para obtener la información precisa y clara.

Paso 5. De la cual se optó por una guía de entrevista y una guía de observación (Apéndices 1 y 2).

Paso 6. Para obtener la validez de la guía de entrevista y de observación, se llevó a cabo una reunión con una persona especialista en identidad organizacional la cual se nos hicieron algunas correcciones, y ya hechas estas modificaciones se validó la guía de observación y la guía de entrevista.

Paso 7. La aplicación de la guía de entrevista fue aplicada al personal que trabaja en la empresa, utilizando un dispositivo de grabación de audio para captar todo y por medio de la guía de observación se obtuvieron grandes aportaciones.

Paso 8. Ya aplicadas las entrevistas se escucharon las grabaciones de audio, para la interpretación de los datos, para poder ser estudiadas.

Paso 9. Posteriormente se analizan los resultados obtenidos para poder dar específicamente con la identidad organizacional de dicha empresa.

Paso 10. Mediante este proceso se logró obtener la identidad de la agencia de viajes Saguaro.

## **Resultados**

En el estudio de identidad organizacional en la agencia de viaje Sahuaro, se encontraron elementos que forman parte de la identidad los cuales, se detallaran. Entre los muchos hallazgos, los más relevantes, son la ubicación de la agencia de viaje, ya que es la única ubicada en la calle principal, de Ciudad Obregón Sonora por la calle Miguel Alemán.

En Ciudad Obregón Sonora, la agencia de viajes Sahuaro es la única incorporada en un hotel, ya que el hotel Holiday Inn y la agencia Sahuaro pertenecen a un mismo dueño, haciendo énfasis en que es la empresa que más habitaciones vende en cuanto a hospedaje por su colindancia con el hotel.

La agencia de viajes Sahuaro es la única agencia que se ha establecido premier, ya que por su gran potencial, a cubierto con todos los requisitos para colocarse como tal.

El servicio brindado hacia el cliente, es único e inigualable ya que lo atienden con gran calidad, ya sea en forma personal, vía telefónica o por internet. Una de las cualidades que destaca a la empresa es su efectividad en cuanto a tecnología, ya que es la empresa que más rápido te atiende en dudas, cotizaciones, compras etcétera.

Uno de sus servicios únicos es el del mensajero, que la empresa cuenta con un mensajero, el cual es el encargado de hacerle llegar sus boletos o paquetes que allá adquirido, ya sea en su casa, oficina o donde se encuentre, además cuenta con un plus que le da a sus clientes, ya que te da 15 días pagara pagar el monto de tu compra y sin necesidad de ir a pagar a la agencia ya que el mensajero pasa por el pago a su domicilio.

Así mismo la agencia de viajes Sahuaro, es la única que cuenta con un controlador BPS, el cual es el que permite acceder los vuelos de cada aerolínea, sin tener una área restringida que no le permita acceder como a las otras empresas, esto le da ventaja a la empresa, ya que ellos manejan sus productos por medio de proveedores y no vendedores, la agencia de viajes aquí tiene demasiada ventaja en cuanto a sus competidores.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

## **Conclusiones**

Después de un periodo de realizar un estudio en la agencia de viaje Sahuaro, para buscar la identidad organizacional de la misma. Se puede concluir que se logró el objetivo del estudio, mediante la el uso de herramientas como la guía de entrevista y la guía de observación, ya que nos ayudó a detectar cual es la identidad de la agencia de viaje Sahuaro.

Una vez analizados los resultados se puede observar que se logró con el objetivo trayendo como consecuencia el beneficio para la empresa ya que les servirá para utilizarlos a su favor, y aprovechar al máximo.

Al realizar el estudio, se pudo constatar cual es la identidad organizacional en la agencia de viaje Sahuaro, el cual consta que es la única agencia de viaje que está ubicada dentro de un hotel, la cual en la mayoría de los casos presta servicio a los huéspedes. Al mismo tiempo se pudo constatar que los empleados que trabajan para la agencia de viaje, son personas con mucha capacidad ya que trabajaron en el hotel Holiday Inn.

Los tonos con lo que se representa la agencia de viaje Sahuaro, son los mismos con los cuales cuenta el hotel Holiday Inn. Lo cual forma parte de la identidad organizacional de la empresa, así mismo, su logotipo el cual es un Sahuaro, se distingue debido a que en la región cuenta plantas desiertas lo cual es distintivo en Sonora y en la agencia de viaje Sahuaro, el dueño decidió tomar parte de estas plantas para logotipo de la agencia de viajes Sahuaro lo cual la distingue de las demás agencias de viaje.

## **Recomendaciones**

En base a los resultados se hacen las siguientes recomendaciones:

- \* Utilizar la mercadotecnia que envían las líneas aéreas, los tours, los diferentes países para promocionar destinos, ya que aunque las reciben, no las ponen a la vista de los clientes, y las que están a la vista son de años anteriores.
- \* La página web de la agencia de viaje es bonita, sin embargo cuenta con promociones no actualizadas y aunque brindan un excelente servicio en línea, les

traerá mayor beneficio, para la empresa actualizándola cuando menos una vez al mes.

\* La creación de una sala de espera, les será de mucho beneficio ya que, con la que cuenta es demasiado pequeña, y no tiene privacidad.

## **APÈNDICES**

(Apéndice 1: guía de entrevista)

### **AGENCIA SAHUARO**

La siguiente entrevista está basada en datos totalmente con fines académicos para el estudio en la Agencia de Viajes Sahuaro, con el fin de identificar los elementos esenciales de sus rasgos de identidad organizacional y corporativa. Todo lo que se comente en esta plática será confidencial, por ello le pedimos que se sienta en confianza y conteste lo más sincero.

**Nombre** \_\_\_\_\_

**Sexo** \_\_\_\_\_

**Edad** \_\_\_\_\_

**Estudios** \_\_\_\_\_

**Puesto** \_\_\_\_\_

**Antigüedad** \_\_\_\_\_

### **Estructura**

1.- ¿Quién es el dirigente de la organización, cuales son los puestos, cuentan con ellos en un documento?

2.- ¿El número de empleados considera que son suficientes para las demandas de la agencia?

3.- ¿Las decisiones se toman en base al nivel de mando del organigrama?

- 4.- ¿Considera que las instalaciones de la empresa son adecuadas como el mobiliario, equipo de cómputo etcétera?
- 5.- ¿Tienen una comunicación adicional fuera del trabajo, como se relacionan?
- 6.- ¿Cómo es la relación con las personas que trabajan?
- 7.- ¿Cómo se comunican ustedes? Es necesaria una comunicación por escrito, por medio de gestos por ejemplo etc.

### **Imagen**

- 8.- ¿Cómo ven a la organización? ¿Cómo la visualizan? ¿Cómo la perciben? Refiriéndose a una gran empresa, con eficacia, eficiente, es adecuada. ¿
- 9.- ¿Cuál es el elemento o factores que la hacen diferente a esta agencia de las otras?
- 10.- ¿Por qué se eligió el nombre de SAHUARO qué significado tiene? ¿Quién fue el fundador? ¿Ha habido cambios de logotipo? ¿El uniforme siempre ha sido el mismo? ¿El nombre siempre ha sido el mismo?

### **Comunicación**

- 11.- ¿Cómo se da la comunicación? ¿Cómo se realizan en general los presupuestos por escrito, correo o vía telefónica?
- 12.- ¿La comunicación con sus proveedores se realiza por medio de: teléfono, visitas formales e informales o correo?

### **Formalización**

- 13.- ¿La relación laboral esta formalizada? ¿Con cuantas agencias de viaje tiene relación? ¿Cómo se da? ¿Qué tipo de relación es?
- 14.- ¿Cuál es la relación con las otras agencias de viaje?
- 15.- ¿Cuál es la relación del hotel con la agencia de viaje?

16.- ¿Cuenta con manuales por escrito como: manual de bienvenida, inducción, organizacional o de procedimiento?

(Apéndice 2: guía de observación)

### Guía de observación

<b>Nombre del proyecto:</b>	
<b>Profesor:</b>	
<b>Alumno:</b>	
<b>Fecha de aplicación</b>	

**INSTRUCCIONES:** Observe si la ejecución de las actividades que se enuncian las realiza y se evalúan marcar con una "X" el cumplimiento o no en la columna correspondiente, así mismo es importante anotar las observaciones pertinentes.

N°	Acciones a evaluar	Registro de cumplimiento			Observaciones
		Si	No	NA	
1	Se cuenta con equipo de seguridad				
2	Utilizan el mismo uniforme por igual				
3	Transmiten ideas de forma clara y concreta				
4	Enfocan sus comentarios al tema abordado.				
5	Comparten su experiencia centrándose en el tema.				
6	Existe una estructura que garantiza la ejecución de funciones				
7	Hay un buen ambiente laboral				
8	Se cuenta con espacio amplio				
9	Se Genera un ambiente de entusiasmo entre si.				
10	La distribución del mobiliario es el adecuado				
11	El equipo con el que cuentan es el adecuado.				

12	Todos tienen el mismo horario				
13	¿La relación entre sí, es buena?				
14	Los puestos se encuentran definidos o marcados por ellos mismos				
15	¿Quién toma las decisiones?				
16	El logo, Misión, Y Visión 'se encuentra visibles dentro de la oficina?				

### REFERENCIAS

Acerenza, miguel ángel, (2007). Agencias de viaje, organización y operación. Editorial trillas.

Andrade, José Vicente (1992). Turismo fundamentos & dimensiones, 215 pág.

Alcántara, M. y Longa, O. (1999). Gestión estratégica del turismo, vol.10, no. 1, pág. 18- 27

Álvarez Durán, Y. (2000). Imagen corporativo. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico. Editorial de ciencias sociales.

Ascanio, Alfredo. (2004). turismo y planificación hotelera: evaluación económica y ambiental, 192 pág.

Ávila Baray, H. (2006). introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica.

Banducci, Álvaro & Barretto, Margarita (2001) Turismo e identidad de local, 208 pág.

Blanco Castro Ana (2003). Producción y venta d servicios turísticos en agencias de viaje, Segunda reimpresión Editorial síntesis s.a.

Blanco. M.R. (1992). La Teoría General de Turismo, 2da Edición, México, Editorial Diana, S.A. DE C.V.

BONIFACE, Priscila, (1995). Managing Quality Cultural Tourism, London, Routledge.

Chaves, N. (2001) La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional, Editorial Gustavo Gili.

- Chambers, Erve. (1997). Turismo & cultura.
- Craik, J. (1997). Cultura del turismo, Editorial Pairo.
- Diamond, Michael A. (1993). identidad organizacional del libro la vida inconsciente de las organizaciones.
- Etkin j., S. L. (1989). Identidad de las Organizaciones "Invariancia y cambio", Buenos Aires, Editorial Paidós Salcf.
- Fellini S. Lourdes, (1977). Introducción al turismo, 89 pág.
- Fernández Gómez, (2003). Producción y venta d servicios turísticos en agencias de viaje, segunda reimpresión editorial síntesis S.A.
- García, R. (2011). Estructura del Mercado Turístico. Ediciones paraninfo, S.A.
- García Lavernia Joaquín, (2011) Identidad corporativa: consideraciones sobre la imagen de la empresa.
- González, M. (1997). Proceso administrativo en las agencias de viajes.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2003). Tipos de investigación, editorial McGraw Hill.
- ITSON, (2006). Saeti2, Proyecto Aduanas, Identidad Organizacional, Recuperado desde: <http://Whetten> (2006) Albert and Whetten revisited strengthening the concept of organizational identity.docx
- Moscardo, Gianna. (1999). Interpretando el turismo, Annals of Tourism Research en español, Vol. 1, No. 1, pp, 147-166
- Leyva Barciela, E. (2006). Identidad y cultura organizacional. Universidad de La Habana.
- Limón, P.M. (2008). Imagen Corporativa "Estrategia Organizacional de Comunicación Global", México, Editorial Trillas, S.A. DE C.V.
- Olmos Juárez Lourdes (2011). Estructura Del Mercado Turístico, Ediciones paraninfo, s.a.
- Planelles Margarita (2002). Recursos Turísticos Montserrat Crespi.
- Philip Kotler, J. B. (2004). Marketing para Turismo 3ra Edición, Madrid. Pearson Educación, S.A.

Sabino, Carlos, (1978). El Proceso de la Investigación, Editora El Cid Editor, 226 pág.

Sosa, J. A. (1997). Una propuesta de desarrollo sustentable. Manuscrito

Tamayo y Tamayo Mario (1999). El Proceso de la Investigación. Limusa Noriega Editores Tercera Edición Pág. 72- 130.

