

*Edición especial: 1er Coloquio  
de Investigación para  
Alumnos de Doctorado y  
Maestría, 2019*



Revista

**RELAYN**

Micro y pequeña empresa  
en Latinoamérica

**Coordinadora del número:  
Ing. Paula Berenice Mejía Ávila**

**Directores editoriales**  
Nuria Peña Ahumada  
Oscar C. Aguilar Rascón  
Rafael Posada Velázquez

Septiembre-Diciembre 2019  
ISSN: 2594-1674

Revista Relayn micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
ISSN: 2594-1674  
Reserva de derechos al uso exclusivo núm. 04-2017-101613464500-102

© Invepy y Asociados S.C. (2017)  
® iQuatro Editores

**Consejo editorial**  
**Dirección general**

Rafael Posada Velázquez  
Nuria B. Peña Ahumada  
Oscar C. Aguilar Rascón

**Editor académico del número**  
Leticia Gómez Olmos

**Equipo técnico**

**Jefe de oficina**

Paula Berenice Mejía Ávila

**Editor técnico**

Xitlaly Álvarez

**Gestión editorial**

Alondra Díaz Sánchez

**Webmaster**

Diego Ríos Rojo

**Atención a clientes**

Diana Itsel Reséndiz Reséndiz

**Entidad editora**

Invepy y asociados S.C.  
Prol. Independencia, 48-A Col. Santa Rosa Jáuregui, Querétaro, México C.P. 76220  
+52 (1442) 409 2049  
Correo electrónico: [contacto@relayn.org](mailto:contacto@relayn.org)

Página web: <http://www.iuatroeditores.com/revista/index.php/relayn/>

Esta revista se publica cuatrimestralmente en los meses de abril, agosto y diciembre y contiene artículos originales, comunicaciones cortas, cartas al editor, estados del arte y/o reseñas de libros derivados de investigaciones y reflexiones científicas. El objetivo de estos artículos es la difusión de contenido de corte científico académico, aunque no representa la opinión de la organización editorial, de la empresa gestora, ni de los editores involucrados. Los contenidos son responsabilidad exclusiva de los autores, por lo que agradecemos que si tienen cualquier observación o cuestionamiento sobre la originalidad de los textos, escriba al correo de la revista [contacto@relayn.org](mailto:contacto@relayn.org) y a los autores.

Los editores autorizan la reproducción de los textos con fines exclusivamente académicos, dando estricto cumplimiento a las normas de referenciación bibliográfica en favor de los autores y de las instituciones editoras. Cualquier uso diferente, requerirá autorización escrita del director-editor y su omisión inducirá las acciones legales dispuestas por las leyes internacionales sobre la propiedad intelectual y el derecho de autor.



#### **Directores generales de la revista**

Rafael Posada Velázquez- Universidad de Celaya / Universidad Tecnológica de San Juan del Río  
Nuria B. Peña Ahumada- Universidad de Celaya / Universidad Tecnológica de San Juan del Río  
Oscar C. Aguilar Rascón-Universidad de Celaya / Universidad Tecnológica de San Juan del Río

#### **Consejeros académicos**

Roberto Hernández Sampieri-Universidad de Celaya – México  
Ricardo Contreras Soto-Universidad de Guanajuato – México

#### **Comité científico**

Alejandra Fernández Hernández –Universidad Politécnica del Estado de Morelos  
Bertha Silva Narvaste – Universidad Alas Peruanas – Perú  
Christian Paulina Mendoza Torres – Universidad Tecnológica Laja Bajío  
José Armando Pancorbo Sandoval – Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo  
Laura Lorena Ballesteros Medina – Instituto Tecnológico de Piedras Negras  
Liliana De Jesús Gordillo Benavente – Universidad Politécnica de Tulancingo  
María del Carmen Gómez Chagoya – Universidad Autónoma del Estado de México – México  
María Teresa Ramírez Garzón – Universidad de La Salle – Colombia  
Martha Anayancin Coronado Granados – Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez  
Nicolás Salvador Beltramino Lo Vecchio – Universidad Nacional de Villa María – Argentina  
Oscar Javier Zambrano Valdivieso – Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO – Colombia  
Orlando Walfrido Gutiérrez Castillo – Universidad Autónoma de Coahuila – México  
Patricia del Carmen Mendoza García – Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato  
Wilken Rodríguez Escobar – Universidad Militar Nueva Granada – Colombia  
Zoraida Blancas Olvera – Universidad Politécnica de Francisco I. Madero

#### **Coordinador del número**

Paula Berenice Mejía Ávila

## REVISTA RELAYN MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN LATINOAMÉRICA

### **Cuerpo editorial**

Dra. Nuria Beatriz Peña Ahumada – npenaa@relayn.org  
Dr. Oscar Cuauhtémoc Aguilar Rascón – ocaguilarr@relayn.org  
Dr. Rafael Posada Velázquez – rposadav@relayn.org

[www.relayn.org](http://www.relayn.org)

### ESTUDIOS EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

### REVISTA RELAYN MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN LATINOAMÉRICA

Edición especial: 1<sup>er</sup> Coloquio de Investigación  
para Alumnos de Doctorado y Maestría, 2019

Septiembre-diciembre 2019

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de la REVISTA RELAYN MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN LATINOAMÉRICA.

Indizados en



## ÍNDICE

NOTA EDITORIAL.....	7	ARTÍCULO 7. CORRELATOS DEL ENGAGEMENT CON LAS ÁREAS DE VIDA LABORAL EN OPERADORES TELEFÓNICOS DE COBRANZA DE LA EMPRESA FRANSHEY .....	42
NOTA EDITORIAL DEL NÚMERO .....	8	ARTÍCULO 8. ESTUDIO DE LA ACTITUD EMPRENDEDORA EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS: UN ANÁLISIS DEL PERFIL EMPRENDEDOR .....	49
ARTÍCULO 1. LA GESTIÓN POR PROCESOS COMO FACILITADORA EN LA OBTENCIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA: ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DEL ESTADO DE HIDALGO .....	9	ARTÍCULO 9. LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	56
ARTÍCULO 2. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA QUE IMPLEMENTAN LAS MIPYMES CUANDO SE ENCUENTRAN EN AMBIENTES VIOLENTOS Y DE INSEGURIDAD.....	14	ARTÍCULO 10. CARACTERIZACIÓN DE LAS PYMES DEL DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA EN LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE OPERACIONES PARA LA CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE .....	61
ARTÍCULO 3. PROPUESTA DE GESTIÓN ENFOCADA EN PROCESOS. ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS .....	18	ARTÍCULO 11. GESTIÓN INSTITUCIONAL EN EL DESARROLLO DE ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS RURALES EN EL MUNICIPIO DE TOCANCIPÁ.....	70
ARTÍCULO 4. ANÁLISIS DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE ORGANIZACIONES CULTURALES Y EMPRESAS RADICADAS EN ARGENTINA, EN EL MARCO DE SU RESPONSABILIDAD SOCIAL (RS) .....	23	ARTÍCULO 12. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA ASOCIACIÓN GREMIAL DE RECICLADORES DE OFICIO DEL MUNICIPIO DE TOCANCIPÁ (RECITOC), PARA SU DESARROLLO EMPRESARIAL .....	76
ARTÍCULO 5. CLIMA ORGANIZACIONAL, SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO ACADÉMICO Y LA EFICIENCIA LABORAL DE LOS ALUMNOS PERTENECIENTES A LA LICENCIATURA DE CONTADOR PÚBLICO.....	30	ARTÍCULO 13. LA FORMACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL Y LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS POR EL SECTOR LABORAL .....	81
ARTÍCULO 6. CONSUMIDOR SOSTENIBLE .....	36		

ARTÍCULO 14. LAS TIC Y LA CORRUPCIÓN EN LAS MYPES EN EL EMPORIO DE GAMARRA, MUNICIPIO LA VICTORIA, LIMA 2019..... 90

ARTÍCULO 15. MODELO DE PLAN FINANCIERO PARA MICROEMPRESAS COMERCIALES ESTABLECIDAS EN CIUDAD JUAREZ ..... 102

ARTÍCULO 16. IMPORTANCIA DE ESTRUCTURAR UN SISTEMA DE COSTEO EFECTIVO PARA MICRONEGOCIOS, NUEVOS PROYECTOS, MICROEMPRESAS, QUE A SU VEZ, CUENTEN CON HERRAMIENTAS FINANCIERAS QUE FACILITEN SU CONTROL PRIMARIO..... 108

ARTÍCULO 17. PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTORES DE LAS MYPES SOBRE LOS PROCESOS DEL SISTEMA ..... 115

ARTÍCULO 18. MODELO EXPONENCIAL NO LINEAL DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO DE MÉXICO..... 122

ARTÍCULO 19. LIDERAZGO DOCENTE Y SU INCIDENCIA EN LAS COMPETENCIAS LABORALES EN ESTUDIANTES DE POSGRADO ..... 132

ARTÍCULO 20. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN RESULTADOS DEL SISTEMA DE LAS MYPES DEL SECTOR TURISMO DE LATINOAMÉRICA..... 146

ARTÍCULO 21. TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES TEXTILES DEL EMPORIO DE GAMARRA, DEL DISTRITO DE LA VICTORIA, LIMA ..... 154

ARTÍCULO 22. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DEL SECTOR TURISMO DE LATINOAMÉRICA..... 165

ARTÍCULO 23. EL USO DE APLICACIONES TECNOLÓGICAS Y SU IMPACTO SOBRE EL DESEMPEÑO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS. ANÁLISIS COMPARATIVO DESDE UN ENFOQUE SISTÉMICO ..... 173

ARTÍCULO 24. LA RESILIENCIA Y SU CORRELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DEL DIRECTOR EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN COLOMBIA Y MÉXICO ..... 182

ARTÍCULO 25. MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA COLOMBIANA DE ORIGEN MILITAR..... 189

ARTÍCULO 26. LA ROTACIÓN DE PERSONAL. UN CASO DE ESTUDIO ..... 199

**Nota editorial**  
**REVISTA RELAYN MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN  
LATINOAMÉRICA**

Es una publicación arbitrada por especialistas reconocidos en el ámbito académico, dedicada a divulgar trabajos originales que presentan resultados de estudios e investigaciones en las áreas económicas – administrativas, enfocadas en las micro y pequeñas empresas.

**Dra. Nuria Beatriz Peña Ahumada, Dr. Oscar Cuauhtémoc  
Aguilar Rascón, Dr. Rafael Posada Velázquez**

## **Nota editorial del número**

### **Reputación Corporativa en Mypes, TICS y Cadenas de suministro**

**Paula B. Mejía Avila**

Redes de Estudios Latinoamericanos

En México existen diversas Instituciones de Educación Superior (IES) públicas y privadas que ofrecen servicios educativos de maestría y doctorado y sus propios programas educativos evaluados por el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior. Actualmente la presentación y publicación de tesis realizadas en el marco de estudios de Doctorado y Maestría es un requisito para lograr la titulación.

El 1er Coloquio de Investigación para Alumnos de Doctorado y Maestría RELAYN 2019 recibió a estudiantes de Doctorado y Maestría que pertenecen a alguna de las universidades públicas o privadas de Latinoamérica para presentar el resumen de su avance de tesis o investigaciones relativas en las áreas de las Ciencias de la Administración y Contables, esto con el fin de ser discutidas y retroalimentadas durante su exposición por investigadores expertos en el tema, algunos de ellos pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

El objetivo principal de dicho evento es generar un foro para la discusión en avances de tesis y trabajos de investigaciones realizadas en el marco de estudios de Doctorado y Maestría, con el fin de recibir retroalimentación que contribuya en la mejora y enriquecimiento del conocimiento de dichos trabajos, logrando mejorar los resultados del proceso formativo y la capacidad intelectual autónoma que permite lograr una producción académica independiente.

Los siguientes artículos son trabajos que presentan avances de tesis Doctorales o Maestría, o investigaciones desarrollados durante el marco de estos estudios de las áreas comprendidas en las Ciencias de la Administración y Contables. Incluyen diferentes aspectos y extensión de contenido, de acuerdo a la categoría del nivel de desarrollo en la que se encuentra su estudio.

En la Categoría Inicial del nivel 1, podremos leer trabajos que contienen la idea central original o hipótesis considerado en la investigación, el problema de investigación, la justificación de manera general y explica cuál es la contribución que se hace con el estudio.

En la Categoría Intermedia del nivel 2, se encontrarán trabajos con un problema de investigación e hipótesis propuesto, objetivos del estudio, aspectos claves de la revisión de la literatura, justificación y contribución del estudio y una propuesta metodológica.

En la Categoría Investigación en Proceso del nivel 3, se podrán ver trabajos de investigación con resultados obtenidos en un estudio que solventa el problema de investigación e hipótesis propuesto, objetivos del estudio, aspectos claves de la revisión de la literatura, justificación y contribución del estudio en base a una metodología.

Y finalmente es importante mencionar que estos artículos fueron presentados por investigadores de México, Colombia y Perú en el 1er Coloquio de Investigación para alumnos de Doctorado y Maestría RELAYN 2019, que se llevó a cabo en el 4° Congreso Latinoamericano de Investigación en Administración y Negocios, RELAYN 2019, celebrado los días 28 y 29 de noviembre de 2019 en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla en Puebla, México.

Espero que esta lectura les sea de aprendizaje y disfruten el contenido como lo ha sido para nuestro equipo y los investigadores que han vivido esta experiencia.



**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

***NIVEL 1:  
CATEGORÍA INICIAL***

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019.*

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Sánchez Hernández, Horacio; Martínez García, María Dolores  
*Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*

**La gestión por procesos como facilitadora en la obtención de una  
ventaja competitiva: estudio de caso de una empresa constructora del  
estado de Hidalgo**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 09-13*

## **Artículo 1. La gestión por procesos como facilitadora en la obtención de una ventaja competitiva: estudio de caso de una empresa constructora del estado de Hidalgo**

### ***Process management as a facilitator in obtaining a competitive advantage: case study of a construction company in the state of Hidalgo***

Sánchez Hernández, Horacio;  
Martínez García, María Dolores  
Universidad Autónoma del Estado  
de Hidalgo

#### **Idea central de la investigación**

En la actualidad estamos siendo testigos de vertiginosos cambios que se experimentan en el mundo de los negocios y las empresas, motivados por una serie de diferentes factores que han hecho que ya sea parte de la cotidianidad el hablar de los grandes retos que éstas deben enfrentar en su afán por sobrevivir y consolidarse a través del tiempo; por ejemplo, mediante el desarrollo de estrategias tendientes a generar cambios organizacionales o al diseño de planes o modelos formales que les reporten una ventaja competitiva (Correa, 2016), por mencionar algunos.

La metodología implícita en la gestión de procesos se presenta como una herramienta de gran utilidad en este caso, puesto que se apoya de diversas teorías administrativas; de tal manera que sea posible facilitar a la compañía que se encuentre en proceso de adoptarla la flexibilidad necesaria para adaptarla a sus propias

La gestión por procesos como facilitadora en la obtención de una ventaja competitiva: estudio de caso de una empresa constructora del estado de Hidalgo.

necesidades y capacidades (Pérez, 2012), favoreciendo con esto una asimilación más sencilla y susceptible de contar con resultados positivos.

En este sentido, se considera de importancia abordar un estudio de caso de una empresa mediana dedicada a la construcción de obra pública y privada, en particular a la edificación y el tendido de carpeta asfáltica, ubicada en el estado de Hidalgo, que desea expandir sus operaciones hacia otras partes del país, pero que se ha visto limitada en este aspecto debido a la amplia competencia que existe en este sector.