Trelles Rodríguez, I. (2001). Comunicación Organizacional, Editorial Félix Varela.

Villafañe, J. (1993). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Ediciones Pirámide.

## **CAPÍTULO 21.**

### **IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO DE ACTIVIDADES ECO TURÍSTICAS:**

#### **BUENAVISTA, SONORA**

Areli Neftali Rodríguez García  
Dina Ivonne Valdez Pineda  
José Antonio Rodríguez Manzanares  
Marissa Valenzuela Silva  
Minerva Angélica Gutiérrez Martínez  
arelin\_91@hotmail.com  
Instituto Tecnológico de Sonora

#### **Resumen**

El Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), dentro de sus líneas estratégicas de investigación "Turismo y Desarrollo Sustentable", actualmente implementa el proyecto llamado "Corredores de Turismo Alternativo" en el Sur de Sonora; la comunidad de Buenavista forma parte de él, donde aprovechando los atractivos, la creación de actividades ecoturísticas y la conservación del medio ambiente se ha incrementado el número de turistas especialmente los locales, originando un mayor número de empleos directos e indirectos. Estando consciente del gran potencial que ofrece la comunidad surge la pregunta: ¿Cuál es la percepción de la comunidad y de los visitantes sobre el impacto económico, social y ambiental de realizar actividades de ecoturismo? Cuyo objetivo es identificar la percepción que tienen las personas del lugar acerca del impacto económico, social y ambiental que ha causado las actividades eco turísticas. La metodología utilizada fue un estudio descriptivo de corte cuantitativa, donde los sujetos de estudio fue una muestra de 76 habitantes de la comunidad de Buenavista a los que se les aplicó un cuestionario estructurado. Para el procedimiento se utilizó la metodología de investigación de mercados de Kinneer. Obteniendo como resultados que los habitantes no participan debido a que se sienten intimidados o poco confiados de salir beneficiados tanto social como económicamente. Se concluye que en la comunidad de Buenavista es muy poco conocido y aceptado el proyecto de los corredores de turismo.

Palabras Clave: Turismo, Corredores de turismo alternativo y turismo alternativo.

### **Antecedentes**

El turismo en la actualidad es uno de los sectores fundamentales para la economía del país y el desarrollo regional, siendo un importante generador de empleos y de derramas económicas significativas, así lo mencionó Felipe Calderón Hinojosa (2011), presidente de México.

Hoy en día el país se encuentra en el décimo lugar en la recepción de turismo a nivel mundial, por lo que día a día se debe trabajar en mejoras y propuestas de nuevos productos e instrumentos para que la oferta turística siga incrementándose ya que México tiene un gran potencial de crecimiento en el Turismo, no sólo gracias a su clima y sus atractivos naturales, sino también a la gran riqueza cultural, arqueológica, monumental e histórica asentada en territorio nacional (Calderón, 2011).

Es por ello que en la actualidad existe una gran variedad de productos turísticos que ofrecer, cada uno con sus características únicas y representativas para el turista deseoso de conocer y vivir la esencia mexicana.

En el mundo existen varios productos turísticos con estas características, que han tenido diferente aceptación del mercado al que van dirigidos un ejemplo claro es el de “Rutas del vino Montilla-Moriles en Córdoba, España” la cual, estableciendo un recorrido, en el que se explican los procesos del cultivo de la uva, la selección y donde además como parte del recorrido se ofrece una degustación de los vinos, esta ruta turística en España, ha tenido gran aceptación entre el mercado, siendo esta merecedora de una certificación por parte de la Secretaria de Turismo del Estado. En base a investigaciones sobre los beneficios de esta clase de proyectos se detectó que el aumento de la actividad turística en el área, incremento favorablemente, así como el incremento de la riqueza a través de las actividades complementarias

Así como se han realizado estudios a nivel internacional, en el presente trabajo se plantea la idea de realizar un estudio del impacto del producto turístico ubicado en “Buenavista” como parte de los “Corredores de Turismo Alternativo, en el Sur de Sonora” con el cual se piensa dar a conocer los impactos sociales,

culturales y económicos que la implementación de este proyecto en la comunidad ha traído para ellos y de esta manera determinar la huella que este producto ecoturístico ha dejado a la comunidad.

### **Planteamiento del Problema**

En países como México se ha desarrollado la actividad de turismo ecológico como una fuente generadora de ingresos y empleos, esta variable del turismo según Falcón (1993) consiste en la utilización de espacios de recreación, ocio y esparcimiento creativo en los cuales se produce una reinversión de parte importante de las ganancias en planes y programas concretos de conservación y mejoramiento de los ecosistemas que usa para recibir los visitantes.

Aprovechando estos atractivos y con la creación de actividades ecoturísticas en la comunidad de Buenavista por parte de los Corredores de Turismo alternativo del sur de sonora de ITSON para conservar el ambiente donde se realizan, se ha aumentado, en un número considerable, el flujo de turistas, especialmente los locales, originando de esta manera la creación de un mayor número de empleos directos e indirectos en el sitio donde se desarrollan estas actividades.

Estando consciente del gran potencial que ofrece la comunidad surge la pregunta: ¿Cuál es la percepción de la comunidad y de los visitantes sobre el impacto económico, social y ambientalmente el realizar actividades de ecoturismo? Y al responder esta pregunta se podrá saber si se ha generado beneficios o perjuicios a la comunidad, al turismo local y al medio ambiente.

### **Objetivo**

Realizar una investigación de mercados en la localidad de “Buenavista Sonora” para identificar la percepción que tienen las personas del lugar acerca del impacto, social, económico y ambientalmente que ha causado las actividades eco-turísticas.

### **Justificación**

El presente trabajo se hace para poder tener un punto de referencia de cómo influye en los habitantes de la comunidad de Buenavista el desarrollo de las actividades eco-turísticas que se están llevando a cabo actualmente en dicha

comunidad y con ello lograr obtener una percepción general del impacto que se ha generado al llevar a cabo las mismas, y por lo tanto poder definir si se presentan beneficios o perjuicios a los pobladores o a la misma comunidad.

En base al estudio de investigación de mercados que se realizará en esta comunidad se dará a conocer si estas actividades son para bien o para mal de las personas debido a que se obtendrá información clara y precisa del pensar y sentir de los pobladores de la comunidad.

El realizar el presente estudio es de gran utilidad para las personas que pertenecen a la comunidad de Buenavista, Sonora ya que con ello contribuye al posterior cuidado y mejora de los recursos naturales y culturales con los que cuentan, además de saber que los únicos beneficiados económicamente al operar en el producto que ofrecen los corredores de turismo alternativo del sur de sonora son los mismos habitantes de la comunidad.

También se beneficia la misma iniciativa de ITSON que son los corredores de turismo alternativo ya que mediante esta investigación podrán plantearse estrategias de mejora continua para dicha comunidad.

### **Marco Teórico**

A continuación se presenta la investigación bibliográfica realizada sobre los principios de investigación de mercados que se utilizaran en la realización del análisis a la comunidad de "Buenavista".

Concepto de Investigación de Mercados.

Kotler (2003): Define la investigación de mercados como "el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa".

Malhotra (1997): Define la investigación de mercados como "la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia".

Por lo tanto la investigación de mercados, en opinión propia, es una herramienta que sirve para la recolección de datos sobre una cuestión en específico, que posteriormente se analizan y presentan de forma gráfica y

sistematizada para que de esa manera se verifique la situación actual de la empresa en el tema investigado y tomar las medidas necesarias para resolver cualquier problema detectado y lograr los objetivos de la organización.

Importancia de la investigación de mercados.

Básicamente, según Muñiz (2010), contribuye al aumento del beneficio empresarial pues:

- Permite adaptar mejor los productos a las condiciones de la demanda.
- Perfecciona los métodos de promoción.
- Hace por una parte más eficaz el sistema de ventas y el rendimiento de los vendedores, y por otra reduce el coste de ventas.
- Impulsa a los directivos a la reevaluación de los objetivos previstos.
- Estimula al personal, al saber que su empresa tiene un conocimiento completo de su situación en el mercado y que se dirige hacia unos objetivos bien seleccionados.

Actividades Eco-turísticas

De acuerdo con la Organización mundial del turismo (1992), ecoturismo es llamado también turismo de naturaleza, es un fenómeno que representa solamente un segmento de toda la actividad turística. Por ecoturismo se entiende un turismo en el que se viaja a zonas donde la naturaleza se conserva relativamente intacta con el objetivo específico de estudiar, admirar y disfrutar su paisaje, y su flora y su fauna, así como cualquier posible aspecto cultural (tanto pasado como actual) de la zona (Cevallos-Lascuráin, 1988).

Según Domínguez (2012), este tipo de actividades es definido por Forma de viaje turístico no consumista y educativo, hacia áreas de inmensa belleza natural, relativamente tranquilas y de gran importancia cultural e histórica; con el propósito de conocer y apreciar la historia natural y sociocultural del destino. Es una forma de turismo que se espera resulte en:

- Impactos negativos mínimos en el ambiente del destino;
- Una contribución a la protección del ambiente y conservación de los recursos;

- La creación de fondos necesarios para promover protección sostenida de los recursos ecológicos y socioculturales;
- El mejoramiento de la interacción, comprensión, y coexistencia entre los visitantes y las comunidades; y
- Una contribución a la economía local (ganancias monetarias y oportunidades del trabajo) y el estado de bienestar de las localidades.

### **Método**

Se utilizó un estudio descriptivo con una metodología de corte cuantitativa.

### **Sujetos**

Los sujetos en esta investigación fueron los habitantes de la comunidad de Buenavista de 15 años de edad en adelante.

El total de habitantes de la comunidad de Buenavista son de 356 personas donde se tomó una muestra aleatoria de 76, siendo 46 mujeres y 30 hombres, con ellas se pretenden lograr el objetivo de la investigación.

La falta de interés y dedicación por parte de los pobladores de la comunidad de Buenavista, hacen que la muestra sea tan baja, consiguiendo solamente 76 instrumentos respondidos que cumplen con los requisitos para conseguir los resultados esperados de esta investigación.

### **Materiales.**

Para el desarrollo de esta investigación se realizó un cuestionario estructurado que consta de 10 preguntas, de las cuales seis son de opción múltiple y cuatro cerradas, para lograr recabar datos más específicos de las mismas. Donde se pretenden analizar criterios como las oportunidades de trabajo que se generaron, la calidad de vida, beneficios tanto a la comunidad como al medio ambiente y el turismo generado. Además se da la oportunidad de que los habitantes que no conocen el proyecto de Corredores, opinen si les gustaría formar parte del mismo o realizar un proyecto de turismo en la comunidad.

Por otro lado, se decidió realizar las preguntas sobre los temas anteriormente mencionados ya que se consideran los más relevantes para saber los beneficios o daños que ha traído el proyecto que se realiza en la comunidad a sus habitantes

## Procedimiento

Una vez elegido el tema, la investigación se realizó utilizando la metodología de Kinnear y Taylor (1993) los siguientes pasos:

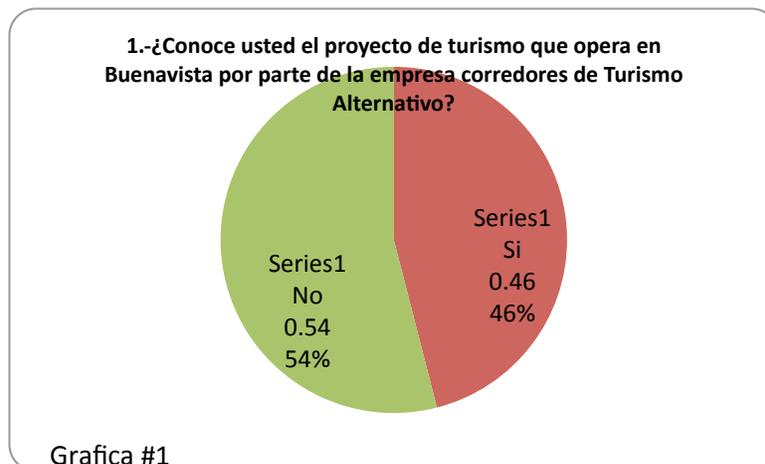
- 1- Establecer la necesidad de información: el determinar cuál es la necesidad de información es indispensable y resulta difícil en el proceso de investigación ya que si esta no se encuentra identificada no arrojará resultados que ayuden a mejorar.
- 2- Especificar los objetivos de la investigación y necesidades de información que fue: identificar la percepción que tienen las personas del lugar acerca del impacto social y económico que ha causado las actividades eco turísticas.
- 3- Realizar el diseño a través del cual se pueda efectuar la recolección y el análisis de los datos; así como también determinar las fuentes de datos apropiadas para la investigación.
- 4- Desarrollar el procedimiento de recolección de datos: se basa en la habilidad del investigador para recolectar los datos para ello debe establecer con claridad la relación que existe entre las necesidades de información y el tipo de preguntas u observaciones que harán.
- 5- Diseñar la muestra: consiste en determinar el tamaño de la muestra, para ello se debe en primera instancia determinar la población sobre la cual se va a extraer la muestra y posteriormente escoger el método para seleccionar la muestra.
- 6- Recopilar los datos: se debe realizar un adecuado estudio de la investigación de mercados a través de la selección de la técnica que dependerá de algunos factores como por ejemplo el tiempo ya que este varía de acuerdo a la técnica a utilizar y también es esencial la selección y capacitación de los investigadores.
- 7- Procesar los datos: una vez recopilados los datos se los procesa, incluyendo las funciones de edición y codificación, la edición trata de revisar los formatos de los datos en cuanto a legibilidad, consistencia y totalidad; el

proceso de edición corrige problemas como los errores del entrevistado antes que los datos se transfieran a la computadora.

- 8- Analizar los datos: es la aplicación de la lógica para entender los datos recopilados sobre un tema, es el resumen de los detalles relevantes descubiertos en la investigación. Es importante que dicho análisis de datos sea compatible con los requisitos de las necesidades de información.
- 9- Presentar los resultados de la investigación: deben ser presentados en forma oral y escrita. De acuerdo a la forma en la que sea comunicada dicha información, la calidad del informe escrito y de la presentación oral, será lo que en última instancia tendrá un reflejo favorable o negativo sobre los investigadores que llevaron a cabo el estudio. El informe escrito es un medio para proporcionar documentos históricos que serán una fuente de registro para uso posterior.

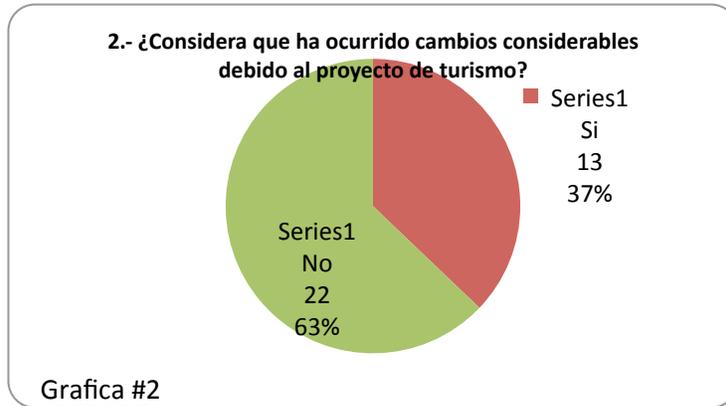
## Resultados

A continuación se presentan los resultados de la investigación.



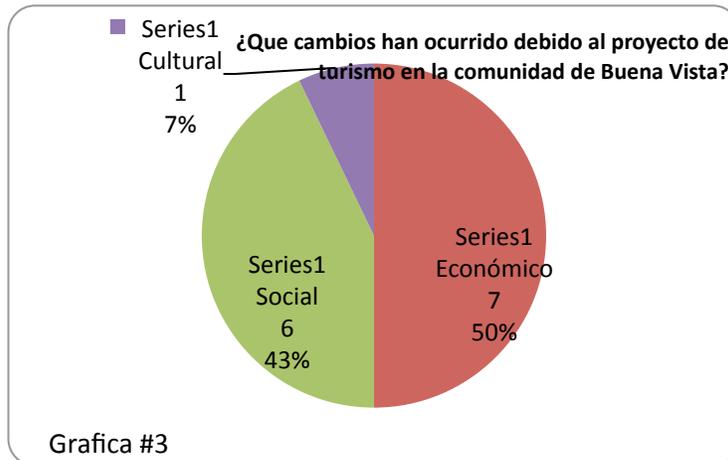
Fuente: Elaboración Propia.

Se puede concluir que el 54% de los habitantes de la comunidad de Buenavista no conocen la iniciativa de turismo que opera en dicho lugar mientras que el otro 46% si está enterado del desarrollo turístico

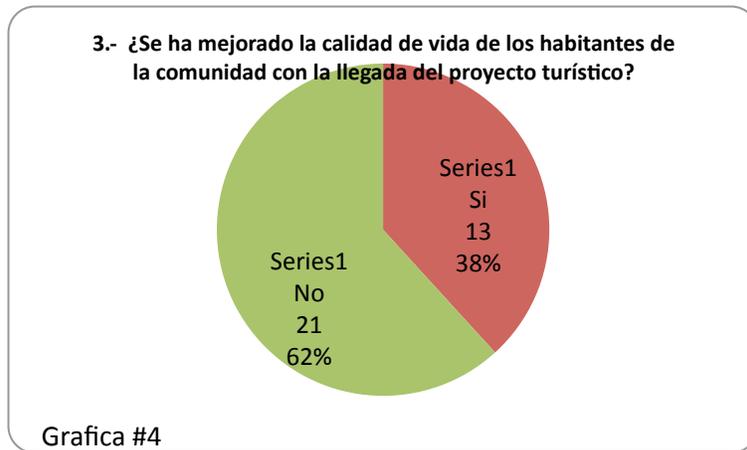


Fuente: Elaboración Propia.

Se puede concluir que, el 63% de los habitantes de la comunidad encuestados piensan que no ha ocurrido ningún cambio dentro del poblado. Mientras que el otro 37% de los encuestados consideran que si ha habido cambios. De los cuales el 50% son cambios económicos, el 43% social, y el 7% son cambios culturales debidos al proyecto (ver grafica #3).

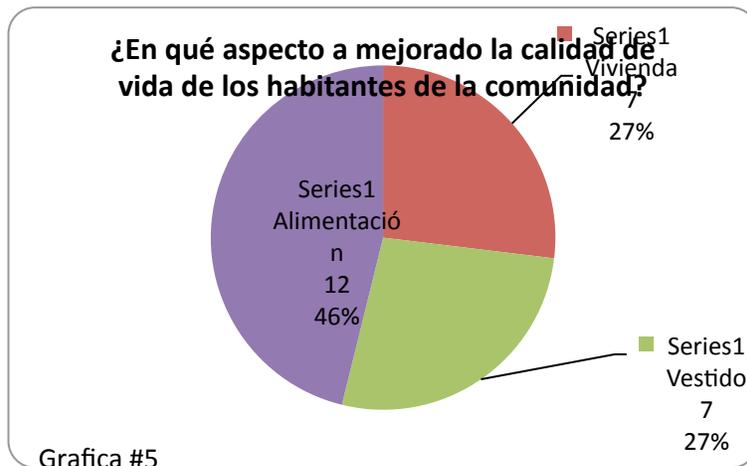


Fuente: Elaboración Propia.

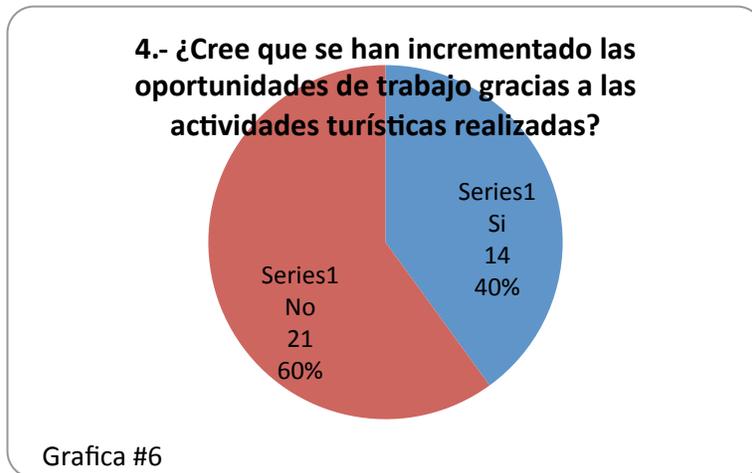


Fuente: Elaboración Propia.

El 62% de la comunidad piensa que la calidad de vida de los habitantes no se ha visto mejorada por el proyecto, mientras el 38% piensa que si se ha mejorado la calidad de vida. De los cuales el 46% piensa que la alimentación se ha visto mejorada, el 27% opina que las viviendas han mejorado y el 27% que ha cambiado la manera de vestir (grafica 5).

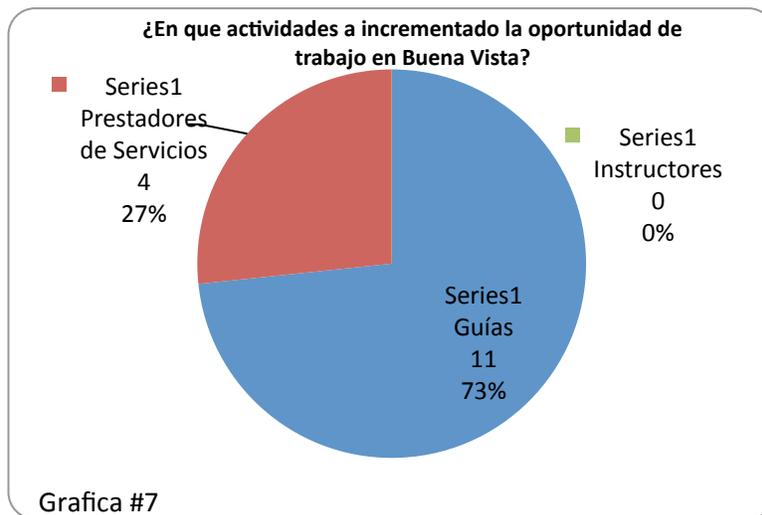


Fuente: Elaboración Propia.

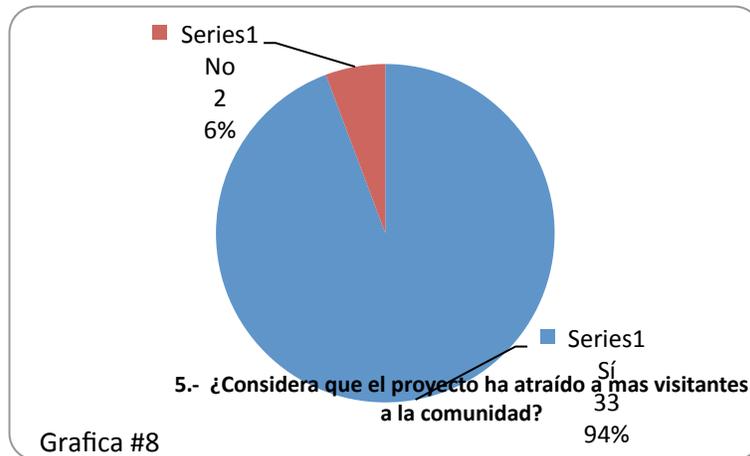


Fuente: Elaboración Propia.

De la gráfica anterior se puede concluir que el 60% de los encuestados piensa que las oportunidades de trabajo no se han visto incrementadas por las actividades turísticas realizadas en la comunidad. Mientras el 40% piensa que si se han visto aumentadas las oportunidades de trabajo por el proyecto, en guías, prestadores de servicios e instructores (ver gráfica #7)

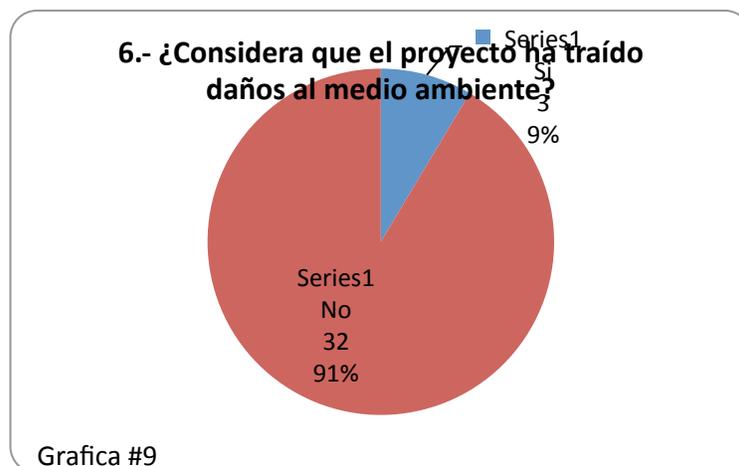


Fuente: Elaboración Propia.