#### **Problema de investigación**

El sector de la construcción, de acuerdo con cifras del Centro de Estudios Económicos de la Industria de la Construcción (CEESCO) y la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), estaba conformado en 2013 por 17 063 empresas constructoras, de las cuales 47.46% estaban dentro del rubro de microempresas; es decir, aquellas que emplean solamente hasta 10 trabajadores, mientras que, por su parte, las empresas medianas (aquellas que emplean entre 51 y 250 trabajadores) representaban 11.66% del total (CEESCO-CMIC, 2016). Y si bien este porcentaje, relativo a las medianas empresas, no es el más elevado, sí constituye un buen punto de partida para brindarnos un panorama de la amplitud de la competencia que existe en este sector, por lo cual se hace necesario desarrollar estrategias que permitan hacer frente a esta situación.

En el mismo estudio (CEESCO-CMIC, 2016) se hace referencia al sector de la construcción como dinámico, donde las empresas se enfrentan a distintos retos como el acceso a fuentes de

financiamiento, así como las limitaciones que pueden representar su capital físico y tecnológico. De igual manera, se resalta el hecho de que existe evidencia de la alta competencia entre empresas de este sector, derivada de un análisis a través del índice de Herfindahl-Hirschman, también denominado índice HHI, donde es posible visualizar, por ejemplo, que existen muchas empresas con bajos márgenes de utilidad y pocas con márgenes elevados.

Por otra parte, además de las ya descritas exigencias del mercado, se presentan otras condiciones que no es posible dejar de lado, tales como la sustentabilidad y la innovación constante. A pesar de este escenario las pymes, de manera general en nuestro país, siguen trabajando basándose solamente en su experiencia, derivada de su práctica, sin hacer uso de sistemas o modelos de gestión que contribuyan a mejorar sus actividades (Reza, 2016), lo cual constituye un obstáculo en la correcta consecución de sus metas.

Una limitante adicional se encuentra en el sentido de que las teorías más conocidas en el campo de las estrategias empresariales han sido desarrolladas, en su mayoría, hacia las grandes compañías; es decir, no se encuentran adaptadas a la realidad de las pymes (Correa, 2016). Razón por la cual resulta comprensible que estas últimas alcancen solamente 35% y 60% de productividad con relación a las grandes empresas, respectivamente (Saavedra, Camarena & Tapia, 2016).

En este escenario de elevada complejidad, las empresas competitivas son aquellas capaces de generar valor para sus clientes, tanto externos como internos, al mismo tiempo que son capaces de optimizar sus costos de operación y aumentar sus indicadores de rentabilidad, para lo cual surge

La gestión por procesos como facilitadora en la obtención de una ventaja competitiva: estudio de caso de una empresa constructora del estado de Hidalgo.

como una opción el sistema de gestión basada en procesos, pues permite a las empresas contar con una dirección que se enfoque en resultados por medio de la planeación e integración de sus recursos (Hernández, Martínez & Cardona, 2015).

Es decir, mediante el análisis organizacional y posterior diseño de un plan de acción basado en la gestión por procesos se busca conocer el estado en el que se encuentra la empresa objeto de estudio, al tiempo que se desea facilitar la determinación de una estructura y secuencia, lógica y adecuada de sus procesos de operación, en el entendido de que se desea solamente abarcar las actividades relativas a su gestión administrativa.

Indirectamente aquellos procesos de carácter puramente técnico bien podrían verse influenciados, de manera igualmente positiva, en mayor o menor medida, a través de los cambios propuestos en la gestión administrativa de la entidad estudiada, pues se entiende que los procesos no son aspectos aislados (Pérez, 2012), sino al contrario, son el resultado de la interacción cotidiana de todas las áreas que conforman y le dan vida y forma a una organización.

En consecuencia y atendiendo a este orden de ideas, se han establecido los siguientes objetivos, general y específicos.

### **Objetivo general de la investigación**

Identificar los procesos de gestión administrativa de una empresa constructora del estado de Hidalgo, a través de un análisis organizacional que permita explorar y conocer sus áreas de oportunidad y plantear una propuesta de mejora encaminada a establecer su optimización y posible estandarización, con lo cual adquiera una ventaja competitiva.

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar los procesos, en el ámbito meramente administrativo, que lleva a cabo la empresa objeto de estudio a través del uso de herramientas de análisis organizacional, a fin de conocer el estado actual que guarda la entidad.
- Elaborar una propuesta de mejora, basada en la metodología denominada gestión de procesos, que le permita identificar áreas de oportunidad en sus procesos administrativos, para lograr su optimización y eventual estandarización, lo cual le proporcione una ventaja competitiva.

### **Justificación del estudio de caso**

Como ya se hizo mención, la forma en la que se lleva a cabo la administración en las pymes, de manera general, tiende a ser poco o nada estructurada, sustentada principalmente en el conocimiento empírico del negocio, adquirido a través de la experiencia en el desarrollo de la propia actividad que se lleva a cabo, o en su defecto, basándose en corazonadas y la intuición, lo cual se traduce, en muchos casos, en que no se cuenta con información sustancial para la toma de decisiones adecuadas para el negocio (Reza, 2016).

En este sentido, la decisión de utilizar la gestión de procesos se da en el entendido de que ésta “surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización para optimizarlas” (Mallar, 2010). Además de que no está basada en una teoría administrativa específica, sino que busca aprovechar los propios recursos y las capacidades con los que cuentan las

empresas de manera específica, adaptándose de esta manera a sus condiciones específicas (Pérez, 2012).

Sumado a lo anterior cabe destacar que, de acuerdo con (Sánchez & Blanco, 2016), a pesar de que existen datos aislados sobre el tema de la gestión por procesos en el ámbito global, y de manera específica en España y América Latina, “el grado de implantación de la gestión por procesos es, al día de hoy, un dato desconocido del que solo se conocen aproximaciones”, por lo que resulta un campo fértil de oportunidad para los estudiosos de las ciencias económico-administrativas.

Es menester poner atención en la realidad cotidiana de las pequeñas y medianas empresas debido a su rol tan importante en la escena, ya no sólo de nuestro país, sino también en el ámbito internacional, para poder brindarles las mejores decisiones posibles en materia de gestión, pues, por ejemplo, en algunas ocasiones compañías que buscan captar un mayor mercado suelen adoptar algún sistema de calidad, siendo que en realidad solamente cumplen con el papeleo requerido, sin implicarse verdaderamente en su correcta implementación y seguimiento (Pérez, 2012).

Derivado de lo anterior y apoyados en una primera observación directa de la empresa estudiada, se propone establecer lo siguiente como una incipiente hipótesis en este caso de estudio: la implementación de una estrategia en la gestión de procesos administrativos tendrá un impacto como ventaja competitiva en la empresa objeto de estudio.

La propuesta metodológica a seguir para este estudio de caso consiste en un proyecto de investigación básica, transversal (pues se refiere a un momento y situación específicas),

descriptiva y de campo, ya que la información se recopilará mediante la aplicación de un instrumento para medir las capacidades actuales de la organización en cuestión.

## **Contribución que se hace con el estudio de caso**

La aportación que se pretende llevar a cabo a través del presente estudio de caso es proporcionar suficiente evidencia teórica acerca de la gran importancia que juega la correcta gestión de los procesos en el interior de las organizaciones, que, sin importar su tamaño, se ven inmersas irremediablemente en un ambiente de elevada competitividad, lo que hace necesario poner atención en aspectos clave de su operación (Saavedra, Camarena & Tapia, 2016); siendo precisamente la gestión de sus procesos un punto medular a tomar en consideración al momento de pensar en soluciones para hacer frente a las diferentes problemáticas que implican los tiempos modernos.

También es importante mencionar que como profesionales de las ciencias económico-administrativas podemos contribuir a reducir, apoyados en las evidencias derivadas de casos de estudio como el presente, ciertos aspectos que complican el correcto funcionamiento de las estrategias que puedan plantearse como solución a las empresas, tales como la resistencia real al cambio en la manera de trabajar (Pérez, 2012), que llegan a presentar, de manera común, las pequeñas y medianas empresas.

De manera adicional, si bien es cierto que han tomado recientemente especial fuerza conceptos como la innovación (en ciencia, tecnología y modelos de negocio), la responsabilidad social, e incluso el cuidado del medioambiente, podría considerarse necesario, en primer lugar, articular

La gestión por procesos como facilitadora en la obtención de una ventaja competitiva: estudio de caso de una empresa constructora del estado de Hidalgo.

estrategias de trabajo que permitan efectuar las diferentes actividades de la empresa de una manera armónica, ordenada y lógica, con lo cual sea posible obtener mejores resultados de operación, desde luego sin negligir estos temas de actualidad en el campo de la administración y los negocios, que bien pueden constituirse como el siguiente paso lógico en la búsqueda de elementos que abonen a la mejora continua de la operación.

## **Referencias**

- Centro de Estudios Económicos de la Industria de la Construcción- (CEESCO), Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) (2016). Diagnóstico del sector de la construcción y propuestas para el impulso de la infraestructura en México. Recuperado de [https://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2016/Documento\\_extenso\\_vfinal\\_191215.pdf](https://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2016/Documento_extenso_vfinal_191215.pdf).
- Correa, C. (febrero de 2016). *La competitividad en las pymes y la planeación estratégica*. Ciudad de México, México. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2016/febrero/0740529/Index.html>.
- Hernández, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2015). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*, 11(1), 141-150. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5847006>.
- Mallar, M. (enero-junio de 2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión

eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro*, 13(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>.

Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. 5a. ed. Madrid: Alfaomega.

Reza, W. (junio de 2016). *Auditoría de procesos para la competitividad, innovación y sustentabilidad. Estudio de caso de una empresa mexicana dedicada al diseño e instalación de sistemas de refrigeración*. Ciudad de México, México. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2016/mayo/0745152/Index.html>.

Saavedra, M., Camarena, M., & Tapia, B. (octubre de 2016). Calidad para la competitividad en la pyme de la Ciudad de México. *XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática (UNAM)*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/1.03.pdf>.

Sánchez, L., & Blanco, B. (2016). La gestión por procesos. Un campo por explorar. *Dirección y Organización*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/270157807\\_La\\_gestion\\_por\\_procesos\\_Un\\_campo\\_por\\_explorar](https://www.researchgate.net/publication/270157807_La_gestion_por_procesos_Un_campo_por_explorar).

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

García Villanueva, Migdalia Annel;

Sánchez Baltasar, Laura Berenice

*Universidad Tecnológica de la Región Norte de Guerrero*

**Estrategias de mercadotecnia que implementan las mipymes cuando  
se encuentran en ambientes violentos y de inseguridad.**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 14-17*



## **Artículo 2. Estrategias de mercadotecnia que implementan las mipymes cuando se encuentran en ambientes violentos y de inseguridad**

### ***Marketing strategies that SMEs implement when they are in violent and insecurity environments***

García Villanueva, Migdalia Annel;  
Sánchez Baltasar, Laura Berenice  
Universidad Tecnológica de la  
Región Norte de Guerrero

#### **La idea central**

Este proyecto propone revisar el impacto de la violencia e inseguridad que han tenido las mipymes en la zona centro de Guerrero, teniendo como objetivo principal diagnosticar los tipos de estrategias de mercadotecnia que implementan las mipymes cuando se encuentran en ambientes violentos y de inseguridad.

#### **Palabras clave**

Mipymes, mercadotecnia, inseguridad, violencia, competitividad.

#### **Problema de investigación**

La mercadotecnia se ha conceptualizado como el intercambio de bienes y servicios a fin de satisfacer las necesidades del consumidor (Fisher, 2018). Durante el tiempo se han diseñado estrategias que tienen como objetivo cumplir con tal encomienda; sin embargo, esta situación no aplica igual para las mipymes, quienes enfrentan retos, mercados cambiantes y turbulentos. El tema de inseguridad en la actualidad está teniendo repercusiones no

sólo en el ámbito social, sino también en el empresarial. Algunos autores mencionan los costos que han tenido que afrontar los empresarios al encontrarse en esta situación y las medidas cautelares que han tenido que establecer a fin de resguardarse.

Las pequeñas y medianas empresas (mipymes), en los últimos años, han despertado gran interés como objeto de estudio, porque se caracterizan como un sector decisivo para la estabilidad, riqueza y economía de un país. De acuerdo con la Secretaría de Economía (2009), las mipymes no logran consolidarse o desarrollarse como se pudiera esperar y su tasa de éxito se encuentra aun debajo de la media mundial con valores alrededor de 25% y 30%, contra 40% de la escala mundial. A pesar de los numerosos trabajos científicos realizados en el campo del fracaso empresarial, aún no se ha logrado establecer una única teoría sobre este tema ni sobre sus factores determinantes (Rubio 2008 citado en Ortiz 2013), e incluso en la literatura se utilizan distintos términos para referirse al mismo, tales como mortalidad, salida, discontinuidad, bancarrota, declive y fracaso (Justo 2008 citado en Ortiz 2013). Acorde con Arce (2007), la mayoría de los problemas que enfrentan las mipymes son por falta de visión empresarial, financiero o de mercado, pero cabe considerar que actualmente los ambientes turbulentos y de inseguridad que se viven en diferentes países también están siendo un factor determinante para el éxito o fracaso de las mismas, por lo que deben adaptarse constantemente a los cambios, haciéndolos de forma incremental en el modelo de negocios para subsistir en estos entornos.

El tema de inseguridad está repercutiendo de manera directa en el crecimiento de las mipymes,

de acuerdo con datos emitidos por el Inegi (2016), considera que 34.5% de las unidades económicas han sufrido algún delito, dentro de los temas que más afectan se encuentran inseguridad y delincuencia, bajo poder adquisitivo de la población, falta de apoyos económicos de gobierno, impuestos y por último la falta de castigo a los delincuentes. Por otro lado, los dueños de los negocios invierten en protección, extorsiones, recuperación por asaltos, entre otros. Aunado a esta situación, la falta de acceso a fuentes de financiamiento, capacitación deficiente en el recurso humano, falta de vinculación del empresario con sus clientes y la implementación de estrategias de mercadotecnia, son factores que no están permitiendo que las mipymes trasciendan y tengan éxito en el mercado nacional e internacional (Inegi, 2016).

Guerrero se ha visto afectado por el entorno de inseguridad que vive, repercutiendo de manera importante en el crecimiento de las mipymes. Dicha afectación provoca cancelación de inversiones y la competitividad de las empresas. De acuerdo con los resultados del Imco (2016), el estado de Guerrero se encuentra en el lugar 31 en el sistema de derecho confiable y objetivo, y penúltimo en innovación de los sectores económicos, por lo que se puede inferir la afectación que se ha tenido en el estado por cuestiones de inseguridad. De acuerdo con el Inegi (2016), los delitos más frecuentes de las mipymes en Guerrero son la extorsión, el fraude, los actos de corrupción y el robo de mercancía en tránsito; siendo el sector más afectado servicios con 95.47%, industria con 94.68% y comercio con 92.16 por ciento. Es preocupante que los niveles de violencia en el estado vayan en aumento, ya que una de las principales cosas que exigen los empresarios para que puedan invertir en algún

Estrategias de mercadotecnia que implementan las mipymes cuando se encuentran en ambientes violentos y de inseguridad.

lugar determinado —y que se pueda garantizar el buen desarrollo de sus negocios— es la seguridad. Durante los últimos años la falta de seguridad ha tomado por sorpresa a la gran mayoría de los ciudadanos que habitan en Guerrero, porque por el aumento de la inseguridad los negocios locales no se han mantenido, lo que implica que una gran cantidad de ciudadanos son desplazados viéndose en la necesidad de buscar otro trabajo que les garantice un salario que les permita cubrir sus necesidades (Sánchez, 2015).