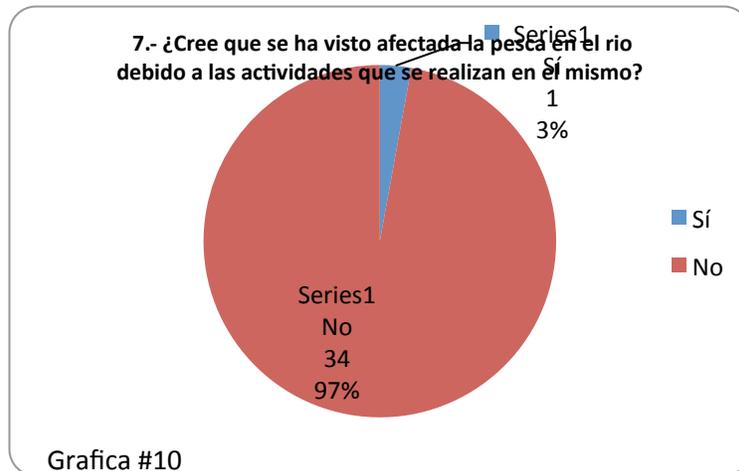
Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con la gráfica anterior se puede concluir que, el 6% de la comunidad piensa que el proyecto no ha traído un incremento de visitantes al poblado, mientras el 94% opina que si se ha visto incrementado el número de visitantes a la comunidad por el proyecto turístico.



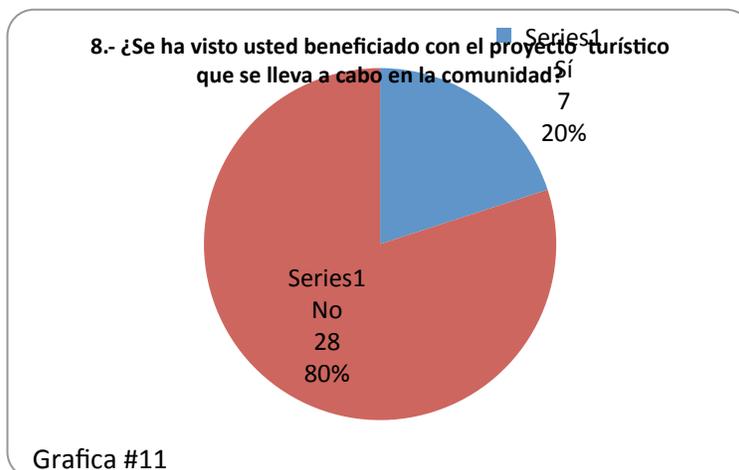
Fuente: Elaboración Propia.

Se puede concluir de la gráfica anterior que el 91% de las personas no cree que se vea afectado el medio ambiente por la actividad turística, mientras el otro 9% piensa que si se ve afectado por la actividad.



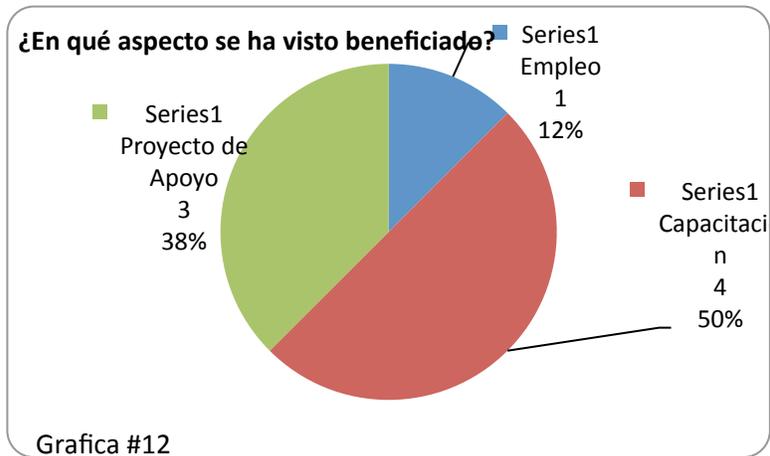
Fuente: Elaboración Propia.

El 97% de las personas encuestadas piensan que la pesca en el río no ha visto afectada por las actividades de turismo desarrolladas en él. Y solo un 3% piensa que si se afectó.



Fuente: Elaboración Propia.

Según el grafico anterior se puede concluir que el 80% de los encuestados opinan que no se han visto beneficiados con el proyecto de turismo que opera en Buenavista, mientras el 20% si se ha beneficiado con el proyecto de turismo. El 12% considera que con empleo, el 38% con proyectos de apoyo y el 50% con capacitación (ver grafica 12).

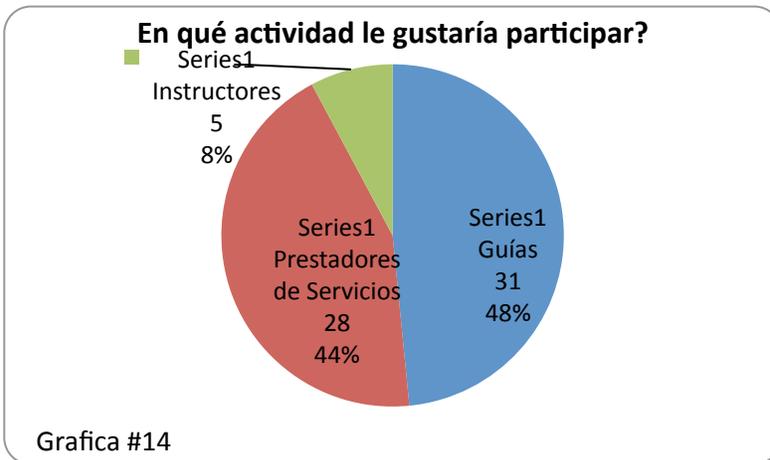


Fuente: Elaboración Propia

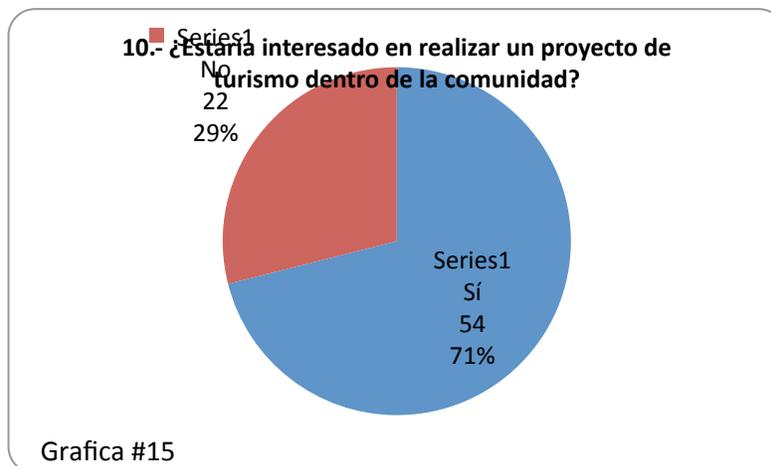


Fuente: Elaboración Propia.

Con la gráfica anterior se puede concluir que al 25% de los pobladores no les gustaría participar en proyectos de turismo en la comunidad, mientras el otro 75% si les gustaría participar en proyectos de turismo dentro del poblado como lo puede ser: Guías de turistas, prestadores de servicios, y como instructores (ver grafica #14).

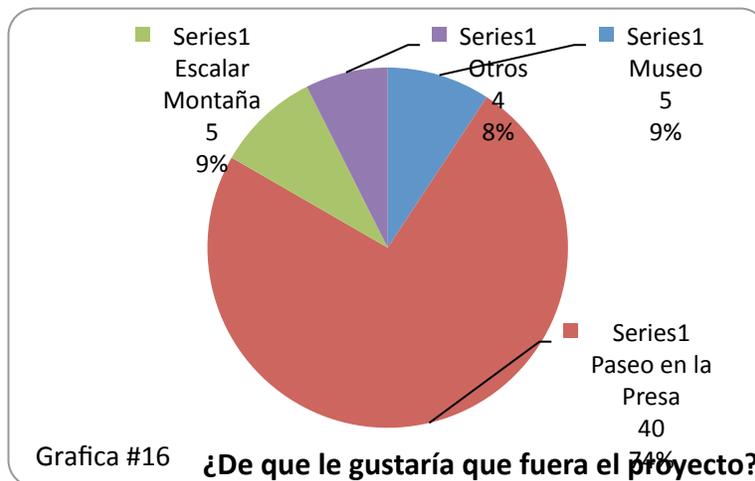


Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

Se puede concluir que el 29% de los encuestados no les gustaría participar en proyectos de turismo dentro de la comunidad, mientras el 71% de los pobladores si les gustaría participar en un proyecto de turismo dentro de la comunidad. Con proyectos como: Paseos en la presa, museo, escalar montañas, entre otros (ver gráfico #16).



Fuente: Elaboración Propia.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

Se concluye que el impacto más importante que se encontró dentro de la comunidad de “Buenavista” es que los pobladores de dicha comunidad si conocen el proyecto denominado “Corredores de Turismo Alternativo del Sur de Sonora” pero no se integran con facilidad a este proyecto debido a que se sienten intimidados o poco confiados de que al participar en dicho proyecto salgan beneficiados tanto social como económicamente.

Además de que no se sienten con la confianza de hacerlo dado que los corredores de turismo alternativo no les han brindado la información y promoción necesaria para que ellos se interesen en dichas actividades, por lo que esto afecta o intimida a las personas que tienen conocimientos para poder participar en estas actividades.

En cuanto al impacto social y económico que perciben debido a la realización de las actividades eco-turísticas, no se han generado los resultados que se esperaban al implementar dichas actividades, debido a que, de acuerdo con los resultados, la comunidad no percibe beneficios considerables en su calidad de vida ni como fuente de generación de empleos, por cual no se logra una derrama económica para los la mayoría de los habitantes, solo una pequeña

parte manifestó ser beneficiaria económicamente hablando del desarrollo del proyecto turístico.

Por otro lado se observa una disposición por parte de los habitantes para participar en el proyecto fungiendo principalmente como guías turísticos, lo cual representa una gran oportunidad de mejora y crecimiento para el producto ecoturístico.

### **Recomendaciones**

Se llegó a la conclusión de que en la comunidad de Buenavista es muy poco conocido y aceptado el proyecto de los corredores de turismo, por tanto se hacen las siguientes recomendaciones

- ✓ Promocionar los proyectos en la comunidad de Buenavista para que estos estén al tanto y tengan una participación externa.
- ✓ Informar a la comunidad de los proyectos que se realizan y explicarles detalladamente los proyectos que se realizan en dicha comunidad.
- ✓ Invitar a las personas a que conozcan y participen en las actividades o en dar iniciativas de que es lo que les gustaría aportar a los proyectos y que ellos mismos los lleven a cabo con el apoyo de los corredores.
- ✓ Implementar estrategias de apoyo para que todos los habitantes tengan una calidad de vida mejor en la comunidad y no solo apoyar a los que participan en las actividades.

Dichas recomendaciones son basadas en los resultados que arrojaron las encuestas aplicadas en la comunidad de Buenavista.

### **Bibliografía**

Ceballos, H. (1988). Ecoturismo naturaleza y desarrollo sostenible. México: Diana S.A

Kinncar, T. y Taylor, R. (1993). Investigación de Mercados. Un enfoque Aplicado. Mexico: McGraw Hill.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. 6ta edición. Mexico: Pearson Education.

Malhotra, N. (1994). Investigación de Mercados un enfoque aplicado. México: Pearson.

Muñiz, R. (2010). Marketing en el siglo XXI. 3ra Edición. Madrid: Centro Estudios Financieros.

## CAPÍTULO 22.

### INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA CONOCER LA ACEPTACIÓN SOBRE ELABORAR CONGRESOS DE TURISMO DENTRO DE ITSON

Marcela Gutiérrez Félix  
marcela\_gf4@hotmail.com

#### Resumen

La investigación de mercados que se realizó en dicho trabajo trata de un proyecto de congresos de turismo dentro de ITSON.

El objetivo del trabajo es conocer la aceptación del mercado estudiantil sobre congresos de turismo dentro de la institución.

Para elaborar esta investigación se consideró que el cuestionario es el método más fiable para recopilar información acerca de lo que se quiere investigar ya que la utilización de los cuestionarios cada vez es más frecuente en la investigación, el cuestionario es la técnica de recogida de datos más empleada en la investigación, porque es menos costosa, permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis.

Los resultados que se hallaron en esta investigación, llevó a la conclusión de que los estudiantes universitarios en la carrera de administración de empresas turísticas, si están interesados en que se impartan congresos del tema de turismo dentro del instituto.

En los resultados vimos también que el 65% de los encuestados si ha asistido a congresos pero fuera de la ciudad, y eso hace que el resto por cuestiones económicas o porque no les gusta salir, prefieran no asistir a esos viajes.

Se llega a la conclusión con dicha investigación que sería una buena opción elaborar congresos de ese giro ya que ITSON no cuenta con algún departamento que su función principal sea la creación de este tipo de eventos en los que se traten temas de interés para los alumnos del área de turismo, y se considera una opción extraordinaria.

Palabras clave: Investigación, Congreso, Turismo, ITSON.

#### Introducción

#### Antecedentes

Según: **Sectur 2011**, por la Dirección General de Comunicación Social

Se dice que anteriormente el turismo de reuniones de negocios se denominaba solamente “turismo de negocios”, en virtud de que estaban contemplados dos tipos de turismo en un mismo segmento, el turismo individual y el grupal.

- El turismo de negocios individual, se entiende por la persona que se desplaza y visita un destino turístico específico en función de las actividades laborales y profesionales que desarrolla, además de realizar actividades basadas en el negocio (trabajo), por el cual viaja, frecuentemente llamados viajeros de negocios.
- Se diferencia del turismo de negocios grupal entre otras cosas, porque en el caso del turismo individual, el destino es seleccionado por el mercado o producto que es el principal interés del negocio a realizar, mientras que en el turismo de negocios grupal se tiene la posibilidad de seleccionar el destino turístico donde se realice un congreso, convención o viaje de incentivos, siempre y cuando cumpla con los requisitos para su organización.

Sin embargo, la dinámica de la actividad turística y la misma operación y desarrollo de las políticas, estrategias, acciones y mercadeo de los segmentos, requieren de una clara interpretación y conceptualización de un turismo de grupos que atiende diferentes variantes; tales como: congresos, convenciones, ferias, exposiciones y viajes de incentivos, actualmente denominado de manera integral Turismo de Reuniones de Negocios.

Turismo de reuniones de negocios. Es un conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales llevadas a cabo en reuniones de negocios con diferentes propósitos y magnitudes.

Congresos. Se aplica a toda reunión que se realiza con el objeto de encontrar, entre todos los asistentes, caminos comunes de acción en lo que se refiere a un tema u objeto de discusión.

Se define como congreso toda reunión profesional que tiene por objeto realizar una discusión y un intercambio profesional y/o académico en torno a un tema de interés. La iniciativa de realizar el congreso puede ser gremial o institucional, la convocatoria es abierta y la participación voluntaria.

Dentro de esta categoría pueden incluirse los seminarios y juntas de negocios que tienen objetivos de intercambio profesional y académico, aún en el caso de que el patrocinio fuese hecho por una entidad privada o pública. Se considera el evento más complicado desde un punto de vista organizativo.

### **Planteamiento del Problema**

Para los alumnos de licenciaturas hoy en día, es de suma importancia asistir a eventos de actualización como congresos, convenciones, foros, entre otros, ya que en este tipo de eventos se trata de temas relevantes y necesarios para su formación.

Si se dejan de lado los congresos, foros y conferencias, los alumnos tendrán el conocimiento que se obtiene en el aula de clase, pero no se estaría complementando con lo que se vive en un congreso, como personas que se encuentran laborando en un área en específico, o que ya tienen experiencia en el medio, lo que es de suma importancia para que ellos tengan una idea de que es lo que se vive al salir de la universidad y encontrarse con la realidad laboral.

El Instituto Tecnológico de Sonora, no cuenta con algún departamento que su función principal sea la creación de este tipo de eventos en los que se traten temas de interés para los alumnos del área de turismo, es aquí donde surge la necesidad de crear este tipo de departamento.

Hasta el momento, no existe un congreso especializado para el área de la Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas, y con este trabajo se pretende satisfacer la necesidad con la que cuentan de los alumnos de esta licenciatura de la institución, así como de otras instituciones.

Al encontrarse la necesidad de un departamento que tenga como enfoque la creación de congresos para alumnos de la universidad surge la interrogante ¿Qué tan necesaria es la creación de un departamento organizador de congresos de turismo dentro del Instituto Tecnológico de Sonora?

### **Objetivo**

Desarrollar una investigación de mercados para conocer la aceptación del mercado estudiantil sobre congresos de turismo en ITSON.

## **Justificación**

En el Instituto Tecnológico de Sonora, en la carrera de Licenciado en Administración de Empresas Turísticas, se desea organizar congresos de diferentes temas sobre el turismo. ITSON cuenta con varios congresos que se realizan aquí en la ciudad, pero hasta la fecha no se ha realizado alguno referente al turismo; por eso nos vemos con la necesidad de crear un congreso para que así estudiantes de la carrera de turismo de universidades de aquí de la región y también de diferentes estados de México, acudan a nuestros servicios. Esto beneficiara mucho a la universidad porque así se dará a conocer más como institución. Se calcula que un 10% de estudiantes de universidad en Obregón son Lic. En Administración de Empresas turísticas, las 2 universidades que cuentan con esta carrera son ITSON e ITESCA; y son en estas mismas donde se aplicara las encuestas para conocer la opinión de cada alumno.

## **Marco Teórico**

### *Definición de investigación de mercados*

Philip Kotler, define la investigación de mercados como "el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa"

### *Importancia de la investigación de mercados*

La importancia de la investigación se ha incrementado rápidamente en las tres últimas décadas, las organizaciones perciben en forma diferente su papel y su responsabilidad. Algunas por ejemplo: perciben la investigación principalmente como una función de recolección y análisis de datos, mientras otros definen e forma amplia el papel o la responsabilidad de la investigación y ven el departamento de investigación y ven el departamento de investigación para la

toma de decisiones. Este último punto de vista es lo que conocemos como sistema de investigación de mercado.

### *Metodología para realizar un estudio de mercado*

Según Kinneer y Taylor 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

### *Definición de congreso*

Según sector (2011), por la Dirección General de Comunicación Social

Se define como congreso toda reunión profesional que tiene por objeto realizar una discusión y un intercambio profesional y/o académico en torno a un tema de interés. La iniciativa de realizar el congreso puede ser gremial o institucional, la convocatoria es abierta y la participación voluntaria.

### **Método**

Selección del método básico de investigación

Se consideró que el cuestionario es el método más fiable para recopilar información acerca de lo que se quiere investigar.

Método de recolección de datos

La utilización de los cuestionarios cada vez es más frecuente en la investigación, el cuestionario es la técnica de recogida de datos más empleada en la investigación, porque es menos costosa, permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis.

### *Sujeto*

Va dirigido al mercado estudiantil de la carrera de Administración de empresas Turísticas de cualquier semestre.

### *Material*

El material que se utilizara para recopilar la información será una encuesta de diez preguntas. (Ver apéndice #1)

### *Procedimiento*

Proceso de la investigación de mercados:

- Descubrimiento y definición del problema
- Diseño de la investigación
- Muestreo
- Recopilación de datos
- Análisis y procesamiento de datos
- Conclusiones e informes
- Descubrimiento y definición
- Y así sucesivamente.

### *Prueba piloto*

En la encuesta aplicada a 3 personas no se encontró problemas al momento de responder a la encuesta. No tuvieron dudas sobre a lo que querían llegar las preguntas, todo era muy claro y de fácil comprensión.

En la pregunta 1 se preguntó si en la universidad donde estudiaba el encuestado realizaban congresos de turismo y la respuesta fue muy clara sí o no.

En la pregunta 2 se preguntó si habían asistido a congresos de turismo y de igual manera la respuesta era clara sí o no.

En la pregunta 3 tampoco tuvo problemas ya que se acordaban muy bien de la cantidad de congresos asistidos.

En la pregunta 4 contestaron sin alguna duda.

En la pregunta 5, 6, 7 y 8 de igual manera no hubo problema con ellas ni para responder.

La pregunta 9 fue la única donde si tenían dudas ya que hablaba sobre cantidades de diferentes precios por el que estarían dispuestos a pagar y muchos dudaban cuanto estarían dispuestos a pagar.

### *Muestreo. Selección del diseño de la muestra*

Para poder tener la muestra, sé tuvo que investigar cual era el número de estudiantes en la carrera de turismo entre las universidades ITESCA e ITSON, las cuales dieron un total de 1700 alumnos inscritos en esta misma. Esto ayudó a ver la magnitud de la demanda que se puede tener con este proyecto.

### *Tamaño de la muestra (Fórmula con valores).*

#### Calculo de la muestra

$$\begin{aligned} P=30\% & \\ Q=70\% & \\ S=1.96 & \\ E=5\% & \end{aligned} \quad \begin{aligned} n &= \frac{s^2 N p q}{e^2 (N-1) + s^2 P Q} \\ n &= \frac{(1.96)^2 (1700) (.30) (.70)}{(.05)^2 (1700-1) + (1.96)^2 (.30) (.70)} \\ n &= \frac{1371.4512}{4.2475 + 0.806736} \\ n &= 323.69 \end{aligned}$$

### **Recopilación de Datos (trabajo de campo)**

Se aplicó una encuesta de 11 preguntas a estudiantes de la universidad de ITSON e ITESCA, que cursaran la carrera de turismo actualmente. Con el fin de recabar la información necesaria para la creación del proyecto.

## Análisis y procesamiento de datos recopilado

Los resultados se obtuvieron de la encuesta aplicada, después se capturaron en el programa SPSS, el cual dio los resultados en graficas de pastel.

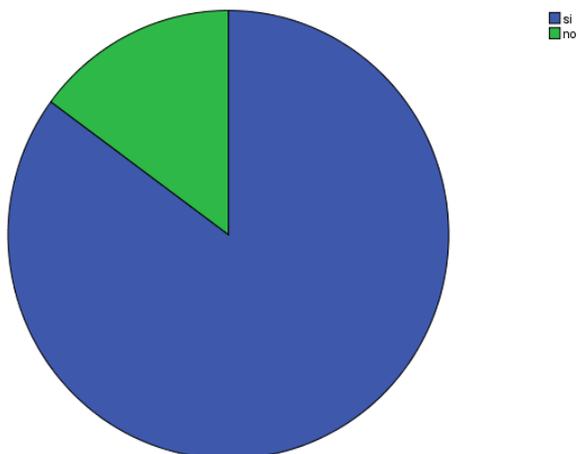
### Graficación e interpretación de resultados

Frecuencias

**Pregunta1- ¿En tu universidad se realizan congresos de turismo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	274	85.1	85.1	85.1
no	48	14.9	14.9	100.0
Total	322	100.0	100.0	

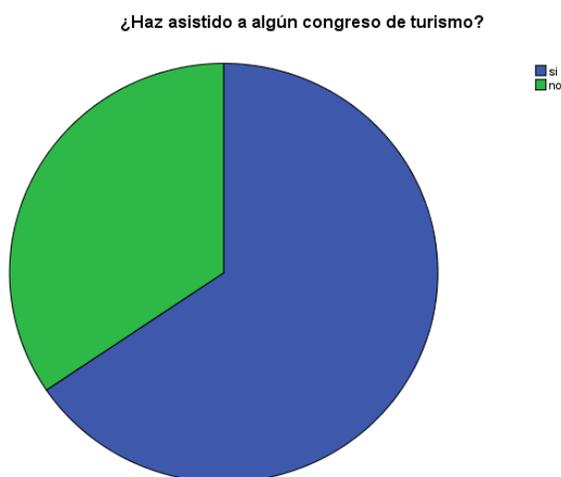
¿En tu universidad se realizan congresos de turismo?



El 85.1% contestó que si se realizan congresos en sus universidades y el 14.9% que no.

**Pregunta 2 - ¿Haz asistido a algún congreso de turismo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	211	65.5	65.5	65.5
no	111	34.5	34.5	100.0
Total	322	100.0	100.0	

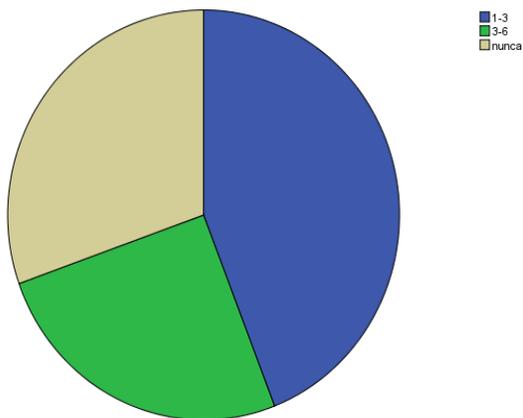


El 65.5% ha asistido a congresos de turismo y el otro 34.5% respondió que no.

**Pregunta 3- ¿A cuántos congresos as asistido?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1-3	142	44.1	44.1	44.1
	3-6	82	25.5	25.5	69.6
	nunca	98	30.4	30.4	100.0
Total		322	100.0	100.0	

¿A cuántos congresos as asistido?