Ante esta situación surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿cómo sobreviven las mipymes en entornos violentos? ¿Cómo aplican los dueños de las mipymes las estrategias de mercadotecnia? ¿Cómo realizan las actividades de comercialización?

## **Justificación**

Poco se ha estudiado al respecto de cómo las mipymes han aplicado estrategias de mercadotecnia en entornos violentos y de inseguridad. La mayor parte de los estudios académicos se han enfocado en las causas y el escalamiento de la violencia, las consecuencias económicas de la violencia relacionada con el narcotráfico, considerando que la situación de inseguridad ha ido acrecentándose en algunos estados de la república mexicana afectando directamente a las mipymes. Por esto es importante saber qué es lo que han hecho hasta el momento los empresarios que se encuentran en estos ambientes y cómo han logrado sobrevivir, para tener un panorama claro sobre las estrategias que han hecho a pesar de las condiciones de violencia e inseguridad.

## Contribución que se hace con el estudio

Los estudios hechos hasta el momento hablan sobre las repercusiones que tienen la violencia e inseguridad en las mipymes, pero no han considerado cómo éstas han utilizado las estrategias de *marketing* para subsistir. Será importante la obtención de la información de este estudio, para identificar las estrategias de mercadotecnia que apoyen en su desarrollo y crecimiento, identificando cómo la visión del empresario, las estrategias de crecimiento y la comercialización se han adaptado para subsistir en este tipo de entornos.

Se espera conocer cómo sobreviven las mipymes en entornos violentos, cómo aplican los dueños de las mipymes las estrategias de mercadotecnia y cómo realizan las actividades de comercialización, a continuación, se ilustra en la figura 5.1.



Figura 5.1 Factores que afectan a las mipymes

Fuente: elaboración propia.

## Referencias

- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw Hill.
- Arce B., L. (2007). La supervivencia como arma estratégica en mercados turbulentos. *Perspectivas*, (19), 61-73. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942453006.pdf>.

- Fisher, L., & Espejo, J. (2018). *Mercadotecnia*. México: McGraw Hill.
- Hernández, S., Fernández, C., & Pilar, B. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, S., Fernández, C., Pilar, B. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (Imco.) (2016). Índice de competitividad estatal. Recuperado de <http://imco.org.mx/indices/un-puente-entre-dos-mexicos/>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2016a). *Directorio estadística nacional de unidades económicas*. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2016b). *Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE)*. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/encestablecimientos/especiales/enve/2016/>.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2016c). *Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>.
- Malhotra, K. N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Prentice Hall.
- Ortiz, M. (2013). El fracaso de la microempresa relacionado con las características individuales del propietario: un estudio empírico en República Dominicana. *Faedpyme International*

- Review*, 2(3), 39-48. Recuperado de  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4834630>.
- Pimienta, J. H., & Orden, A. de la. (2013).  
*Metodología de la investigación*. México:  
Pearson.
- Rodríguez, V. J. (2010). *Administración de  
pequeñas y medianas empresas*. México:  
Cengage Learning.
- Sánchez, D. (2015). *La violencia como limitante  
para el desarrollo y el crecimiento  
económico en el estado de Guerrero*.  
*Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*,  
1, 385-390. Recuperado de  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263139243051>.
- Secretaría de Economía (2009). Pymes eslabón  
fundamental para el crecimiento en  
México. ProMéxico: inversión y comercio.  
Recuperado de  
<http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/Pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>, 2009.
- Secretaría de Economía (2018). Información  
económica y estatal Guerrero.  
Recuperado de  
<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/43336/Guerrero.pdf>.

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Guerrero Moreno, Salvador; Hernández Calzada, Martin Aubert  
*Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*

**Propuesta de gestión enfocada en procesos. Estudio de caso de una  
empresa de alimentos y bebidas.**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 18-22*

## **Artículo 3. Propuesta de gestión enfocada en procesos. Estudio de caso de una empresa de alimentos y bebidas**

### ***Process-focused management proposal. Case study of a food and beverage company***

Guerrero Moreno, Salvador;  
Hernández Calzada, Martin Aubert

Universidad Autónoma del Estado  
de Hidalgo

#### **Idea central**

Es un hecho innegable que la velocidad con la que surgen los cambios actualmente en el entorno empresarial es cada vez más intempestiva, lo cual puede significar oportunidades para las empresas que saben adaptarse o incluso el cierre de aquellas cuyo comportamiento es estático y reactivo. En este contexto, se ha decidido concentrar los esfuerzos de este documento en la elaboración de un estudio de caso sobre una pequeña empresa de servicios dedicada a la preparación de alimentos y bebidas ubicada en Hidalgo, México, cuyo nombre para efectos discrecionales será Flor Nacional. Cabe mencionar que esta empresa pretende expandirse y abrir una tercera sucursal que pueda operar de manera controlada y estandarizada evitando que los problemas operativos se vean reflejados en las utilidades de las dos primeras.

El estudio se aborda inicialmente desde la perspectiva del modelo estrella, analizando la alineación que tiene la estructura y la estrategia en relación con los procesos de la empresa. De acuerdo con Galbraith, es posible identificar

puntualmente las consecuencias en cada una de las aristas de la estrella cuando una organización no se encuentra alineada adecuadamente, generando problemáticas específicas y reduciendo tanto el aprovechamiento de sus recursos como el alcance de sus resultados (Galbraith, Downey & Kates, 2002).

Durante el desarrollo de la investigación, serán usadas como apoyo las herramientas presentadas por el mismo autor, tales como encuestas y entrevistas semiestructuradas (Galbraith, Downey & Kates, 2002). En este tenor, surge la siguiente hipótesis para el estudio: la falta de procesos bien definidos y estandarizados en la empresa Flor Nacional provoca que no pueda dominar su operación y, por lo tanto, los resultados previstos con respecto a las utilidades no sean alcanzados en los tiempos establecidos. Por lo tanto, la investigación se dirige a identificar los factores operacionales antes de abrir la tercera sucursal que además de no estar alineados con la estrategia provocan que los procesos no estén normalizados y generen pérdidas a la empresa.

Posteriormente, se considerará la viabilidad de proponer una gestión enfocada en procesos y la asignación de indicadores acorde con las necesidades de la empresa, después de identificar los principales factores o disfuncionamientos de la operación que puedan convertirse en costos ocultos, con la intención de mejorar las utilidades, vinculando las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes (Pérez, 2016).

Finalmente, la generación de una propuesta de acciones busca que la empresa pueda dominar su operación interna, normalizando la ejecución de procesos y, consecuentemente, de sus productos y servicios, así como el

aprovechamiento de otros conceptos que pueden generar valor.

### **Problema de investigación**

En México, existen un sinnúmero de barreras que impiden que las empresas se puedan consolidar después de sus dos primeros años de vida. Debido a esto y según un estudio a cargo del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (Castro, 2005), la segunda problemática principal para las mipymes tiene que ver con la deficiente gestión organizacional por parte de las entidades, en donde 48% de las organizaciones bajo este contexto carecen de indicadores y normalización en sus procesos, provocando la aparición de desviaciones en sus productos o la inconsistencia en los servicios ofrecidos a los clientes, afectando directamente sus finanzas. Complementando los datos previos, específicamente en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, el porcentaje de empresas que logran pasar al tercer año es sólo de 37% aproximadamente, según el Sistema de Indicadores sobre Demografía Económica, basado en el seguimiento de negocios desde 1989 hasta 2014 (Inegi, 2015).

A lo anterior se le añade el limitado acceso que existe a la información sobre las estrategias aplicadas en casos similares de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como sus afectaciones, necesidades, carencias, problemáticas y posibles soluciones (San Martín & Durán, 2017), debido a que la mayoría de las publicaciones científicas en el país se han enfocado en empresas grandes.

En lo particular, la problemática de Flor Nacional se fundamenta en la falta de dominio de su operación, sobre todo en la parte productiva,

que es fundamental para la normalización de las actividades en sus distintas sucursales, influenciando que la elaboración de los productos y la ejecución del servicio sean inconsistentes con lo esperado. Además, se generan atascos y no se cuentan con indicadores precisos, por lo cual se afecta la capacidad de la empresa para garantizar la calidad esperada en cada producto ofrecido al mercado. Lo anterior se ve reflejado finalmente en una merma de las utilidades acorde con la planeación.

Incluso se ha observado que en el equipo de trabajo existe un desconocimiento de los procedimientos correctos u oficialmente aceptados por la empresa para la ejecución de sus actividades cotidianas, lo cual se analizará a detalle mediante las herramientas mencionadas anteriormente. Esto propicia que se tomen acciones de carácter correctivo, desfasando la estrategia inicial de la empresa con el panorama de calidad y excelencia que existe actualmente, en donde se alienta un enfoque preventivo, con mayor cuidado de los costos y los procedimientos que busque no sólo actuar en consecuencia, sino que se identifique la desviación o el problema desde su origen para poder formular una solución eficiente y sostenible en la organización (Pérez, 2016).

Cabe mencionar que la empresa ha tenido que actuar conforme a las exigencias del entorno de una forma casi totalmente intuitiva, con un perfil más reactivo que proactivo, ocasionando que, acorde con su planeación original y su estructura organizacional, la empresa no haya podido alinear las estrategias trazadas de crecimiento con los resultados esperados en sus tres años de vida.

Atendiendo la problemática, se han fijado dos objetivos específicos que parten de uno

general para el curso del trabajo, los cuales se mencionan a continuación: generar una propuesta de acción para normalizar los productos y el servicio ofrecidos, mediante la identificación de los principales factores que influyen en la falta del logro de los objetivos de la empresa con base en el modelo estrella para mejorar las utilidades de la empresa Flor Nacional.

- Diagnosticar la situación actual de los procesos operativos en la empresa Flor Nacional con relación a su estrategia y estructura respectivas, mediante la aplicación de instrumentos especializados propuestos por Galbraith (Galbraith, Downey & Kates, 2002).
- Identificar los principales factores que afectan el logro de los objetivos planeados a corto y mediano plazo, para conocer la viabilidad de proponer una gestión enfocada en procesos de acuerdo con la metodología ISO.

## **Justificación**

Uno de los factores más críticos para la supervivencia de cualquier empresa es la toma de decisiones oportunas, precisas y acertadas. Partiendo de esta afirmación, se vuelve un requisito indispensable lograr que se pueda manejar más eficientemente la información en cada proceso para realizar las elecciones más adecuadas por parte de los colaboradores a cargo al momento de operar en un entorno tan complejo y dinámico, al tiempo que se cuenta con los indicadores necesarios para medir el desempeño y poder tomar acciones preventivas y correctivas. Según Meza (2017), a pesar de la importancia que puedan tener las herramientas de planeación en los negocios para generar un mayor desarrollo y

estabilidad en el mercado, al encontrar nuevas áreas de oportunidad y mejorar su oferta, 71% de las empresas no lo llevan a cabo ni tienen normalización en sus procesos operativos, dejando sólo 29% del total en México que cuentan con un plan estratégico.

Justificando la selección de una empresa que pertenezca al sector restaurantero, se puede decir que en México uno de cada diez comercios registrados corresponde a este giro, generando una gran oferta de empleos y colocándose como uno de los más importantes para el país (CANIRAC, 2013).

Es una obligación como estudiantes, docentes y profesionales afines a las áreas administrativas procurar el bienestar y la continuidad de las empresas mexicanas, generando beneficios en el entorno económico y social. En este sentido, se procurará que la aplicación de los conocimientos adquiridos en la maestría permita mejorar la situación actual de la empresa Flor Nacional al incrementar sus utilidades mediante la estandarización de sus actividades, encaminando los esfuerzos de su equipo de trabajo coordinada y armónicamente al logro de los resultados esperados, considerando que “el futuro pertenece a aquellos que ven las posibilidades antes de que resulten obvias y manejen con eficacia los recursos y energías para lograr o evitar algo” (Reyes, 2012, p. 9).

Por otra parte, la importancia de documentar el análisis del contexto y las características en que las mipymes mexicanas nacen, crecen y se desarrollan, así como las propuestas de solución a las problemáticas más comunes a las que están expuestas es notablemente sobresaliente si se considera que existen en el país más de cuatro millones de entidades dentro de esta clasificación, según datos del Inegi (2015).



Además, se combina la escasa información disponible sobre la aplicación de herramientas de gestión a pequeñas empresas (Sánchez & Blanco, 2014), con el desinterés que tienen las mismas por aplicar modelos de gestión basados en el aprendizaje organizacional. Esto último causado principalmente por la falta de familiarización con estos temas o a su desvalorización, pues es algo concebido como costoso o improductivo (Montaño, 2011).

La investigación se abordará como un estudio de caso, debido a su pertinencia para examinar fenómenos contemporáneos dentro de su ámbito original y donde no se aprecian claramente los límites entre el fenómeno y el contexto (Yin, 2015), en el cuál se retomará el modelo estrella de Galbraith. En este tenor, se planea recolectar los datos directamente en las sucursales de la empresa a través de la observación no estructurada, lo que abre la pauta para fijar el enfoque de la investigación como tipo cualitativo, buscando generar un diagnóstico del actuar de la empresa en el área operativa con base en la observación y la aplicación de herramientas especializadas, para posteriormente proponer alternativas a los procesos objeto de estudio.

Para la aplicación de la entrevista, es necesario comenzar por definir al equipo líder que estará a cargo de contestar los reactivos, que en este caso será formado por la gerente regional, el gerente de operaciones, los tres encargados de sucursal, el responsable de compras, el responsable de finanzas, el panadero y dos cocineros más. El objetivo del equipo, según Galbraith, es alinear los componentes básicos del diseño organizacional con la estructura para un mayor aprovechamiento de los equipos de trabajo. Cabe mencionar que, a pesar de contar con un marco teórico previo, el contexto del estudio guiará

la investigación y las líneas teóricas irán apoyando el avance, siendo, a su vez, de tipo transversal en cuanto a la obtención de datos en el tiempo.

El mapeo de los procedimientos, en caso de ser viable y compatible con el estudio, se realizará acorde con la metodología marcada por la International Organization for Standardization (ISO, 2008), que tiene la intención de guiar paso a paso al usuario para lograr normalizar las operaciones y garantizar los resultados esperados de la empresa en relación con las demandas identificadas de los clientes.

### **Contribución que se hace con el estudio**

Para Silva (2003), cuando un negocio busca la expansión, necesita no sólo de los recursos necesarios, sino del desarrollo de un esquema para gestionar y controlar la operación de las nuevas unidades. Por lo tanto, los esfuerzos de esta investigación buscan generar un diagnóstico con base en las herramientas del modelo estrella para solucionar necesidades reales del entorno, en la empresa Flor Nacional, vinculando los hallazgos obtenidos con la gestión enfocada en los procesos para apoyar a la empresa en la consecución de sus objetivos. Esto alineando puntualmente sus acciones con las estrategias, así como la normalización de sus productos y servicios para la mayor satisfacción de sus clientes internos y externos, con lo cual se espera alcanzar las utilidades esperadas.