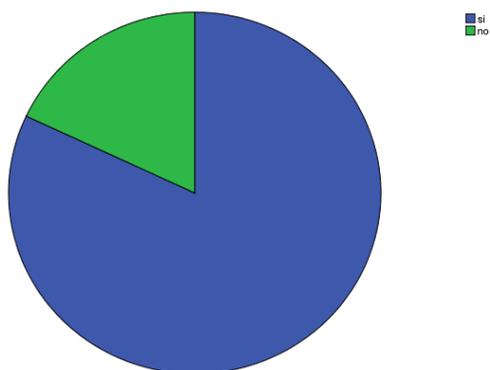


El 44.1 % ha asistido de entre 1-3 congresos, 25.5% ha asistido de 3-6 y 30.4 % nunca ha asistido a un congreso.

**Pregunta 4- ¿Te gustaría que ITSON fuera sede de un congreso de turismo?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	Porcentaje acumulado
Válido	264	82.0	82.0	82.0
no	58	18.0	18.0	100.0
Totales	322	100.0	100.0	

¿Te gustaría que ITSON fuera sede de un congreso de turismo?

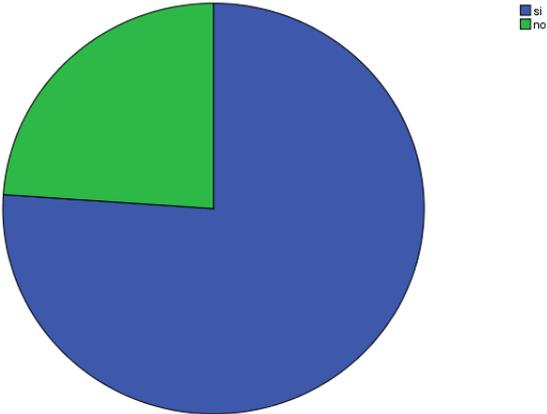


Al 82% de los encuestados les gustaría que ITSON fuera sede de un congreso y el 18% respondió que no.

**Pregunta 5- ¿Crees que los congresos son importantes para tu información académica?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	245	76.1	76.1	76.1
no	77	23.9	23.9	100.0
Total	322	100.0	100.0	

¿Crees que los congresos son importantes para tu información académica?

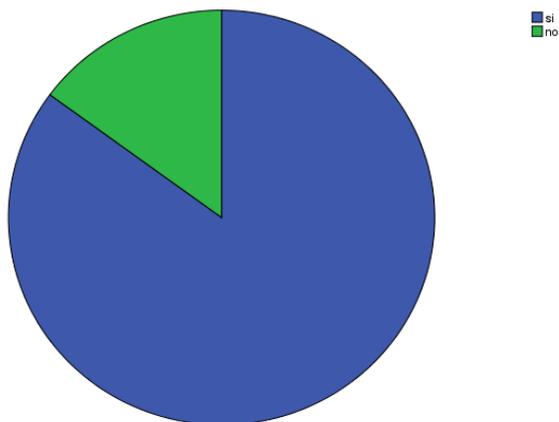


EL 76.1% cree que los congresos son importantes para la formación académica y el 23.9% no.

**Pregunta 6- ¿Te interesan las actividades que imparten sobre algún tema en especial en los congresos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
si	274	85.1	85.1	85.1
no	48	14.9	14.9	100.0
Total	322	100.0	100.0	

¿Te interesan las actividades que imparten sobre algún tema en especial en los congresos?

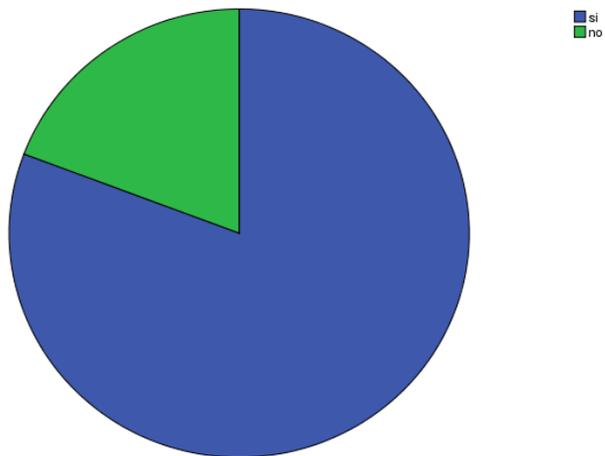


Al 85.1% le interesan las actividades que se imparten y al 14.9% no.

**Pregunta 7 - ¿te gustaría que incluyeran pláticas de conferencistas extranjeros?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
si	260	80.7	80.7	80.7
no	62	19.3	19.3	100.0
Total	322	100.0	100.0	

¿te gustaría que incluyeran pláticas de conferencistas extranjeros?

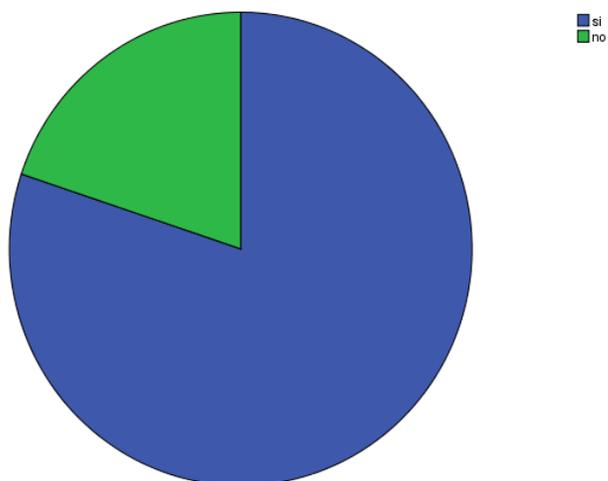


El 80.7% les gustaría que se incluyeran pláticas de conferencistas extranjeros y el 19.3% no les gustaría.

**Pregunta 8 - ¿Te gustaría que el congreso fuera abierto para otras universidades?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	258	80.1	80.1	80.1
no	64	19.9	19.9	100.0
Total	322	100.0	100.0	

¿Te gustaría que el congreso fuera abierto para otras universidades?

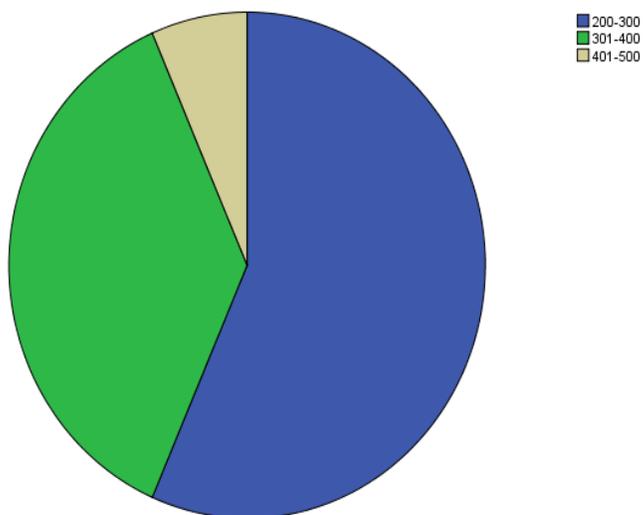


El 80.1% de los encuestados les gustaría que los congresos fueran abiertos para otras universidades y el 19.9% no.

**Pregunta 9- ¿Cuántos estarías dispuesto a pagar por un congreso local?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 200-300	182	56.5	56.5	56.5
301-400	119	37.0	37.0	93.5
401-500	21	6.5	6.5	100.0
Total	322	100.0	100.0	

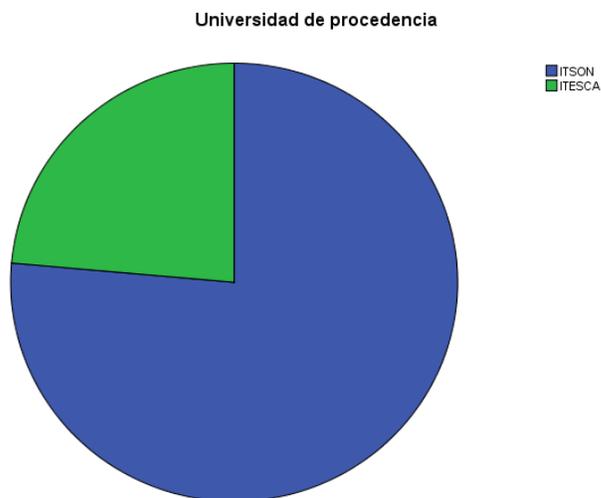
¿Cuántos estarías dispuesto a pagar por un congreso local?



El 56.5% estarían dispuestos a pagar entre 200 y 300 pesos por un congreso, 37.0% entre 301 y 400 y el 6.5% 401 y 500

**Pregunta 10- Universidad de procedencia**

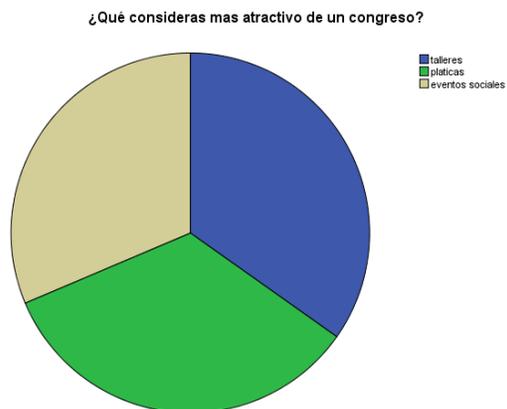
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ITSON	246	76.4	76.4	76.4
ITESCA	76	23.6	23.6	100.0
Total	322	100.0	100.0	



El 76.4% de los encuestados son del ITSON y el 23.6% del ITESCA.

**Pregunta 11 - ¿Qué consideras más atractivo de un congreso?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos talleres	112	34.8	34.8	34.8
platicas	109	33.9	33.9	68.6
eventos sociales	101	31.4	31.4	100.0
Total	322	100.0	100.0	



El 34.8% de los encuestados dijo que talleres, el 33.9% dijo que las pláticas, y el 31.4% que los eventos sociales.

**Informe y Conclusiones**

Interpretación de los hallazgos

Los resultados hallados en este trabajo, llevaron a la conclusión de que los estudiantes universitarios en la carrera de administración de empresas turísticas, si están interesados en que se impartan congresos de este tema de turismo en ITSON.

En los resultados se vio también que el 65% de los encuestados si ha asistido a congresos pero fuera de la ciudad, y eso hace que el resto por cuestiones económicas o porque no les gusta salir, prefieran no asistir a esos viajes.

Para los estudiantes es muy importante que se preparen lo mejor posible en el tiempo de su carrera, ya que les sirve para su currículum y salen más preparados que los que no les interesa realizar actividades extras. En los resultados también salió que les interesa que los conferencistas fueran extranjeros, porque así tienen más opciones de personas extranjeras a nuestro país, y se dan las diferencias del turismo.

Los encuestados marcaron que están dispuestos a pagar de 200 a 300 pesos por un congreso, el rango es bajo, ya que como no habrá gastos de hospedaje ni alimentación por ser la sede en la ciudad.

Y por último están interesados en los eventos sociales, ya que ahí conocerán a más personas de su ambiente y esto hará más fortalecida la relación entre los mismos.

### 3.2 Informes

Se realizó un diagnóstico para el Instituto Tecnológico De Sonora para comprobar si era factible empezar con proyectos de congresos en dicho Instituto y así poder saber qué es lo que los alumnos prefieren en los congresos, saber cuánto dinero estarían dispuestos a pagar, y que es lo que más les importa a los alumnos, talleres, eventos sociales etc. Y con esto saber cuáles son las ventajas y desventajas de hacer un congreso. Las deficiencias y las áreas de competencia; para así, encontrar los campos de acción que pueda ayudar a la organización al éxito empresarial.

Se llegó a la conclusión que el cuestionario es el método más aplicable y que generaría los resultados más relevantes para poder realizar un diagnóstico general para el proyecto de realizar congresos en ITSON.

El siguiente trabajo es con el fin de saber qué es lo que más les importa a los alumnos sobre los congresos donde se redactaran los análisis llevados a cabo durante la elaboración y la aplicación del instrumento de medición para poder recaudar la información necesaria para poder evaluar la respuesta de los alumnos. Los análisis hechos fueron elaborados con información real, veraz de encuestas aplicadas a ITSON e ITESCA con la cual se trabajó en conjunto para llevarla a alcanzar sus objetivos y metas.

Se escogió el proyecto de realizar congresos en ITSON ya que en este Instituto no se llevan a cabo congresos de turismo, enfocado en diferentes temas relevantes. ITSON posee una buena ubicación y cuenta con ciertas características que son de interés, de las cuales se valía para darse a la tarea de generarle un diagnóstico técnico y científico.

Los motivos por los cuales dieron hincapié a realizar este tipo de investigación y posteriormente diagnosticar al Instituto de manera tal que se precisen y se aterrizan lo que es misión, visión y valores; se hace un análisis total del instituto para encontrar así todas sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, para poder elaborar con ellas, una matriz y así descifrar y plantear estrategias claras y prometedoras.

## APENDICE # 1



### Encuesta definitiva

FOLIO:

NOMBRE:

FECHA:

#### Objetivo

Verificar la posibilidad real de penetración agencia en un mercado estudiantil dedicado a la generación de paquetes de congresos.

#### **INSTRUCCIONES: SELECCIONE LA RESPUESTA DE SU AGRADO.**

1.- ¿En tu universidad realizan congresos de turismo?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

2.- ¿Haz asistido a algún congreso?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_

3.- ¿a cuántos congresos haz asistido?

a) 1-3 \_\_\_\_\_ b) 3-6 \_\_\_\_\_ c) nunca \_\_\_\_\_

4.- ¿Te gustaría que ITSON fuera sede de un congreso referente al turismo?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) indiferente \_\_\_\_\_

5.- ¿crees que los congresos son importantes para tu formación académica?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) indiferente \_\_\_\_\_

6.- ¿te interesan los talleres que se imparten sobre algún tema en especial en congresos?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) indiferente \_\_\_\_\_

**NO TOCAR**

7.- ¿te interesaría recibir plática de conferencistas extranjeros?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) indiferente \_\_\_\_\_

8.- ¿te gustaría que el congreso fuera abierto para otras universidades pero solo de la carrera de turismo?

a) Si \_\_\_\_\_ b) No \_\_\_\_\_ c) indiferente \_\_\_\_\_

9.- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un congreso local?

A) 500 \_\_\_\_\_ B) 1000 \_\_\_\_\_ C) 2000 y + \_\_\_\_\_

10.- universidad de procedencia

---

Gracias por su cooperación.

### REFERENCIAS

Home Sector (2011) > operación turística > productos turísticos > turismo de reuniones de negocios

Kinnear y Taylor. (1998). Investigación de mercados, Un enfoque aplicado; cuarta edición, México, Editorial. Mc. Graw Hill.

Kotler. P, Prentice, H, (2002), Pág. 65. Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición.

Thomas C. Kinneer, James R. Taylor. (1996). Investigación de mercados, Un enfoque aplicado, cuarta edición, México. Editorial. Mc. Graw Hill,

**CAPÍTULO 23.**  
**PLAN DE MERCADOTECNIA PARA LOS PRODUCTOS DE TURISMO**  
**ALTERNATIVO DEL SUR DE SONORA: DE HORNOS**

Francisco Antonio Ruiz Carrillo

**Resumen**

El instituto tecnológico de sonora (ITSON) cuenta con “corredores de turismo alternativo del sur de sonora” este tiene por objetivo fomentar el desarrollo turístico sostenible, con el propósito de que la actividad de ecoturismo favorezca a las comunidades involucradas.

Uno de los destinos que se encuentra dentro de los corredores es la comunidad de Hornos localizada al sur del Estado de Sonora, está conformada por 668 habitantes aproximadamente, dentro de ella se pueden realizar diversas actividades como vida Campirana, taller y degustación gastronómica, fotografía, camping, deportes al aire libre, observación sideral, apreciación de la naturaleza y además disfrutar de las vivencias místicas de Hornos. Esta comunidad no cuenta con la debida promoción, es por ello surge la interrogante ¿Qué instrumento mercadológico permitirá aumentar la afluencia de personas que practican el turismo alternativo que ofrece la Comunidad de Hornos? cuyo Objetivo es Diseñar un Plan de Mercadotecnia para los productos de turismo alternativo que maneja la Comunidad de Hornos, mediante el cual se obtenga el incremento de la afluencia de los turistas y por ende sus ventas. El método utilizado consta de tres fases que son: sujetos, materiales y procedimientos. Resultado favorecerá el derrame económico de los comerciantes de la región. Obteniendo a su vez, el posicionamiento como destino turístico importante en el sur de Sonora. Conclusión de realizarse lo planteado, existe la oportunidad de incrementar los empleos para los habitantes de la población y por ende se obtendrá como resultado, una mejoría en los niveles de vida de sus familias.

Palabras claves: Sustentabilidad, Plan de mercadotecnia, Medioambiente, Desarrollo

**Introducción**

México ha sido desde hace mucho tiempo un país receptor de visitantes extranjeros. De hecho, es el octavo país del mundo en captación de turistas internacionales y el catorceavo en captación de divisas. Con estas cifras, el turismo supone más del 8% del PIB mexicano, genera más de 1,8 millones de empleos remunerados y es una de las actividades que más divisas genera en la

economía mexicana. Este sector se ha convertido en uno de los impulsores del desarrollo económico y social del país, según la página de internet. (EMBAJADA DE MÉXICO EN ALEMANIA, 2012)

### **Antecedentes**

Actualmente el Instituto Tecnológico De Sonora (ITSON), cuenta con los corredores de turismo alternativo en el sur de Sonora esto con el fin de impactar con indicadores sociales y organizacionales traducidos a incrementar el nivel de ingreso promedio de la población, la incubación de empresas comunitarias, promover la equidad de género al interior de las mismas, fomentar el cuidado del medio ambiente en las áreas de influencia del corredor y clasificar tecnológicamente a las comunidades que realicen la actividad turística, entre ellas la comunidad de Hornos.

Hornos cuenta con una variedad de bellezas naturales donde destaca el Río Yaqui, donde se puede disfrutar de un picnic a la orilla de él. Y se cuenta con la isleta, el paseo los álamos en donde se puede disfrutar del medio ambiente. Además su cultura muestra la contemplación por los santos, que se refleja en sus templos y celebraciones.

Esta bella comunidad rural ofrece distintas actividades de Turismo Alternativo, tales como; la práctica de actividades cotidianas de la vida campirana, Camping, el turista pasará la noche en una casa de campaña rodeado de la belleza de Hornos, Taller Gastronómico, adentra al turista a elaborar un alimento típico de la región, Degustación Gastronómica, se realizará una visita a los puestos de alimentos típicos, Deportes al Aire Libre, Observación Sideral, Vivencias místicas, la cual ofrece la oportunidad de conocer la riqueza histórica y tradicional que envuelve a la comunidad mediante sus creencias y leyendas.

En base a lo antes expuesto nace la iniciativa de elaborar un plan de mercadotecnia para promover los servicios que ofrece de turismo alternativo en la comunidad de Hornos Sonora ya que cuenta con los atractivos y productos necesarios para su distribución y publicidad, sin embargo no cuenta con una plan de mercadotecnia bien diseñado es por lo cual que se llegó a la conclusión que se

necesita diseñar un buen plan de mercadotecnia para así incrementar los clientes y mantener a los actuales.

### **Planteamiento del Problema**

Toda empresa debe contar con la suficiente publicidad y promoción de los servicios y/o productos con que cuente, ya que es a través de éstos, el consumidor se informa de los beneficios que ofrecen. Ahora bien esta situación no exime a la comunidad de Hornos, donde actualmente cuenta con baja promoción de las actividades de turismo alternativo que allí se promueven y por ende el decremento de la afluencia turística es cada vez más alto.

Lo anterior implica que esta comunidad no tenga la debida promoción con las poblaciones aledañas, evitando el posicionamiento en las mismas, lo que trae consigo el impedimento del desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales con que cuenta, para así elevar la calidad de vida de los habitantes.

En base a los argumentos antes mencionados nace la siguiente interrogante:

*¿Qué instrumento mercadológico permitirá aumentar la afluencia de personas que practican el turismo alternativo que ofrece la Comunidad de Hornos?*

### **Objetivo**

Diseñar un Plan de Mercadotecnia para los productos de turismo alternativo que maneja la Comunidad de Hornos, mediante el cual se obtenga el incremento de la afluencia de los turistas y por ende sus ventas.

### **Justificación**

Debido a baja práctica del turismo alternativo que se presenta actualmente en la comunidad de Hornos, los encargados se ven en la necesidad de realizar un plan de mercadotecnia de manera inmediata, con la finalidad de plantearse objetivos y estrategias, que le permitan cumplir sus metas a corto, mediano y largo plazo, de tal manera que la organización, pueda seguir operando y en un futuro, pueda destacar en el mercado, con los resultados esperados.

Por lo tanto, es necesario que la comunidad de Hornos implementen un plan de mercadotecnia que le sea de utilidad para identificar oportunidades y amenazas del negocio, así como mantener y captar nuevas posiciones de mercado, con la finalidad de crear una ventaja competitiva ante los demás competidores del mismo giro.

Procedente de la necesidad de contribuir con el desarrollo de la comunidad del municipio de Cajeme, Hornos actualmente con la implementación de las actividades mencionadas en punto anterior, trae consigo la promoción de la participación y organización social de la comunidad, promoción de las tradiciones, creación de fuentes de trabajo, favorece la cultura ecológica y detonación de proyectos.

El contar con un plan de mercadotecnia de manera formal, permitirá guiar, las actividades diarias de la empresa, dando continuidad y estructura a las actividades de forma sistemática, permitiendo así poseer el mercado y generar estrategias de crecimiento. De la misma forma dichas estrategias y planes de acción traerán como consecuencia un impacto favorable en el incremento de los ingresos de la organización; es por ello que el poseer un documento integrador, ayudará a medir y controlar los efectos positivos o negativos que se puedan generar al momento de implementar las estrategias, mismo que podrán cambiar según las necesidades y requerimientos que se presenten en el momento de su aplicación.

El principal beneficiado será la comunidad en sí, ya que obtendrá como beneficio el documento que incluirá la información necesaria de los objetivos que se tiene y las estrategias de cómo lograr dichos objetivos. Por lo tanto, se tendrá un control de la información referente a los acontecimientos que están sucediendo hoy en día en Hornos, Sonora, así mismo se llevara a cabo un registro de la demanda y oferta existente, atractivos naturales y culturales y todo lo que conlleva el área de turismo, para una mayor comprensión de la información obtenida, así los habitantes de dicha comunidad podrán tomar las mejores decisiones en el momento justo, y que favorezcan el funcionamiento de la misma.

Cabe señalar, que al no llevarse a cabo el presente proyecto la comunidad de Hornos permanecerá sin el aprovechamiento de sus recursos naturales mediante los cuales se pueden incrementar la afluencia de las personas que realicen actividades de turismo alternativo y por ende el desarrollo económico de la misma, y sus habitantes.

## **Marco Teórico**

En este capítulo se fundamentará toda la información relacionada con el plan de mercadotecnia, tomando como referencia una de las funciones de una organización, siendo esta la mercadotecnia, así como también la importancia que tiene en su aplicación y los elementos que se consideran al llevarla a cabo.

Por consiguiente se menciona la importancia y los elementos de un plan de mercadotecnia, y como último aspecto importante se presentan las herramientas que se utilizan para la elaboración de dicho plan.

### *Concepto de plan de mercadotecnia*

Para McCarthy y Perrault (2001), “El plan de mercadotecnia, es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y 3) cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales”.

Por su parte Fernández (2004), define al plan de mercadotecnia como “es aquel documento que se desarrolla anualmente y que contiene los objetivos y estrategias de mercadotecnia”.

### *Importancia del plan de mercadotecnia*

Cohen (2001), opina que la importancia recae, en que “el plan sirva como guía o mapa para el desarrollo de la organización, controla y establece plazos y además informa a los participantes su papel en la realización del plan”.

Por su parte, Fernández (2004), basa la importancia del plan de mercadotecnia, en el hecho de que contiene los elementos principales del proceso de planeación; el ¿Qué se va a hacer? Y ¿Cómo se va a hacer?

Según Kotler (1998), "La importancia de la mercadotecnia es: Este aspecto es fundamental para no perder de vista la "humanización" de sus distintas actividades".

#### *Estructura del plan de mercadotecnia*

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing. Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables. A continuación se muestran detalladamente los pasos a seguir de un plan de mercadotecnia:

1. Resumen ejecutivo
2. Análisis de la Situación actual del mercado
3. Mercado objetivo
4. Análisis FODA
5. Objetivos Mercadológicos
6. Estrategias de Mercadotecnia
7. Tácticas mercadologías
8. Presupuesto
9. Control

#### **Método**

En el presente apartado se describe el proceso metodológico utilizado para la elaboración de un plan de mercadotecnia para la comunidad de Hornos, sonora; la cual es útil, para que se conozca la forma en que se dirige la investigación así como los instrumentos utilizados durante todo el proceso del estudio. El método consta de tres fases que son: sujetos, materiales y procedimientos.