Cabe mencionar que la propuesta será presentada en el formato avalado por la ISO en conjunto con la descripción de cada proceso, definiendo sus objetivos, alcances, políticas, documentos y diagramas respectivos, considerando la simbología marcada por la American National Standards Institute (ANSI), al

tiempo que se diseñan o asignan los indicadores correspondientes que permitan profesionalizar la gestión dentro del negocio y controlarlo de manera eficiente.

## Referencias

- Galbraith, J., Downey, D., & Kates, A. (2002). *Designing dynamic organizations: A Hands-on for leaders at all levels*. Nueva York: AMACOM.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC) (2015). *Sistema de gestión de la calidad: requisitos*. Ciudad de México: IMNC.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (febrero 2015). *Esperanza de vida en los negocios*. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn\\_ent\\_fed.pdf](http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn_ent_fed.pdf).
- Pérez, J. A. (2016). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: CECSA.
- San Martín, J. M., & Durán, J. A. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. Puebla, México: UDLAP.
- Sánchez, L., & Blanco, B. (2014). La gestión por procesos. Un campo por explorar. *Dirección y Organización* (54), 54-71.
- Silva, J. (2003). Franquicias. Una alternativa para emprendedores. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (47), 116-121. ISSN: 0120-8160.

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Ávila, María Virginia  
*Universidad de Buenos Aires*

**Análisis de las alianzas estratégicas entre organizaciones culturales y  
empresas radicadas en Argentina, en el marco de su responsabilidad  
social (RS).**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 23-29*

## **Artículo 4. Análisis de las alianzas estratégicas entre organizaciones culturales y empresas radicadas en Argentina, en el marco de su responsabilidad social (RS)**

### ***Analysis of strategic alliances between cultural organizations and companies based in Argentina, within the framework of their social responsibility (SR)***

Avila, María Virginia  
Universidad de Buenos Aires

#### **Resumen**

El siguiente artículo remite a la tesis de Maestría en Administración de Organizaciones Culturales y Creativas, dictada por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. La investigación se origina en la necesidad de explorar el potencial que poseen las organizaciones culturales para vincularse, aliarse o construir valor con sujetos-empresas que abordan la dimensión social en el marco de su responsabilidad. Esto en un contexto de dinámicas sociales en el que se registra un avance sin precedentes de la cultura en las dimensiones económicas y políticas. De lo que resultan nuevos espacios —simbólicos y territoriales— de interacción.

#### **Palabras clave**

Responsabilidad social, empresa, organizaciones culturales, cultura, valor simbólico.

#### **Introducción**

El presente trabajo se origina en la necesidad de explorar el potencial que poseen las organizaciones culturales para vincularse, aliarse o construir valor social con sujetos-empresas que abordan la dimensión social en el marco de su responsabilidad. Esto en un contexto de dinámicas complejas en el que las dimensiones económicas, políticas y culturales comienzan a difuminar sus límites y a generar nuevos espacios —simbólicos y territoriales— de interacción. Los nuevos desafíos de nuestra labor académica se insertan en estos espacios y exigen a las ciencias administrativas establecer diálogos transdisciplinarios para comprender la configuración de aquella complejidad y el entramado de relaciones entre diversos sujetos, que demandan ser gestionados.

En lo que respecta a la empresa, su rol central en la economía la ubica como objeto de innumerables estudios y teorías; sin embargo, al indagar en los procesos de creación de valor atravesados por aspectos simbólicos y culturales quedan en evidencia las limitaciones de los enfoques económicos tradicionales. Aquí, adquiere sentido la responsabilidad social como marco de referencia que agrega a la dimensión económica, a la ambiental, a la social y cultural. Además de visibilizar la transformación que experimenta la demanda motivada por el cambio de rol de los consumidores a ciudadanos-consumidores, cuya manifestación de preferencias adquiere un carácter político e identitario. Esto último da cuenta de que el posicionamiento o diferenciación ya no sólo se explica en las características de los productos, servicios o experiencias que generan las

empresas, sino también en el valor simbólico que se construye en torno a ella como un actor social.

En cuanto a la dimensión cultural, este trabajo intenta hacer foco en la profesionalización de la gestión de las organizaciones que la conforman. Esto también es incumbencia de las ciencias administrativas en tanto identifiquemos que allí tienen lugar los procesos de producción, circulación y distribución de valor simbólico, esencial para el crecimiento y desarrollo de una trama socioeconómica sustentable.

En países en los que la gestión cultural registra altos grados de profesionalización y las alianzas con el sector privado representan una fuente apreciable de financiamiento para el sector, se han realizado estudios que operan como antecedentes de esta tesis. Los estudios de Cymru (2004), realizado en el Reino Unido, de Stern (2015), de Estados Unidos de América, y el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de la Región Metropolitana de Chile (2013) dan cuenta del estado de situación en sus países, indagan en los obstáculos y en las líneas de acción que deberían desarrollarse para explotar el potencial de alianzas estratégicas entre empresas y organizaciones culturales. En lo que respecta a esta investigación, no posee el alcance metodológico de los trabajos citados, pero comparte ejes centrales en su objetivo general formulado en el primer párrafo de esta introducción. De aquél se desprenden tres objetivos específicos: identificar el posicionamiento de las organizaciones culturales en la vinculación con empresas a partir de políticas de responsabilidad social estratégica y reactiva; indagar los elementos necesarios para la construcción de valor social entre organizaciones culturales y empresas en el marco de políticas de responsabilidad social estratégica; analizar las

condiciones necesarias para la transacción de valor simbólico entre organizaciones culturales y empresas en el marco de políticas de responsabilidad social reactiva. Cabe aclarar que la caracterización de la RS en reactiva o estratégica surge de los aportes de Porter y Kramer (2006 y 2011).

Luego resulta necesario construir un marco teórico que provea los conceptos necesarios para abordar aquel territorio simbólico de intersección y comprender las dinámicas sociales que atraviesan a los actores mencionados, a los que se les aplicará posteriormente la metodología diseñada. Explorar e indagar en nuevos espacios requiere de un trabajo exhaustivo respecto de la selección de autores, el diálogo y la síntesis entre sus aportes provenientes de diversos campos del saber. Entonces el ejercicio de la transdisciplinariedad adquiere en este trabajo una importancia semejante a las conclusiones finales a las que se arribará en la próxima etapa de su desarrollo.

## **Revisión de la literatura**

En la revisión de la literatura, la sociología de la cultura aporta los saberes necesarios para abordar el contexto del problema de investigación definido por dos macroprocesos sociales: globalización y posmodernidad. Autores como Canclini (2005), Appadurai (2001) y Ortiz (2004) articulan análisis sociológicos con enfoques de la dimensión económica, y explican cómo los actores sociales protagonizan procesos de desterritorialización, fragmentación e hibridación en ritmos heterocrónicos.

Al profundizar en el campo económico, se observa que la competitividad globalizada exige replantear las estrategias de diferenciación y posicionamiento en el mercado. Debido a que las

características intrínsecas de los bienes, servicios o experiencias que ofrecen las empresas son ponderadas junto a atributos definidos por los valores organizacionales, señas culturales e identidad, que, a su vez, se correlacionan a su accionar ético, social y ambiental. Dicha exigencia surge de la demanda de ciudadanos-consumidores cuyo comportamiento tensiona las teorías económicas tradicionales que sólo pueden dar cuenta de sus preferencias unidimensionalmente. El comportamiento racional del consumidor y sus decisiones motivadas por la maximización del beneficio individual son ejemplos que se contraponen al rol de consumo como acción política y de proveedor de sentido. La tendencia a que las personas establezcan lenguajes de valoración a partir de cosmovisiones diversas, paradigmas colaborativos, responsabilidad sobre las acciones y el compromiso con la sustentabilidad es creciente. Por lo tanto, es indispensable la referencia a la noción de consumo desde una perspectiva en la que dialogue su faz económica, simbólica y social. Asimismo, resulta necesario un breve acercamiento a los conceptos de identidad y comunicación a través de los trabajos de Ortiz (2004) y Batalla (1991) que, complementado con la visión antropológica de Grimson (2011) y los estudios de comunicación de Castells (2009) vinculados a la globalización, habilitan a una comprensión acabada de la complejidad por la que atraviesan los procesos de creación de valor.

Por su parte, Porter y Kramer advierten acerca de las limitaciones que enfrentan las empresas gestionadas como actores sociales independientes cuya única obligación es responder al interés supremo de los accionistas contrapuesto al interés social. Observan que la indefinición de su localización, solapada en la

caracterización de empresas globales, afecta la productividad, limita sus posibilidades de innovación e impacta en la rentabilidad a largo plazo. Por lo tanto, la preponderancia de la eficiencia económica en términos neoclásicos opera contra el desarrollo del pensamiento estratégico y debilitan la conexión entre las empresas y la comunidad. Sin embargo, la influencia de estos modos de gestión continúa legitimada en los espacios de decisión del mundo corporativo frente a paradigmas alternativos como la RS que aún tienen un largo recorrido pendiente en la construcción de modelos de gestión que resignifiquen las formas de valorar los resultados cualitativos y cuantitativos.

Lo antes descrito reconoce dinámicas de continuidad en los enfoques tradicionales que aún dominan las prácticas de gestión empresarial junto a rupturas y transformaciones en el contexto sociocultural que encuentran su representación en otras corrientes, como la RS. Por lo tanto, coexisten procesos que desafían a las ciencias económicas a producir conocimiento que dé respuesta a la sostenibilidad de la empresa en sus múltiples dimensiones como sujeto responsable de su accionar a largo plazo. Para lograrlo, resulta indispensable afianzar su sentido como ciencia social desde una perspectiva transdisciplinar como sugiere Max-Neef (2004), fundamental para la comprensión, pero también en la búsqueda de soluciones a las problemáticas socioambientales y económicas que enfrentamos.

Aquellas empresas que se estructuran a partir de la RS adoptan principios que establecen la necesidad de dialogar con múltiples actores y valorizar el impacto de las acciones multidimensionalmente, así lo afirman autores como Etkin (2008), Kliksberg (2013), Kent (2016)

y Volpentesta (2017), entre otros. Su carácter voluntario, su institucionalización regulada por organizaciones de la sociedad civil y la comunicación mediante reportes le atribuyen condiciones de flexibilidad, aunque para sus críticos, esto último habilita su uso distorsionado. En síntesis, se trata de un marco de referencia que provee oportunidades para la construcción de acciones y soluciones creativas articuladas entre la empresa y sus *stakeholders*, quienes además tienen la función de validar o legitimar la actuación de la empresa como sujeto.

Con respecto a la dimensión cultural, Yúdice (2008) señala “el avance sin precedentes de la cultura a la dimensión económica y política” lo que conlleva a interrogarse acerca del rol de las organizaciones culturales en esa dinámica y de la propia noción de cultura en articulación con la economía. Para Appadurai (2001), la cultura opera como una “diferencia situada” que permite a las empresas multinacionales diseñar su identidad visual y estrategias de comunicación a partir de signos y valores simbólicos que construyen capitales intangibles diferenciados. Elementos como el estatus, la innovación, la excelencia o la estética son apreciados por la identificación que producen con quienes lo elijen como parte de sus consumos. Echeverría (2006), Floch (1993), Hall y Gay (2003) estudian estos procesos desde diversas perspectivas de análisis.

Aquel avance también incide en la gestión de las organizaciones culturales. Particularmente, en el desarrollo de la especificidad dentro de disciplinas como la economía de la cultura, donde se destacan los trabajos de Frey (2000), el desarrollo de modelos de negocios aplicados como los elaborados por Bonet y Schargorodosky (2016), la administración y el *marketing* que desarrolla Echeverría (2006), entre otros.

Por lo tanto, las condiciones particulares de cada dimensión y macrocontexto social dan cuenta de un amplio territorio para la vinculación y alianzas entre ambos actores sociales. Sin que esto implique desconocer la histórica vinculación entre aquellos que se expresa en instrucciones como el mecenazgo o el patrocinio.

Se trata entonces de nuevos posicionamientos que permiten identificar oportunidades y desafíos, pero que necesitan un marco de referencia para su análisis. Por esto, es preciso retomar la RS desde la caracterización establecida por Porter y Kramer en estratégica o reactiva. Respecto de la primera, la dimensión social es el punto de partida y de diferenciación porque el sujeto-empresa se asume como actor social interdependiente y correlaciona los resultados de su accionar en el desarrollo de la comunidad que integra. Para lo cual planifica políticas de RS de largo plazo, les asigna recursos para fortalecer las estructuras que colaboran en la construcción de valor social y las aplica de manera transversal a su cadena de valor, a sus productos o servicios o a sus circuitos de distribución. Aunque, como ya se dijo, la hegemonía de la escuela neoclásica priva a las empresas de los saberes interdisciplinarios necesarios para alcanzar los objetivos de aquellas políticas. O, en caso de lograrlos, la limitación se traslada a sus posibilidades de medición de impacto cualitativo y comunicación asertiva de los resultados. De modo tal que su potencial colaboración en el desarrollo estará condicionada a la resolución de las limitaciones señaladas. Allí, las organizaciones culturales se posicionan como aliados identificados con la comunidad, de la que también es parte la empresa, con la *expertise* necesaria para desarrollar procesos de creación, distribución y

comunicación de valor simbólico en un determinado ecosistema social.

En relación con la RS reactiva, establecen que el incentivo para abordar la dimensión social proviene de los *stakeholders* externos, no vinculada a la estrategia de la empresa, ni desarrolla su potencial colaborativo para el crecimiento de su entorno competitivo. Sin embargo, muchas empresas adoptan este enfoque por cuatro razones predominantes: su obligación moral, la sustentabilidad vinculada al triple resultado económico-social y ambiental, la reputación a través de la legitimación de las audiencias externas, y finalmente, las licencias para operar en forma de permisos tácitos o explícitos otorgados por la comunidad o el Estado. Siguiendo la misma tesis, las políticas diseñadas desde esta perspectiva son oportunidades perdidas en la creación de valor social, porque no modifican el eje de tensión entre sociedad y empresa. Sin embargo, para las organizaciones culturales allí también es posible identificar oportunidades para su posicionamiento. Dado que en las cuatro razones citadas subyace la importancia del valor simbólico y su circulación entre los actores de interés relevantes en los procesos de legitimación, asignación de permiso o valoración positiva del sujeto empresa.

En síntesis, en ambos enfoques se identifica la importancia de los procesos vinculados al valor simbólico, en los cuales el sujeto-empresa no puede accionar unilateralmente en pos de sus objetivos, aun cuando esto se relacione con su *core bussines* dado que afecta a su competitividad y diferenciación. Entonces, el reposicionamiento de las organizaciones culturales en el marco de la RS se sostiene en su capacidad de producir, distribuir y hacer circular valor simbólico según los objetivos fijados en políticas estratégicas o

reactivas. Tal como lo señala Ortiz (2004), ya existe apropiación por parte de la dimensión económica de señas de la dimensión cultural para su beneficio, pero estos procesos no son estructurados ni potenciados por los actores involucrados. El posicionamiento del sector cultural, como protagonista en los procesos descriptos, permitirá potenciar las transacciones teniendo como marco de referencia la RS y los objetivos que en ella se establezcan. Por lo expuesto, es importante hacer este tipo de esfuerzos académicos considerando que la cultura como fuente de producción de valor simbólico es inagotable, puede ser armónica con la naturaleza, tiene potencial de transformación y es generadora de cohesión social.