#### *Sujetos*

El presente proyecto de investigación fue realizado a la totalidad de la comunidad de Hornos Sonora, este se localiza al sur del Estado de Sonora. Está conformada por 668 habitantes, cuenta con una variedad de bellezas naturales donde destaca el Río Yaqui, donde se puede disfrutar de un picnic a la orilla de él.

Y se cuenta con la isleta, el paseo los álamos en donde se puede disfrutar del medio ambiente. Además su cultura muestra la contemplación por los santos, que se refleja en sus templos y celebraciones.

### *Materiales*

En lo que se refiere a la elaboración del plan de mercadotecnia los materiales utilizados para la obtención de la información fue la elaboración de una auditoria de mercadotecnia y con ello se diseñó un análisis y matriz FODA (Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) referente a la comunidad de Hornos y las actividades de turismo alternativo que pueden llevarse a cabo en esa comunidad.

### *Procedimiento*

Para llevar a cabo el presente proyecto de investigación se diseñó un plan de mercadotecnia a la comunidad de Hornos, Sonora.

### *Elaboración del plan de mercadotecnia*

Para llevar a cabo la estructuración de la investigación se procedió de lo general a lo particular, obteniendo la información necesaria acerca de la comunidad y de todos aquellos datos mercadológicos elementales que estuvieran ligados con el tema estudiado y que con todo ello se elaborara el plan de mercadotecnia. La integración del plan se conforma de ocho partes: resumen ejecutivo, análisis situacional, mercado objetivo, análisis y matriz FODA, objetivos mercadológicos, estrategias y tácticas de mercadotecnia, presupuestos y controles.

El contenido de cada uno de los apartados del plan de mercadotecnia se especifica a continuación:

#### 1. Resumen ejecutivo.

En este punto se elaboró un extracto de todo el contenido del plan de mercadotecnia haciendo una breve descripción de la información más significativa de cada uno de los puntos del mismo. Todo ello con el objetivo de proporcionar un contexto de manera general de la integración del plan.

Cabe resaltar que este documento se elabora hasta que está terminado el plan de mercadotecnia, ya que es hasta entonces cuando se tiene la información

que debe contener, sin embargo se incluye al inicio de lo que viene siendo el contenido del plan.

#### Análisis situacional.

En este apartado se realizó un análisis de cómo estaba el entorno interno y externo de la comunidad en estudio en el momento de la elaboración del plan de mercadotecnia. Se obtuvo información sobre los puntos fuertes y débiles con que cuenta la comunidad, así como el conocimiento de su mercado y competidores y aquellas condiciones económicas, sociales y culturales que en un momento dado pueden influir en el funcionamiento de la misma.

#### 2. Mercado objetivo.

En lo que se refiere a esta parte del plan de mercadotecnia, se analizaron las variables que se tomaron en consideración para realizar la segmentación del mercado meta a quien estará dirigida la investigación incluyendo las variables geográficas, demográficas entre otras.

#### 3. Análisis y matriz FODA.

En este punto se llevó a cabo un análisis de todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con que cuenta la empresa, todo ello derivado de un estudio a conciencia y documentado del contexto interno y externo de la misma. Donde posteriormente en base a los resultados obtenidos diseñarse las estrategias más adecuadas a seguir.

#### 4. Objetivos de mercadotecnia.

Se estipularon los objetivos de mercadotecnia a alcanzar por la comunidad durante el plazo de aplicación del plan, haciendo un análisis de todos aquellos factores que pudieran afectar para el logro de los mismos. Dichos objetivos fueron estipulados como mercadológicos (cualitativos).

#### 5. Estrategias y Tácticas de mercadotecnia.

En este apartado, se plasmaron las actividades a seguir para el logro de los objetivos mercadológicos, diseñándose estrategias específicas a la mezcla de la mercadotecnia. De igual manera se elaboraron los planes de acción específicos que se llevarán a cabo para el cumplimiento de la estrategias estipuladas, los

cuales responden a las siguientes preguntas: ¿Qué actividad se va hacer?, ¿Quién lo va hacer?, ¿Cuándo lo van hacer?, y ¿Cuánto va a costar?

#### 6. Presupuestos.

La elaboración del presupuesto del estudio realizado consistió en destinar los recursos económicos a cada una de las actividades necesarias para que el plan de mercadotecnia pudiera iniciar su aplicación y el desarrollo del mismo. Para la realización de esta herramienta se utilizaron precios de los nuevos servicios a ofrecer, así mismo se incluyeron todos aquellos gastos que incurrirán para poner en práctica las estrategias establecidas.

#### 7. Controles.

En este apartado se diseñó una herramienta de nombre Balance Score Card (tablero de control), para cada una de las tácticas mediante la cual se llevará un monitoreo continuo de los avances del plan, para que en base a los resultados que se obtengan se realicen ajustes en caso necesario y a su vez sirva para tomar las medidas pertinentes si la implantación no está alcanzando las metas fijadas.

## RESULTADOS

**Tabla 1.**

**Programa de actividades primer estrategia del primer objetivo.**

<b>Objetivo</b>			
Lograr la introducción exitosa de las actividades de turismo alternativo que ofrece Hornos en las familias e instituciones educativas de sexo indistinto de 7 años en adelante del municipio de Cajeme.			
<b>Estrategia: Promoción</b>			
Realizar una campaña publicitaria intensiva dando a conocer las promociones de ventas.			
<b>Táctica</b>			
Llevar a cabo marketing directo: distribución de material impreso e información personalizada en las principales escuelas de la ciudad. Así como publicidad a través de televisión e internet.			
<b>¿Qué actividad?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Cuánto?</b>
Distribución mensual de volantes.	El consultor externo.	Desde que se logre la adecuación del lugar al cien por ciento.	\$499.00
1,000 volantes. A color, y de media página.			
Visitas personalizadas cada tres meses en las escuelas del municipio de Cajeme.			\$0.00
Preparar el diseño para la página	Personal		\$2.500.00

de internet y los spot de televisión, donde se incluyan el contenido del pase.	autorizado.	
<b>TOTAL:</b>		<b>\$2,999.00</b>

**Tabla 2.**

**Programa de actividades segunda estrategia del primer objetivo.**

<b>Objetivo</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr la introducción exitosa de las actividades de turismo alternativo que ofrece Hornos en las familias e instituciones educativas de sexo indistinto de 7 años en adelante del municipio de Cajeme.</li> </ul>			
<b>Estrategia: Crecimiento</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener conocimientos de mercadotecnia</li> </ul>			
<b>Táctica</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener capacitaciones avanzadas para tener mayor conocimiento de mercadotecnia.</li> </ul>			
<b>¿Qué actividad?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Cuánto?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar a las personas que otorgaran el servicio, con conocimientos de mercadotecnia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maestros de ITSON.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01 enero de 2013.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$0.00</li> </ul>
<b>TOTAL:</b>			• <b>\$0.00</b>

**Tabla 3.**

**Programa de actividades tercer estrategia del segundo objetivo.**

<b>Objetivo</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>obtener la excelencia como comunidad que ofrece actividades de turismo alternativo en el sur de Sonora.</li> </ul>			
<b>Estrategia: Precio</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crea una ventaja competitiva con relación a la competencia</li> </ul>			
<b>Táctica</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar precios con un margen de utilidad del 10% por debajo de los del mercado.</li> </ul>			
<b>¿Qué actividad?</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Cuánto?</b>
Monitoreo constante de los precios del mercado de los tours de turismo alternativo.	El asistente administrativo.	Enero 2013	\$6,000.00

---

**TOTAL:****\$6,000.00**

---

### **Conclusiones**

En base a los puntos planteados en el presente trabajo de investigación, enfocados a obtener una solución a la problemática orientada a decidir una herramienta mercadológica que permita aumentar la afluencia de personas que practican el turismo alternativo que ofrece la Comunidad de Hornos, se pueden acentuar las siguientes conclusiones: De realizarse lo planteado mediante el presente plan de marketing, se desarrollará el éxito del proyecto, ya que, al igual que en empresas, es importante crear un plan anticipadamente, estructurar estrategias para regir el proyecto, así mismo, contar con planes para el buen funcionamiento de toda empresa.

Se logró el objetivo propuesto que era el diseño de un plan de mercadotecnia, una vez que se aplique se espera alcanzar los beneficios propuestos. Cabe resaltar que el proyecto turístico es de gran beneficio para el estado, ya que aumentará la afluencia de turistas tanto extranjeros, como locales al sur de Sonora, concluyendo que de llevarse a cabo la implementación del Plan de Marketing diseñado para promocionar las actividades de turismo alternativo que ofrece la comunidad de Hornos, existe la oportunidad de incrementar los empleos para los habitantes de la población, como también, sus alrededores y por ende se obtendrá como resultado, una mejoría en los niveles de vida de sus familias. De igual manera, favorecería el derrame económico de los comerciantes de la región. Obteniendo a su vez, el posicionamiento como destino turístico importante en el sur de Sonora.

### **Recomendaciones**

Es importante resaltar el ecoturismo en Sonora, utilizado como un instrumento para la conservación y el manejo sustentable del área natural protegida en la que está ubicada el paseo “diversión al natural”.

Por lo anterior se recomienda poner en marcha el proyecto de acuerdo a lo planteado, en la presente investigación.

Es por ende que se recomienda lo siguiente: Fijarse objetivos realistas, es de suma importancia en todo plan de mercadotecnia, ser realista con lo que se espera con un proyecto de tal magnitud.

Capacitar a todas las personas involucradas en el mismo, para ofrecer un servicio de calidad a cada uno de los clientes, logrando una fuerte y sólida introducción en el mercado, sin antes olvidar, la actualización de todas las personas que participen en la comunidad.

Encontrar formas creativas de ofrecer a los clientes los productos, de este modo, se logrará que el productos ocupen un lugar claro, distintivo y deseable en las mentes de los consumidores a comparación de la competencia.

Efectuar un control en el plan de marketing es fundamental en cualquier organización, ya que, permite comprobar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos previstos, así mismo, supervisar el conjunto de medidas implantadas con el fin de comprobar los resultados del esfuerzo y analizar las causas de los aciertos y los errores para tomar las medidas pertinentes.

La supervisión constante del presupuesto, es la que hoy en la actualidad en definitiva, marca la pauta y diferencia en cualquier proyecto, por ello, se recomienda llevar a cabo un riguroso control del mismo, para evitar pérdidas financieras y continuar con un exitoso proyecto.

De igual manera, es importante el cuidado del sitio turístico, por ello se realizan las siguientes recomendaciones: Minimizar la generación de residuos, ya que son una fuente de contaminación. Cuando tenga que deshacerse de un residuo, hágalo de la manera más limpia que le facilite su lugar de destino.

Procurar que la única huella que deje atrás sea la del calzado, es decir, no afectar y alterar la comunidad, con la finalidad principal de conservar lo que realmente es atractivo del sitio, su belleza natural. Asimismo, causar el menor impacto posible y no degradarlos.

## REFERENCIAS

- Cárdenas, R. (2008). Presupuestos. Segunda Edición. Editorial: McGraw-Hill.
- Cohen, W. (2001). Plan De Mercadotecnia. 3ª Edición. Cecsca Compañía Editorial: Continen.
- Czinkota, M. (2001). Administración De La Mercadotecnia. 2ª Edición. Editorial: Thomson Learning.
- Fernández, R. (2004). Fundamentos De Mercadotecnia. Editorial: Thomson.
- Fischer, L. (2001). Mercadotecnia. 2ª Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Kotler, Philip Y Armstrong. (2000). Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. Octava Edición. México.
- Kotler, Philip. (1998). Dirección De Mercadotecnia. 7a. Edición. Prentice-Hall. México, D.F. Págs.: 635 – 720
- McCarthy Y Perreault. (2001). Marketing Planeación Estratégica De La Teoría A La Práctica. 11a Edición. Editorial: McGraw Hill.
- Muñoz, S. (2001). Tácticas De Marketing. Tercera Edición. Editorial McGraw Hill. México.
- Stanton, Etzel Y Walker. (2007). Fundamentos De Marketing. 13a. Edición. McGraw Hill. Págs.: 18, 167 Y 183.
- Turismo En México. embamex.sre.gob.mx. Recuperado 10, 2012, de <http://embamex.sre.gob.mx/alemania/index.php/mexico>

*Estudios de Administración, Economía y Turismo* se terminó de editar en el Instituto Tecnológico de Sonora en julio de 2013.

El tiraje fue de 300 cd's más sobrantes de reposición.



**ITSON**

Educar para  
Trascender