## Metodología

En esta tesis se plantea una investigación social descriptiva, siendo relevante para el logro de los objetivos la participación de los actores sociales involucrados.

Se trabajará sobre una muestra representativa de la población objeto de estudio. El caso de las empresas, fueron seleccionadas del glosario de empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Argentina en los rubros inmobiliarios, de consumo masivo e industria. Esto replica el criterio utilizado en el antecedente académico de esta tesis dado que garantiza el acceso a la información de la empresa mediante sus páginas *webs*, la identificación de su localización territorial y una estructura organizacional altamente formal. Respecto de las organizaciones culturales, la selección de la muestra es definida a partir de la clasificación que establece la Unesco (2009) a partir del ciclo cultural cuyas etapas son de creación, producción, difusión, transmisión y participación.



Las organizaciones seleccionadas permiten el acceso a su información institucional en sus sitios *webs*, poseen una clara identificación con su localización territorial y estructura organizacional profesionalizada.

La implementación de la metodología se hará utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas, como revisión bibliográfica, análisis del discurso y encuestas autoadministradas. Para el relevamiento de información, se distribuirán encuestas virtuales semiestructuradas, confeccionadas *ad hoc* para cada tipo de organización, y para el procesamiento de la información relevada se prevé el tratamiento estadístico posterior.

## Referencias

- Appadurai, A. (2001). *La modernidad desbordada. Dimensiones culturales de la globalización*. Buenos Aires: Trilce.
- Batalla, G. B. (1991). *Pensar nuestra cultura*. México: Patria.
- Bonet, Luis, & Schargorodosky, Héctor. (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Barcelona: Bissap Consulting.
- Canclini, N. G. (2005). *La globalización imaginada*. Buenos Aires: Paidós.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editora.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de la Región Metropolitana (2013). *La responsabilidad social empresarial y su aporte a la cultura*. Santiago de Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de la Región Metropolitana.
- Análisis de las alianzas estratégicas entre organizaciones culturales y empresas radicadas en Argentina, en el marco de su responsabilidad social (RS).
- Cymru, A. (2004). *Corporate Social Responsibility and the Arts*. Cardiff: Arts & Business Cymru.
- Echeverría, R. (2006). *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Etkin, J. (2008). *Gestión del capital social y la organización sustentable*. Buenos Aires. Documento de estudio para el *Programa de Formación en Excelencia Gerencial*, Facultad de Ciencias Económicas, UBA.
- Floch, J. M. (1993). *Semiótica marketing y comunicación*. Barcelona-Buenos Aires-México: Paidós.
- Frey, B. (2000). *La economía del arte*. Barcelona: La Caixa.
- Grimson, A. (2011). *Los límites de la cultura*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores..
- Hall, Stuart, & Gay, Paul du. (2003). *Cuestiones de identidad cultural*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Kent, P. (2016). *Sustentabilidad socio-ambiental de las mipymes argentinas*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- Kliksberg, B. (2013). *Ética para empresarios*. Argentina: Ediciones Ética y Economía.
- Max-Neef, M. A. (2004). *Fundamentos de la transdisciplinariedad*. Valdivia: Universidad Austral de Chile.
- Muñoz, S. (2016). *Descripción y análisis de la implementación de los modelos de gestión cultural pública en Chile entre los años 2003 y 2015*. Buenos Aires.
- Ortiz, R. (2004). *Mundialización y cultura*. Bogotá: Edición del Convenio Andrés Bello.

Porter, Michael E., & Kramer, Mark R. (2006).  
Estrategia y sociedad. *Harvard Business  
Review*.

Porter, Michael E., & Kramer, Mark R.(2011). La  
creación de valor compartido. *Harvard  
Business Review*.

Stern, L. E. (2015). *Corporate social responsibility  
& the arts*. Washintong DC: Animating  
Democracy a Program of Americans for the  
Arts.

Organización de las Naciones Unidas para la  
Educación, la Ciencia y la Cultura  
(Unesco) (2009). *Marco de estadísticas  
culturales de la Unesco*. Montreal: Unesco-  
UIS.

Volpentesta, J. R. (2017). *Responsabilidad social  
empresarial, sostenibilidad y stakeholders*.  
Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.

Yúdice, G. (2008). *El recurso de la cultura. Usos de  
la cultura en la era global*. Barcelona:  
Gedisa.

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

González Cruz, Saúl

*Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán*

**Clima organizacional, su impacto en el desempeño académico y la  
eficiencia laboral de los alumnos pertenecientes a la licenciatura de  
contador público**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 30-35*

## **Artículo 5. Clima organizacional, su impacto en el desempeño académico y la eficiencia laboral de los alumnos pertenecientes a la licenciatura de contador público**

### ***Organizational climate, its impact on academic performance and the work efficiency of students belonging to the bachelor's degree of public accountant***

González Cruz, Saúl  
Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán

#### **Idea central**

Esta investigación pretende analizar y presentar un panorama del clima organizacional, su impacto en el desempeño académico y en la eficiencia laboral de los alumnos de la licenciatura de contador público. El análisis de la investigación se apoya mediante la aplicación de una escala de Likert, en donde los datos obtenidos se procesarán en un software especializado SPSS versión 13.0 y se resumirán en su totalidad para analizarse y presentar una propuesta a la Jefatura de División de la Licenciatura de Contador Público perteneciente al Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán, para que sirva de base a la oportuna toma de decisiones.

#### **Problema de investigación**

El clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, en este caso el Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán en la División de Contador Público, del entorno y de los factores humanos,

para identificar cómo impacta en el desempeño académico y en la eficiencia laboral de los alumnos egresados. Se medirá el clima organizacional existente en los docentes de la licenciatura de contador público pertenecientes al Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán, para identificar los factores del clima organizacional que impactan en la eficiencia académica y laboral para coadyuvar al cumplimiento del objetivo principal de la licenciatura, el cual es formar profesionales competitivos con alto nivel de calidad y competitividad, capaces de diseñar, establecer, aplicar, controlar y evaluar sistemas de información financiera, contable, fiscal y administrativa, para la toma de decisiones de las entidades económicas nacionales e internacionales, con una actitud ética, crítica, emprendedora y de liderazgo por medio de la investigación y el uso de la tecnología de la información y la comunicación, fomentando el desarrollo sustentable.

#### **Objetivo de estudio**

El objetivo de la presente investigación es:  
Determinar el Clima organizacional, su impacto en el desempeño académico y la eficiencia laboral de los alumnos pertenecientes a la licenciatura de contador público.

#### **Justificación**

En un contexto globalizante y ante las exigencias que esto establecerá, las instituciones de educación superior deben adaptarse a los nuevos requerimientos para mantenerse vigentes. El clima organizacional es el punto focal de un complejo conjunto de fuerzas en una organización que inciden sobre quienes trabajan

en ella. La creación de un clima sano y motivador es básicamente el resultado del comportamiento y estilo de liderazgo (Furnham, 2006). Se asume entonces que el clima organizacional es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones, incluyendo las educativas. El clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos; así pues cuando se logran identificar aquellos factores que inciden en el mismo, se podrá implementar un proceso de mejora continua que permita apoyar al logro de los objetivos de las instituciones.

### **Contribución que se hace con el estudio**

Para identificar los factores o elementos que impactan en el desempeño académico y la eficiencia laboral, se medirá el clima organizacional existente en los docentes de la licenciatura de contador público pertenecientes al Tecnológico de Estudios Superiores de Jocotitlán, para coadyuvar al cumplimiento del objetivo principal de la licenciatura, el cual es formar profesionales competitivos con alto nivel de calidad y competitividad, capaces de diseñar, establecer, aplicar, controlar y evaluar sistemas de información financiera, contable, fiscal y administrativa, para la toma de decisiones de las entidades económicas nacionales e internacionales, con una actitud ética, crítica, emprendedora y de liderazgo por medio de la investigación y el uso de la tecnología de la información y la comunicación, fomentando el desarrollo sustentable.

Partiendo de la hipótesis planteada "impacta el clima organizacional en el desempeño académico y en la eficiencia laboral de los alumnos pertenecientes a la licenciatura de contador público", se puede establecer que para poder

estudiar el clima organizacional en las instituciones de educación superior es necesario reconocer que ya existen estudios en esta misma área. Por su parte, Halpin (2007) introduce de una manera oficial y taxativa la noción del clima organizacional en la educación. Pace (2010) afirmaba que el ambiente interno en una institución educativa puede considerarse y entenderse desde diferentes puntos de vista, destacándose, entre ellos, el punto de vista psicológico; es decir, en términos de cómo se percibe el ambiente interno de la institución, quiénes la integran, y qué tanto a los educadores, orientadores y directivos les interesa conocer esta percepción.

Esta investigación se define como cuantitativa, correlacional y transversal, derivado de que se puntualizan las características del sistema de interacción-influencia existente en cada uno de ellas.

Es cuantitativa, de acuerdo con Hernandez (2014), porque usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Es correlacional porque vincula dos variables mediante un patrón predecible para un grupo preestablecido. Mide el grado de relación que existe entre ellas y determina si realmente están relacionadas o no, y finalmente, es transversal, ya que se limita al periodo comprendido en 2019.

Esta investigación empleará datos primarios y secundarios. Primarios, porque se consultarán documentos relacionados con el tema (revistas especializadas, libros, periódicos, informes y anuarios) que permitan testimoniar el hecho; secundarios, ya que se entrevistará directamente a los docentes de la licenciatura de contador público del Tecnológico de Estudios Superiores

de Jocotitlán, en el tiempo y lugar en que ocurre el fenómeno sujeto de estudio.

La población está formada por 10 docentes que comprenden toda la plantilla de la licenciatura de contador público, que se tomará en su totalidad para el estudio derivado de que está conformada por cuatro niveles académicos que proveerán la diversidad de datos para enriquecer la investigación, considerando tamaño suficiente para realizar el análisis factorial procedimiento importante con el objetivo de verificar los factores que medirá la prueba del impacto del clima organizacional en el desempeño académico y la eficiencia laboral.

El instrumento de medición del clima organizacional será el cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional educativo más conocido como CLA, clima laboral de Corral y Pereña, elaborado por TEA Ediciones para evaluar el clima laboral de las empresas y las organizaciones. Considerando dos grandes dimensiones: organización y persona. Agrupadas en estas dos grandes dimensiones, el CLA permite evaluar ocho variables diferentes: organización, implicación, innovación, información, autorrealización, condiciones, relaciones y dirección. Además, la combinación de los elementos más representativos ofrece una puntuación global de clima laboral. El cuestionario consta de 93 elementos a los que se contesta de forma rápida y sencilla. Se obtienen siempre resultados por grupos de sujetos evaluados, no por personas a partir de criterios de clasificación que define el propio cliente, lo que permite comparar el clima existente en diferentes departamentos, grupos de edades, niveles jerárquicos, etcétera. Hay cuatro formas de aplicación y corrección.

- a) Contestando sobre hojas de corrección mecanizada y enviándolas a TEA ediciones para ser procesadas.
- b) Contestando sobre las mismas hojas y después introduciendo las respuestas en el formulario existente en su página web, para lo cual se facilita una clave de acceso personal.
- c) Se consume el uso por sujeto y los resultados se obtienen de forma inmediata cuando el usuario da la orden de que se procese.
- d) Contestando directamente al cuestionario por ordenador, lo que hace que no se necesite la hoja de respuestas, y también permite obtener los resultados al finalizar las aplicaciones.

Se consume un uso por cada persona que responde. TEA ediciones ofrece también con carácter optativo un extenso informe interpretativo en el que se comentan los resultados derivados de los datos del cliente (TEA ediciones, 2010).

Para efectos de la presente investigación la clasificación que apoya a la misma será la de contestando directamente al cuestionario por ordenador. La adaptación del instrumento vinculará dos variables, el clima organizacional y el desempeño académico, buscando facilitar su aplicación y contextualización a instituciones de educación superior. El análisis de fiabilidad de la prueba, en primer lugar, calculará el coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach, a través de un análisis escalar, en el que se observará la tendencia media de los ítems. Posteriormente para el análisis de confiabilidad interna y escalar se hará un análisis factorial a escala. Para las variables de construcción de la escala de clima organizacional, es relevante partir desde lo que

se ha retornado en el contexto educativo superior, en que el clima organizacional es el resultado del significado planteado entre lo que se planifica (objetivos, metas, fines) en una unidad educativa y lo que se logra (metas institucionales, rendimiento) (Flores, 2010). Esto está de acuerdo y justifica las cuatro dimensiones obtenidas en el cuestionario validado para esta investigación.

Para la sistematización, el análisis y la presentación de resultados, se tiene contemplado utilizar el siguiente instrumento SPSS versión 13.0, para la sistematización y obtención de estadísticos para el análisis de validez y confiabilidad, así como para el diagnóstico del clima organizacional objeto de estudio.

## Resultados

Después de la aplicación del instrumento y el análisis de los resultados, se pudieron identificar diversas áreas de oportunidad entre las que podemos mencionar.

### A nivel dirección

1. “Mirando hacia el futuro, dentro del próximo año creo que la dirección ...”, se identifica como respuesta “que esta seguirá igual o empeorará”, lo que nos permite sugerir que la dirección debería implementar un programa de difusión sobre los proyectos institucionales y la proyección de la misma hacia la comunidad estudiantil y su entorno, para que esto genere el sentido de pertenencia del docente hacia la institución, y bajo esta condición la actuación del mismo hacia el grupo motive a los alumnos a reconocer los logros de la institución y que se sienta parte de la misma, para con esta seguridad enfrentar los retos en el ámbito laboral.

2. “En qué medida está satisfecho y/o satisfecha con los siguientes aspectos de su trabajo actual: la

imagen de la institución”, se identifica un rango de bajo a normal, lo cual nos permite proponer que las áreas responsables del departamento de vinculación mejoren los mecanismos de difusión de la imagen, generando en docentes y alumnos el sentido de identidad como una herramienta de motivación y superación que permita estimular en los alumnos la seguridad.

### A nivel jefatura de división y academia

1. En cuanto a la tecnología y el equipamiento: seleccionando las preguntas que se refieren a este rubro, podemos identificar que el nivel de satisfacción es de bajo a normal, por lo que se sugiere que la jefatura de división gestione ante las áreas correspondientes la adquisición de mobiliario y equipo que fortalezca este rubro, incluyendo la cobertura del Internet condición que podrá facilitar las actividades docentes procurando su calidad de clase frente a grupo y así promover el incremento del nivel académico de los alumnos que les permita enfrentar los retos y requerimientos del contexto laboral.

2. En cuanto a la respuesta de “los servicios de las personas usuarias que los demanda” es de normal a baja, por lo que se sugiere que la jefatura de división promueva con los responsables de tales áreas que éstas brinden un mejor servicio y atención a los usuarios para no intervenir con las actividades docentes, logrando con esto minimizar su insatisfacción para que no sea reflejada dentro del aula.

3. En cuanto a la temática de la moral, calidad de desempeño y la ética, podemos identificar que sus repuestas van en un rango de normal a bajo, lo que nos permite sugerir que la jefatura de división dé a conocer a los docentes los criterios de evaluación bajo los cuales son evaluados, para generar confianza en los resultados

obtenidos y que ésta se vea reflejada en su desempeño en el aula, proyectando satisfacción y tranquilidad ante los alumnos, lo que promoverá en ellos su seguridad.

## Conclusiones

Podemos referir que las acciones y actitudes de los docentes en las aulas frente a grupo originadas por su nivel o grado de insatisfacción del clima organizacional provoca en los alumnos una condición de desigualdad competitiva entre ellos y otras instituciones en donde su clima es favorable, reflejándose en su desempeño y actitud para enfrentar los retos y requerimientos establecidos por los empleadores. Se puede destacar que de manera general cuando un docente se encuentra en una organización que posee un clima organizacional favorable o satisfactorio permite a éste realizar sus actividades de manera armónica, lo cual lo refleja ante su grupo en el aula y, a su vez, fomenta en los alumnos el interés por adquirir nuevos conocimientos y mejorar su nivel académico con miras a aspirar en el contexto laboral a un lugar o posición que le permita obtener un crecimiento satisfactorio, y esto contribuya al logro de las metas u objetivos personales y de la organización en la que se desarrolle. Otro factor limitante de este desempeño es el entorno externo en el que vive y se desarrolla el alumno, ya que por su condición sociocultural se limita bajo ciertas condiciones a que no se pueda desenvolver de manera exitosa. De esta manera, podemos concluir que la figura del docente junto con un clima organizacional satisfactorio permite dentro del aula ser un factor determinante en la personalidad y desempeño de los alumnos, por lo que éste debe vigilar su actuar hasta convertirse en un ejemplo de vida para ellos.

Clima organizacional, su impacto en el desempeño académico y la eficiencia laboral de los alumnos pertenecientes a la licenciatura de contador público

## Referencias

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. México: Cengage Learning.
- Anderson, D. R. (2015). *Estadística para negocios y economía*. México: Cengage Learning.
- Cajina, G. (2010). *Coaching para emprender*. México: Díaz de Santos.
- Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Flores, M. (2010). *Relación del clima organizacional y satisfacción laboral en profesores de tiempo parcial de una institución de educación superior*. México.
- Furnham, A. (2006). *Psicología organizacional*. México: Alfa Omega.
- Gibson, J. L. (2013). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw Hill.
- Halpin, A. (2007). *The organizational climate of school*. Chicago: Midwert Administrative Center.
- Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento organizacional*. Querétaro, México: Cengage Learning.
- Hernandez, S. R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Pace, C. (2010). *The concept organizational climate*. Boston: Harvard Business School
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Rucci, A. J. (2008). *The industrial-organizational psychologist*.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.



TEA Ediciones. (2010). *Clima laboral*. Madrid.

Recuperado de

<http://www.teaesdiciones.com/teaasp/buscadador.asp?idGama=83>.

Vadillo, M. T. (2011). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. México: Alfa Omega.

Varela, O. E. (2011). Influencia cultural organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Redalyc*, 103.

Vergés, J. M. (2010). *Función directiva*. México: Alfa Omega.

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

***NIVEL 2:  
CATEGORÍA INTERMEDIA***

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019.*

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Flores Rueda, Isabel Cristina  
*Universidad Autónoma de San Luis Potosí*

**Consumidor sostenible.**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 36-41*

## **Artículo 6. Consumidor sostenible**

### ***Sustainable consumer***

Flores Rueda, Isabel Cristina  
Universidad Autónoma de San Luis  
Potosí

### **Problema de investigación**

Dentro del área económica, el consumo se asocia a la producción y viceversa. Ambos son elementos del ciclo económico donde interactúan y se relacionan. Existen diversas definiciones del elemento consumo que han sido formuladas desde 1981. Un ejemplo es la que incorpora Woods (citado en Ortega & Rodríguez, 2003), donde explica el acto de consumo a través del comportamiento de compra de un individuo llamado consumidor, agregando elementos ecológico-ambientales asociados a las actividades de obtención y uso. Otro autor como Mason (1981 citado en Ortega & Rodríguez, 2003) define simplemente al consumo como la compra. Para fines de la presente investigación, éste se abordará como todo lo relacionado con la compra, adquisición de productos, gasto de dinero, la posesión de bienes o el arrendamiento de servicios.

Ahora bien, la formación del consumo sostenible se identifica en una heterogeneidad de enfoques desde distintas metodologías, por lo que la ética del consumo principalmente se define como un campo multidisciplinar de estudios desde psicológicos, administrativos, sociológicos, económicos, entre otros, que particularmente concentran sus esfuerzos de investigación en analizar los factores que intervienen en el proceso de consumo sostenible. Los estudios de este nuevo tipo de consumo nacen tras la aparición de

un nuevo consumidor contemporáneo que lleva en su decisión de compra una conciencia y valores diferentes; como consecuencia, el consumidor se preocupa por la procedencia de sus productos, procesos de producción y operativos, regímenes opresivos, uso experimental de animales, donaciones políticas, entre otras (Dueñas, Perdomo & Villa, 2014).

El nuevo marco del consumo sostenible señala que los factores principales que comprenden este tipo de consumo se pueden resumir en aspectos sociodemográficos, valores, creencias, normas subjetivas, actitudes, intenciones y emociones. En este sentido, variables como edad ejercen una gran influencia en la toma de decisiones del consumo sostenible (Medina, Escalera & Vega, 2014), así como escolaridad y el interés por la salud (Salgado & Beltrán, 2011). En complemento, autores como Corraliza y Martín (2000) proponen investigar patrones de comportamiento ambiental desde el concepto sobre estilos de vida y comportamientos del consumidor con conductas proecológicas. Una de las características más relevantes son los valores que actúan como un constante motivador del comportamiento (Aertsens, Verbeke, Mondelaers & Van Huylenbroeck, 2009).

Las exigencias de los mercados con respecto a la adopción de hábitos de consumo dirigidos a la compra de productos naturales, ecológicos, procedimientos de fabricación menos agresivos, entre otros comportamientos, son cada vez mayores. Por lo que, desde la perspectiva comercial, la identificación de segmentos de mercado conformados por los llamados consumidores ecológicos facilitará a las empresas el entendimiento de estos conglomerados a partir de la identificación de actividades, intereses, opiniones, actitudes y

ISSN: 2594-1674

atributos más valorados, entre otros. Como consecuencia, la empresa que conozca el perfil de estos consumidores podrá inferir distintas políticas y estrategias comerciales para cada conglomerado identificado (Fraj & Martínez, 2004).

En este contexto, el objetivo de este trabajo es conocer el comportamiento sostenible del consumidor potosino desde tres directrices principales. Para ello, se pretende construir un modelo de encuesta *ad hoc* a partir de una revisión de la literatura sobre el perfil del consumidor sostenible, en el que se aborden aspectos tales como las características sociodemográficas, el estilo de vida y compra, las actitudes y motivaciones en conjunto con otros aspectos novedosos o menos tratados en la literatura como son cultura y estrategias de mercado. Lo anterior debido a la escasez de trabajos acerca de la incidencia de las creencias y la implicación de la teoría sobre las 4p, lo cual constituyen una importante aportación respecto de los estudios sobre el perfil del consumidor sostenible.

### **Objetivos del estudio**

A continuación, se plantearán los objetivos de investigación partiendo desde aspectos concretos del consumo sostenible con el objetivo de delimitar el alcance y tipo de información que se desea obtener.

#### **Objetivo general**

1. Describir el comportamiento sostenible del consumidor potosino desde la psicografía, demografía y estrategias de mercadotecnia.

#### **Objetivos específicos**

Los siguientes objetivos tienen relación con el objetivo general y se pretenden resolver sumativamente para que en conjunto estructuren el objetivo general.

1. Describir los comportamientos ambientales del consumidor potosino en el proceso de compra.
2. Describir las características psicográficas y sociodemográficas del consumidor potosino que tenga mayor comportamiento medioambiental.
3. Agrupar a los consumidores en función de sus rasgos de comportamientos ambientales y describir sus características psicográficas y demográficas.

### **Aspectos claves de la revisión de la literatura**

Si bien existen resultados desde diversas perspectivas multidisciplinares así como una heterogeneidad en los hallazgos, se pudieron encontrar vínculos entre ellos. De manera inicial, los estudios revisados centran fundamentalmente su atención en los aspectos *psicosociales* del consumidor sostenible, tales como personalidad, actitudes, valores y estilos de vida. En segundo lugar, los resultados obtenidos muestran en general, características sobre *demográfica* que entienden a los consumidores sostenibles. Así en Gilg, Barr y Ford (2005), la edad promedio de los consumidores con tendencias ambientalistas es más alta que los consumidores que no están comprometidos. Hubo significativamente más hombres en el grupo no ambientalista y los ecologistas comprometidos y convencionales tendían a tener hogares más pequeños. Además, los ecologistas comprometidos tendían a ser dueños de su casa, mientras que una mayor proporción de no ambientalistas eran inquilinos que alquilaban su casa. Es revelador mencionar que, en cuanto a variables como educación. En el caso de los ambientalistas, no habían recibido

ISSN: 2594-1674

una educación formal, con niveles bajos de calificaciones.

En cuanto al consumo en comercio justo, en el estudio de Cayón, García y Pérez (2016), los resultados indican que los consumidores con tendencias al consumo en comercio justo encajaron en estilos de vida de personas solitarias, que se interesaban en cuidar y proteger el medioambiente, además de llevar una vida sana y ayudar a aquellos que consideraban necesitarlo. Finalmente, en cuanto a la compra y el consumo de productos de comercio justo en el mercado, las estrategias de mercadotecnia relacionadas con la promoción y plaza son las que presentan un mayor desafío para los consumidores encuestados.

Sobre las variables de estrategias de mercadotecnia, los datos recopilados de encuestas a consumidores de Ramos (2002) revelan que 73% de los consumidores encuestados estaban preocupados por la problemática ambiental y 66% mencionaron que acostumbraban a realizar prácticas que ayudan a la conservación medioambiental. Sin embargo, no son conscientes de que su decisión de compra puede ayudar o no a dicha conservación y no tienen presentes productos orgánicos al momento de hacer la compra. Preferentemente, personas de nivel socioeconómico medio y alto comprarían productos ecológicos o amigables con el medioambiente, específicamente para productos como el café y los lápices. Finalmente, resumen que los consumidores no han recibido mensajes claros sobre el significado del producto ecológico, verde, amigable con el medioambiente, con certificación proambiental y de conservación.

### **Justificación y contribución del estudio**

En la actualidad nadie pone en duda la importancia del cuidado al medioambiente como práctica de

sostenibilidad que contribuya a un desarrollo local, regional, nacional y mundial. Sin embargo, el comportamiento de compra sostenible no es fácil, especialmente porque el concepto mismo cuenta con una imprecisión en su definición. Al consumidor sostenible, algunos autores como Castañeda (2014), Gilg, Barr y Ford (2005) lo conocen como consumidor verde. Otros autores como Fraj y Martínez (2004), Rocha y Martínez (2016), Llamas (2016), y Castañeda (2014) como consumidor ecológico. Otros más como Gilg, Barr y Ford (2005) distinguen entre consumo verde y estilos de vida sustentables. Complementariamente, autores como Pascual, Peñalosa y López (2015), y Arias (2016) lo llaman consumidor socialmente responsable CSR, y finalmente autores como Ibáñez, Montoro, Sánchez y Muñoz (2007) y Moreno (2013) señalan el mismo tipo de consumidor como sostenible.

Si bien se podría enmarcar una dificultad conceptual importante, no es menos decir que los autores coinciden al definir que este tipo de consumo se presenta cuando existe una predisposición –social e individual– de preocupación por los problemas sociales, políticos y ambientales en los que se produce el producto y se fijan en ofertas de productos –estrategias de mercadotecnia– respetuosas con el entorno y la dignificación del trabajador implicado. Es importante expresar que no existe un modelo teórico universal que explique al consumo sostenible, pues está claro que convergen características sociales, territoriales y económicas diferentes, por lo que no hay un resultado global que nutra una teoría mundial sobre el comportamiento del consumo sostenible aplicable a cada lugar. Precisamente en las características mencionadas es en las que se

ISSN: 2594-1674

inspira este estudio, fijando como principal propósito describir el comportamiento sostenible del consumidor potosino desde la demografía, psicografía y estrategias de mercadotecnia.

## **Propuesta metodológica**

### **Hipótesis planteada**

Hi: “El índice de consumo sostenible desde las directrices de psicografía, sociodemografía y estrategias de mercadotecnia será mayor en mujeres que en hombres”.

En función de la literatura, se delimitaron los atributos que proporcionan mayor información referente a las tres directrices de psicográfica, sociodemográfica y estrategias de mercadotecnia. Por lo tanto, a continuación se describen dichos atributos.

### **Descripción de los atributos y sus directrices**

La directriz de estrategias de mercadotecnia ligadas al consumo sostenible atiende con los razonamientos de sensibilidad ante el precio que exponen Cayón, García y Pérez (2016), Gilg, Barr y Ford (2005), y Fraj y Martínez (2004) como variable probable de compra o consumo. Además de la selección y compra de productos con atributos asignados que se otorgan a ofertas con menor incidencia al medioambiente y que en su ciclo de vida cumplen con una serie de criterios ecológicos (García 2009 citado en Medina, Escalera & Vega 2014). Consistente con lo anterior, en un estudio de En Sostenibilidad, Club De Excelencia (2012) se comprueba que la percepción de distorsión entre la comunicación de las grandes empresas y el consumidor afecta a los contenidos y la credibilidad de la comunicación comercial. Además, Ramos (2002) demuestra que existen connotaciones asociadas al concepto de producto ecológico: calidad, durabilidad, precios

bajos, productos con características de empaque, envase y producciones no agresivas o que estén fabricados con productos reciclados, naturales y biodegradables, en general aspectos orientados al producto y precio. En contraparte, el conocimiento de la naturaleza propicia una indignación por el consumo desmedido de recursos naturales (Medina, Escalera & Vega, 2014).

Para la directriz de psicografía relacionada a la compra sostenible se enmarcan en actitudes que enfatizan la igualdad con la naturaleza y la necesidad de trabajar de acuerdo con Gilg, Barr y Ford (2005). Los individuos con mayor tendencia al consumo sostenible persiguen la autorrealización y dan una mayor importancia a los aspectos ecológicos, por lo que podrían mostrar un comportamiento ecológico mayor al cuidar el agua (Dascher, Kang & Hustvedt, 2014) y la energía eléctrica. Los consumidores con comportamientos ecológicos llevan un estilo de vida solitaria, cuidado del medioambiente, la naturaleza y los animales, además de cuidado de su salud y ayuda a otros (Cayón, García & Pérez, 2016).

Conjuntamente también se desarrollan atributos enlazados a las características sociodemográficas principalmente, el sexo que atiende a la diferencia fisiológica entre hombres y mujeres que afecta la conducta del individuo (Hernández & Domínguez 2004 citado en Medina, Escalera & Vega, 2014). Sobre la edad, la literatura menciona que es un atributo que influye en la compra de al menos productos orgánicos (Medina, Escalera & Vega, 2014) y en conjunto con el ingreso tienen un impacto positivo en el consumo verde (Gilg, Barr & Ford, 2005). Además, en el estudio de Ramos (2002) se selecciona la importancia del estrato

ISSN: 2594-1674

socioeconómico que es el sistema de clasificación de hogares considerando la escolaridad del jefe del hogar, número de dormitorios, baños completos, personas ocupadas, autos y tenencia de Internet (Amai, 2018).

Para la elaboración del cuestionario, se revisaron escalas de la literatura existente y se diseñaron bloques de preguntas que correspondían a tres características primordiales: psicografía, sociodemografía y estrategias de mercadotecnia de consumo sostenible. Se utilizarán preguntas cerradas y escalas de Likert de cuatro posiciones.

Para llevar a cabo el estudio empírico, se distribuirán y recogerán información mediante un cuestionario estructurado desde el marco teórico. Con el objetivo de recopilar información representativa y válida, se realizarán encuestas por entrevista. La tabla 2.1 recoge la ficha técnica del estudio. Para evitar errores, se eliminarán cuestionarios incompletos o mal completados.

Universo	Consumidores de supermercados mayores de edad.
Muestra	400 consumidores
Muestreo	Aleatorio simple
Cuestionario	Entrevista

Tabla 2.1 Ficha técnica  
Fuente: elaboración propia.

## Referencias

Aertsens, J., Verbeke, W., Mondelaers, K., & Van Huylenbroeck, G. (2009). Personal determinants of organic food consumption: a review. *British Food Journal*, 111(10), 1140-1167.  
doi:<https://doi.org/10.1108/00070700910992961>.

Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión (AMAI) (2018).

*Cuestionario para la aplicación de la regla Amai 2018 y tabla de clasificación.* Recuperado de <https://nse.amai.org/wp-content/uploads/2018/04/Cuestionario-NSE-2018.pdf>.

- Arias, B. N. (2016). El consumo responsable: educar para la sostenibilidad ambiental. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 4(1), 29-34.
- Castañeda, J. S. (2014). Contextualización y enfoques en el estudio de comportamientos proambientales o ecológicos con miras a la perfilación del consumidor verde. *Suma Negocios* 5 (10), 34-39.  
doi:[https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70007-2](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70007-2).
- Cayón R. E., García D. L. S., M. del M., & Pérez, A. (2016). El perfil del consumidor de comercio justo. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 23, 75-95.  
doi:[https://doi.org/10.1016/s1138-5758\(09\)70028-3](https://doi.org/10.1016/s1138-5758(09)70028-3).
- Corraliza, J. A., & Martín, R. (2000). Estilos de vida, actitudes y comportamientos ambientales. *Medio Ambiente y Comportamiento Humano*, 1(1), 31-56.
- Dascher, D. E., Kang, J., & Hustvedt, G. (2014). Water sustainability: environmental attitude, drought attitude and motivation. *International Journal of Consumer Studies*, 38, 467-474.  
doi:<https://doi.org/10.1111/ijcs.12104>.
- Dueñas, O. S., Perdomo, O. J., & Villa C. L. (2014). El concepto de consumo socialmente responsable y su medición. Una revisión de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 30, 287-300.



ISSN: 2594-1674

- doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.022>.
- En Sostenibilidad, Club de excelencia (2012). Consumo responsable y desarrollo sostenible. Tendencias de consumo responsable. Recuperado de <https://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/200/consumoresponsable2012.pdf>.
- Fraj, A. E., & Martínez, S. E. (2004). El consumo ecológico explicado a través de los valores y estilos de vida. Implicaciones en la estrategia medioambiental de la empresa. *Cuadernos de CC.EE. Y EE.*, 46, 33-54. doi:[https://doi.org/10.1016/s1138-5758\(08\)70064-1](https://doi.org/10.1016/s1138-5758(08)70064-1).
- Gilg, A., Barr, S., & Ford, N. (2005). Green consumption or sustainable lifestyles? Identifying the sustainable consumer. *Futures*, 37, 481-504. doi:<https://doi.org/10.1016/j.futures.2004.10.016>.
- Ibáñez Z., J. A., Montoro R., F. J., Sánchez F., J., & Muñoz L., F. (2007). Análisis de la efectividad del mensaje publicitario en la promoción de comportamientos de consumo sostenible. *Estudios sobre Consumo*, 82, 9-17.
- Llamas M., A. A. (2016). Consumo verde y actitudes ecológicas. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 5.
- Medina, A., Escalera, M. & Vega, M. Á. (2014). La edad como factor del comportamiento del consumidor de productos orgánicos. *European Scientific Journal*, 7(10), 21-36.
- Moreno, H. J. (2013). La influencia del precio y las estrategias de comunicación visual basadas en simbología cultural sobre la preferencia de marcas ecológicas y consumo sostenible. *Rev. Esc. Adm. Neg.*, 77, 108-183. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n77.2014.822>.
- Ortega, V., & Rodríguez V., J. C. (2003). Escala de hábitos y conductas de consumo. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 2004, 4( 1), 121-136.
- Pascual d. R. M., M. I., Peñalosa O., M. E., & López C., D. M. (2015). El consumo socialmente responsable en el mercado colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XI (20), 61-70.
- Ramos, A. (2002). Disponibilidad de los consumidores a la compra de productos ecológicos y sensibilidad de precios en Colombia. "Casos de madera y café". *Politécnico Grancolombiano*, 89. Bogotá D. C., Colombia. doi:<https://doi.org/10.15765/wpmgem.v1i2.857.s84>.
- Rocha, A., & Martínez, J. (2016). Escala para la evaluación del consumo verde en la población guanajuatense. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(. 2), 195-201.
- Salgado B., & Beltrán M. (2011). Factores que influyen en el consumo sustentable de productos orgánicos en el noroeste de México. *Universidad y Ciencia. Trópico Húmedo*, 27(3), 265-279. doi:<https://doi.org/10.18356/43d9aaff-es>

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Valle, Abigail Guadalupe; Hernández Gracia, Tirso Javier  
*Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*

**Correlatos del engagement con las áreas de vida laboral en  
operadores telefónicos de cobranza de la empresa Franshey.**  
*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 41-48*

## **Artículo 7. Correlatos del engagement con las áreas de vida laboral en operadores telefónicos de cobranza de la empresa Franshey**

### ***Engagement corusings with work life areas in collection telephone operators from Franshey Company***

Valle, Abigail Guadalupe;  
Hernández Gracia, Tirso Javier  
Universidad Autónoma del Estado  
de Hidalgo

#### **Problema de investigación**

El estudio se llevó a cabo en la empresa de cobranza telefónica Franshey. Una organización de servicios que funciona como *call center*, donde los operadores (trabajadores) desempeñan sus labores contactando a personas que cuentan con un crédito en mora, para recordarles que deben ponerse al corriente con sus pagos atrasados. Las funciones de los operadores requieren de un alto nivel de compromiso, responsabilidad, energía y paciencia para lograr los objetivos establecidos; no obstante, a pesar de los cursos de inducción que reciben por parte de la empresa, no se han logrado disminuir los niveles de rotación de personal, que implican un costo para los propietarios, pues deben invertir más tiempo y dinero en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación. Aunado a lo anterior, los directivos han expresado durante diversas entrevistas semiestructuradas su preocupación al notar de manera frecuente que el personal presenta algunos problemas asociados a la falta de tolerancia, frustración, desánimo, agobio y, sobre todo, una falta de energía y entusiasmo para desarrollar el trabajo.

El problema se aborda a partir de la metodología de estudio de caso; no obstante, se pretende realizar, mediante un enfoque cualitativo y cuantitativo, un diagnóstico previo general, que permita conocer el estado real de la percepción que actualmente tienen los trabajadores sobre los conceptos señalados por los directivos, incluyendo un análisis de su vida laboral. Todo ello a fin de identificar de manera posterior áreas de oportunidad y ofrecer a la empresa estrategias de solución que posibiliten mejorar la actitud y las sensaciones negativas que pudieran estar presentes en sus operadores y puedan repercutir de manera positiva en los niveles de rotación de personal, para que la empresa minimice costos e incremente sus utilidades en el corto plazo.

#### **Objetivos del estudio**

##### **Objetivo general**

Identificar los correlatos entre las dimensiones del *engagement* y las áreas de vida laboral en operadores telefónicos de la empresa de cobranza Franshey, a fin de reconocer áreas de oportunidad y proponer estrategias de atención a la problemática presentada por la organización objeto de estudio, que posibilite minimizar costos y maximizar sus utilidades.

##### **Objetivos específicos**

- Conocer los niveles de vigor, dedicación y absorción que presentan los operadores telefónicos de la empresa Franshey, con el propósito de integrar un diagnóstico inicial del *engagement*.
- Identificar la percepción actual que tienen los trabajadores de la empresa

Franshey en relación con la carga de trabajo, la recompensa, la justicia, el control y los valores de la organización que permita integrar un perfil de vida laboral.

- Identificar los correlatos del *engagement* con las áreas de la vida laboral de los trabajadores de la empresa Franshey con el propósito de establecer estrategias de fortalecimiento de ambos constructos que posibiliten la disminución de la problemática presentada.

## Aspectos claves de la revisión de la literatura

El *engagement* es definido, dentro del estudio de la psicología laboral positiva, como un estado psicológico deseable que contribuye a transformar las estrategias de gestión de recursos humanos en resultados positivos del empleado, tales como una mejora del desempeño y retención del personal (Fletcher, 2017). Para Salanova y Llorens (2008), es importante conservar el término anglosajón *engagement* en los estudios en castellano, pues consideran que no existe un “término que abarque la total idiosincrasia del concepto, sin caer en repeticiones, simplezas o errores”, o bien, para no ser confundido con otros constructos como el *work involvement* conocido como implicación en el trabajo, el *organizational commitment* o compromiso organizacional, el *work attachment* o enganche, e incluso el *workaholism* o adicción al trabajo.

La introducción del *engagement*, como concepto que constituía un fenómeno digno de ser analizado se le atribuye a William A. Khan, quien

encontró que el personal de una organización hace uso de sí mismo en diferente grado para desempeñar sus labores y roles de trabajo, fluctuando en altos índices y estrepitosas caídas, incluso en una misma jornada laboral y respondiendo sólo momentáneamente a los retos presentados. Explicó que existían ciertas variables que pueden promover el nivel de *engagement* y creó un modelo de tres condiciones psicológicas básicas: el significado (*meaningfulness*) refiere al conjunto de condiciones que otorgan un significado al trabajo como el sentimiento personal de reciprocidad física, cognitiva o emocional; la variedad, la claridad y la autonomía para desarrollar con creatividad las tareas encomendadas, y las relaciones sociales establecidas en el medio laboral. La seguridad (*safety*); es decir, el sentimiento que el colaborador expresa en el lugar de trabajo, desempeñándose sin temor ni consecuencias negativas hacia su propia imagen, su estatus o su carrera. Por último, la disponibilidad (*availability*), refiriéndose a la sensación del individuo de contar con la capacidad física, psicológica y emocional para desarrollar *engagement* en un momento determinado, midiendo la disposición de las personas a comprometerse a pesar de las distracciones sociales que vive en el día a día (Kahn, 1990).

Para 1994, Schlenker, Britt, Pennington, Murphy y Doherty desarrollaron el Modelo Triangular de Responsabilidad (*Triangle Model of Responsibility*), en cuya construcción es utilizado el concepto de *engagement* personal que involucra un fuerte sentimiento de responsabilidad nacida del desempeño propio del trabajador y el dominio que éste posee de las tareas que desarrolla y que inherentemente lo

compromete a seguir invirtiendo lo mejor de sí. El modelo probó su eficacia para fomentar el *engagement* en los colaboradores y estaría en función de la responsabilidad que el empleado sentía hacia su trabajo, estableciendo que dependía, principalmente, de la naturaleza del evento, sus prescripciones particulares y de las imágenes de identidad.

Para 2002, Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker integran una visión del constructo de este estado psicológico definiéndolo así:

El *engagement* es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción... El vigor se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. La absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

Schaufeli y Bakker (2003), en correspondencia con las concepciones anteriores, rescatan el vigor, la dedicación y absorción, para la creación de un instrumento de medición, la Escala Utrecht de *Engagement* en el Trabajo o *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Desarrollaron una investigación compuesta de 25 estudios a 9 679 empleados holandeses y belgas, en rangos de edad de los 15 a los 81 años, para poner a prueba su herramienta en tres versiones, UWES 9, 15 y 17.

La concepción del *engagement* como polo opuesto al síndrome de *burnout* nace de la diferencia entre los rasgos y comportamientos que presentan los empleados en este estado (Maslach

& Leiter, 1997). Éste se caracteriza por energía, involucramiento y eficacia, mientras que su contraparte, transforma estos altos niveles de energía en extenuación, el involucramiento activo de los colaboradores en cinismo y la efectividad en ineficacia (Fletcher, 2017; Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). En el marco del estudio del *burnout*, Christina Maslach y Michael Leiter desarrollan el Maslach Burnout Inventory (MBI). Un modelo que intenta explicar los factores que predicen la aparición de este síndrome describiendo el entorno organizacional a partir de seis áreas básicas: carga de trabajo, control, recompensa, comunidad, justicia y valores. Los autores acuerdan que el *burnout* se origina en los desajustes crónicos entre las personas y su entorno laboral en alguna de estos aspectos (Maslach & Leiter, 1999).

Las áreas son carga de trabajo (*workload*): es cuando los trabajadores a los que no se les concede el suficiente tiempo para recobrar sus fuerzas de las exigencias del puesto de trabajo que, por su naturaleza es constantemente o permanentemente demandante, desarrollan generalmente un cuadro de agotamiento crónico.

Control: se enfoca principalmente en una ambigüedad de roles, una ausencia de dirección en la organización o cuando existen varias autoridades con diferentes demandas y exigencias, provocando una confusión en el empleado e impidiendo que éste pueda establecer prioridades, cumplir en tiempo y forma con sus tareas o involucrarse de lleno en su trabajo.

Recompensa (*reward*): sus efectos negativos se presentan cuando el empleado percibe que la recompensa que le ha sido asignada no corresponde a la labor desempeñada. Elemento que puede ser medido en términos del tiempo, el

esfuerzo y la experiencia que los miembros del equipo brindan en el desarrollo de sus tareas.

Comunidad (*community*): esta área se relaciona con el apoyo social que los individuos reciben de sus compañeros de trabajo, sus supervisores y los miembros de su círculo familiar cercano, su presencia reduce el grado de correlación de las exigencias del trabajo con el agotamiento.

Justicia (*fairness*): es una actitud de respaldo donde el personal que ejerce autoridad tiene la responsabilidad de establecer juicios y tomar decisiones que afectan el ambiente de la organización, sin proveer ventajas individuales o privilegios de forma discrecional.

Valores (*values*): son uno de los más altos detonadores de la ruptura del involucramiento de los empleados con sus respectivos trabajos, más allá del intercambio utilitario de tiempo por dinero, pues la decisión que éstos toman para vincularse plenamente con sus actividades, depende directamente de la alineación de los valores organizacionales con los valores que poseen como personas y sus prioridades.

Los ejes epistemológicos principales en el estudio del *engagement* y de las áreas de la vida laboral los constituyen el Modelo de los Recursos y Demandas Laborales (Bakker & Demerouti, 2017), el Modelo de la Conservación de los Recursos (Hobfoll, 2011), y la Teoría del Intercambio Social (Chughtai & Buckley, 2013). Estas teorías explican la naturaleza de la relación de involucramiento de los empleados en su trabajo y coinciden en que la inversión de los recursos proporcionados por los empleadores se relaciona directamente con una mayor participación de los empleados (Cooper-Thomas, Xu & Saks, 2018).

En Latinoamérica, durante los últimos cinco años, de acuerdo con los resultados de búsquedas avanzadas de Google Académico a septiembre de 2019 se han desarrollado alrededor de 78 estudios

sobre *engagement* en poblaciones que laboran en *call centers*, relacionando este constructo con la satisfacción laboral, el liderazgo, la motivación, el *burnout*, el estrés, la resiliencia y las demandas laborales/recursos personales de los empleados. En ellos es recomendado utilizar otras variables que expliquen la aparición y operación de este fenómeno.

### **Justificación y contribución del estudio**

Las empresas altamente competitivas se esfuerzan cada vez más en la retención de su capital humano y tratan de crear en sí mismas entornos enriquecedores en ambientes amigables que proporcionen comodidad y propicien creatividad e innovación. La empresa Franshey se encuentra en una etapa crucial de crecimiento, por lo que requiere diseñar estrategias que garanticen su desarrollo aprovechando sus recursos inteligentemente, de manera eficiente y efectiva.

En México, el estudio del *engagement* ha sido poco abordado. Los trabajos sobre este fenómeno se han efectuado mayormente en poblaciones de empleados del sector educativo e industrial, y aún no ha sido investigado en operadores telefónicos de empresas de *call center*, por lo que su medición, así como el conocimiento de la relación con los factores por los que los colaboradores lo desarrollan es relevante. Las implicaciones prácticas de los resultados obtenidos serán valiosas para instituir mejoras que resulten beneficiosas y contribuyan al posicionamiento de la imagen de la empresa objeto de estudio y la creación de valor.

El desarrollo de este estudio aportará información útil para establecer intervenciones efectivas que posibiliten atender la problemática actual de la empresa en relación con la actitud y

las sensaciones negativas mostradas por los trabajadores y, por ende, la alta rotación de personal, logrando con ello en el corto plazo minimizar costos e incrementar utilidades.

### **Limitantes del estudio**

Por su naturaleza, el presente caso de estudio y sus resultados sólo aplican específicamente a la empresa investigada, a su contexto y circunstancias, procesos, personal y particularidades, por lo que no se podrán establecer patrones que se puedan aplicar de manera generalizada.

### **Propuesta metodológica**

El presente estudio de caso se realizará en trabajadores de una empresa de recuperación de cartera vencida ubicada en el municipio de Mineral de la Reforma, perteneciente al estado de Hidalgo, México, donde participa la totalidad del personal, compuesto por 40 operadores telefónicos de su *call center*, 6 supervisores y 4 trabajadores administrativos. Se utiliza un enfoque mixto que consta de dos etapas.

**Etapas cualitativa.** Se aplicarán más entrevistas a las ya hechas, apreciaciones reales con base en observaciones recurrentes, recolectando información que será analizada a través del software Atlas.ti a fin de encontrar redes semánticas, patrones, conceptos comunes y percepciones reiterativas entre los trabajadores de la empresa Franshey.

**Etapas cuantitativa.** Es un estudio descriptivo y correlacional, donde se desarrollará un censo que permitirá medir el *engagement* en el trabajo y sus dimensiones: vigor, dedicación y absorción mediante el uso del instrumento UWES (Utrecht Work Engagement Scale) de Schaufeli y Bakker

Correlatos del engagement con las áreas de vida laboral en operadores telefónicos de cobranza de la empresa Franshey

(2003), constituido por 17 ítems en una escala de Likert de 6 puntos.

De igual manera, serán medidos los niveles de los seis factores de las áreas de la vida laboral, compuestas por la carga de trabajo, comunidad, recompensa, justicia, control y valores mediante el Area of Worklife Survey (AWLS) de Christina Maslach y Michael Leiter (1999), constituida por 29 ítems, con escala de medición de tipo Likert de 5 puntos. Los datos recogidos serán tratados con el software estadístico para la investigación social SPSS,

Al momento se ha logrado aplicar una prueba piloto con nueve trabajadores donde se hizo un análisis de confiabilidad de los instrumentos UWES y AWLS, utilizando para ello el coeficiente de Alpha de Cronbach, los cuales han arrojado valores de 0.925 y 0.880, respectivamente.

### **Referencias**

- Ahuja, G., & Katilz, R. (2004). ¿Where do resources come from? *Strategic Management Journal*, 887-907.
- Álvarez, M. L. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración*, 209.
- Andrew, W. (2007). *Definición y evaluación de la competitividad: consenso sobre su definición y medición de su impacto*, p. 25.
- Artail, H. (2007). Application of KM measures to the impact of a specialized groupware system on corporate productivity and operations. *Information & Management*, 551-564.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of*

- Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/02678370802393649>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Bruderl, Josef, Preisendorfer, Peter, & Ziegler, Rolf. (1992). Survival Changes of Newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 224-242.
- Chiavenato, I. (2013). Iniciación a la organización y técnica comercial. *Consultores*. Recuperado de <http://www.consultoresoc.com.mx/empresas familiares#sthash.YpHetqIM.dpuf>.
- Chughtai, A., & Buckley, F. (2013). Exploring the impact of trust on research scientists' work engagement: evidence from Irish science research centres. *Personnel Review*, 42(4), 396-421. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/PR-06-2011-0097>.
- Cooper-Thomas, H., Xu, J., & Saks, A. M. (2018). The differential value of resources in predicting employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 33(4/5), 326-344. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0449>.
- Fernández, E., & Junquera B. (2015). Factores determinantes en la creación de pequeñas empresas: una revisión de la literatura. Recuperado de
- <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=65522>.
- Fletcher, L. (2017). The Everyday Experiences of Personal Role Engagement: What Matters Most? *Human Resource Development Quarterly*, 28(4), 451-479. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/hrdq.21288>.
- Galindo, F. (2007). *Administración II*. México: Grupo Patria.
- Garay, L. J. (s. f.). El enfoque de competitividad sistemática. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/248.htm>.
- Gómez, G. (2005). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Colombia: Norma.
- Góngora, J. (2013). El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Magazines*, pp. 2-5.
- Google Académico (2019). Estudios sobre engagement en call centers en Latinoamérica (2015-2019). *Google Académico, búsqueda avanzada*. Recuperado de [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&as\\_ylo=2015&as\\_yhi=2019&q=estudios+sobre+el+%22engagement%22+en+%22call+centers%22+en+latinoam%C3%A9rica&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2015&as_yhi=2019&q=estudios+sobre+el+%22engagement%22+en+%22call+centers%22+en+latinoam%C3%A9rica&btnG=).
- Guest (6 de febrero de 2010). *¿Qué es la productividad?* Recuperado de <http://www.slideboom.com/presentations/3705/2.-Definiii%C3%B3n-yfactores-de-la-productividad>.
- Hobfoll, S. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122. Recuperado de



- <https://doi.org/10.1111/j.20448325.2010.02016.x>.
- Jenkins, R. (2008). *Ambiente e industria en México*. México: Colegio de México.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/256287>.
- Koc, T., & Bozdog, E. (2007). An empirical research for CNC technology implementation in manufacturing SMEs. *Int J Adv Manuf Technol*, 1144-1152.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1999). Six areas of worklife: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21(4), 472-89. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/12693291\\_Six\\_areas\\_of\\_worklife\\_A\\_model\\_of\\_the\\_organizational\\_context\\_of\\_burnout](https://www.researchgate.net/publication/12693291_Six_areas_of_worklife_A_model_of_the_organizational_context_of_burnout).
- Miñarro, D., & Garcia D. (2006). Gestión de los costes de calidad y rendimiento de las pequeñas y medianas empresas. *Observatorio Económico de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1-17.
- Morales, A., & Pech, J. (s. f.). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/277764597\\_Competitividad\\_y\\_estrategia\\_el\\_enfoque\\_de\\_las\\_competencias\\_esenciales\\_y\\_enfoque\\_en\\_los\\_recursos](https://www.researchgate.net/publication/277764597_Competitividad_y_estrategia_el_enfoque_de_las_competencias_esenciales_y_enfoque_en_los_recursos)
- Correlatos del engagement con las áreas de vida laboral en operadores telefónicos de cobranza de la empresa Franshey
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2005). *Manual de Oslo*. España: OCDE-Trasga. Recuperado de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Salanova, M., & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 59-67. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829108>.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(71), 71-92. Recuperado de <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht. *Occupational Health Psychology Unit*. Nederland: Utrecht University. Recuperado de [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Espanol.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf).
- Schlenker, B. R., Britt, T. W., Pennington, J., Murphy, R., & Doherty, K. (1994). The triangle model of responsibility. *Psychological Review*, 101(4), 632-652. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.101.4.632>.

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Gúzman Pérez, Diana Soledad; Hernández Gracia, Tirso Javier  
*Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*

**Estudio de la actitud emprendedora en estudiantes universitarios: un  
análisis del perfil emprendedor.**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 49-55*

## **Artículo 8. Estudio de la actitud emprendedora en estudiantes universitarios: un análisis del perfil emprendedor**

### ***Study of entrepreneurship in university students: an analysis of the entrepreneurial profile***

Gúzman Pérez, Diana Soledad; Hernández Gracia, Tirso Javier  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

#### **Problema de investigación**

En poco más de dos años a la fecha, México ha alcanzado su nivel más alto de desempleo (García, 2019). De acuerdo con las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi, 2019), en marzo de ese año la tasa de desempleo nacional ascendió a 3.6% de las personas económicamente activas, resaltando que la informalidad laboral ha aumentado, ya que de cada 100 personas que realizan un trabajo, 57 operan en la informalidad. Aunado a esto, la creación de empleos no es proporcional al número de egresados universitarios y la vocación que aún se sigue generando en las universidades es preparar a los estudiantes para ser empleados, en lugar de emprender o generar su propio medio laboral (Homs, 2017). Por lo que el desempleo ha ido en aumento debido a la insuficiente oferta de trabajo actual y a la desbordada demanda de fuentes de empleo.

Por su parte, el concepto de emprendimiento ha tomado mayor fuerza en las últimas décadas, pues se ha convertido en un generador del desarrollo económico y social, asociado con la creación de empresas, porque representa una de las fuentes de progreso en la sociedad actual, lo

que ha generado inversiones en la economía local, creando nuevos empleos y aumentando la competitividad e innovación (Salinas & Osorio, 2012). Cabe mencionar que las iniciativas de emprendimiento cada vez son mayores en los jóvenes, recurriendo a esta actividad como un medio para crear su propio empleo y ser independientes (Martínez, 2016). Por lo que es importante establecer un perfil emprendedor, para conocer las características y competencias que les permitan visualizar, definir y alcanzar objetivos (Isenberg, 2010).

El presente trabajo de investigación se hizo en una institución pública de educación superior, en la cual, mediante la observación y derivado de las entrevistas realizadas, se identificó que los alumnos no perciben que se les educa para ser emprendedores. Por su parte, los directivos no fomentan con exactitud acciones precisas orientadas al emprendimiento; por ende, no tienen un estudio que defina el perfil emprendedor de sus egresados.

Actualmente, la universidad cuenta con un Centro de Incubación e Innovación Empresarial (CIIE), pero no está desarrollando las funciones propias al 100%, como son la difusión y el acompañamiento a jóvenes que deseen crear su propia empresa. Además de presentar una débil gestión de capacitaciones y recursos para los posibles proyectos que los alumnos propongan, debido a que sólo una persona está a cargo de esta oficina. Por otra parte, existe en la institución un modelo de talento emprendedor que los catedráticos deben replicar a los alumnos, brindándoles información y asesoría para el fomento al emprendimiento, pero en entrevista con la persona encargada del CIIE, ésta comenta que dicha labor no la están llevando a cabo como debería ser, y que no es cuestión de la formación profesional de los profesores, sino de su actitud

y compromiso para transmitir a sus alumnos lo que significa emprender. Agregó que la mayoría de los catedráticos se dedican a la docencia y pocos están en la práctica de su profesión e investigación.

Derivado de esta problemática, es importante conocer el perfil emprendedor de los jóvenes universitarios, para posteriormente identificar áreas de oportunidad, donde directivos y catedráticos de la institución pública objeto de estudio puedan implementar acciones orientadas al emprendimiento.

## **Objetivos del estudio**

### **Objetivo general**

Conocer la actitud emprendedora en estudiantes universitarios de una institución pública mediante el análisis de sus características emprendedoras personales, con el propósito de integrar un perfil emprendedor que permita identificar áreas de oportunidad, para proponer estrategias de reforzamiento en programas educativos, así como implementar acciones orientadas a fomentar la creación de empresas.

### **Objetivos específicos**

1. Segmentar a los estudiantes universitarios que tienen un negocio propio o familiar, o la intención de crear su propia empresa, con aquellos jóvenes cuyo objetivo es trabajar en una empresa ya establecida. Lo que conlleva a conocer y diferenciar las características sociodemográficas y actitudes emprendedoras personales de los estudiantes universitarios de una institución pública de educación superior.
2. Integrar un perfil emprendedor de los estudiantes universitarios que tengan la

intención de emprender, mediante el análisis de las características sociodemográficas y las actitudes emprendedoras.

3. Identificar las áreas de oportunidad en el estudio de la actitud emprendedora en jóvenes universitarios, para proponer estrategias de reforzamiento en programas educativos de la institución objeto de estudio, donde directivos y catedráticos puedan implementar acciones orientadas al emprendimiento.

## **Aspectos claves de la revisión de la literatura**

Hablar de emprendimiento es mencionar la figura del emprendedor, la cual se considera un agente económico y social, propenso a emprender en el ámbito o área en el que se desenvuelve, por cuenta propia o ajena; tiene valores y actitudes innatas, como la capacidad de iniciativa, la pasión y habilidad para liderar a otros. Por otra parte, el emprendedor debe adquirir conocimientos de carácter legal, financiero y administrativo, para obtener un perfil emprendedor profesional (Sánchez, 2010).

Han surgido teorías explicativas sobre el emprendimiento desde las distintas áreas de investigación. Tras una revisión exhaustiva de estudios teóricos y empíricos, Sánchez (2010) agrupó las diferentes corrientes en tres enfoques o perspectivas teóricas: la sociológica, la económica y la psicológica, dichas perspectivas son el eje epistemológico en el que se basa el presente estudio de caso.

- a) La perspectiva económica explica el emprendimiento en la creación de empresas como factor de desarrollo económico. Los emprendedores toman las innovaciones básicas y las

transforman en innovaciones económicas. Esta perspectiva se construye de la práctica para identificar, apoyar y aconsejar al emprendedor potencial mediante la estructura de modelos asociados a los objetivos de maximización de utilidades y beneficios.

- b) La perspectiva sociológica expone que la decisión de convertirse en emprendedor está condicionada por factores externos o del entorno social; es decir, son los factores socioculturales o el marco institucional el que determina el emprendimiento en un momento o lugar. También esta perspectiva incluye el tejido empresarial y los entornos familiares. Por lo que en zonas o regiones geográficas donde existe una cultura emprendedora arraigada es más probable que surjan emprendedores. Esta última aseveración está explicada en la teoría del rol, así si una persona está inmersa en un contexto de tradición familiar empresarial es más probable que asuma el rol de empresario, ya que su entorno espera eso de la persona.
- c) La perspectiva psicológica explica las características, los atributos o rasgos que hacen que determinadas personas lleguen a ser emprendedores, asimismo especifica las características de los emprendedores de éxito frente a los que no lo son. A su vez, este enfoque se relaciona con dos orientaciones: la teoría de los rasgos de personalidad y la teoría orientada a procesos. En la primera teoría señala que las características personales de los empresarios tienen influencia sobre el tipo de empresa que ellos crean y sobre la forma en que la

administran. La segunda teoría se caracteriza por su definición de procesos de emprendimiento de todas las acciones, actividades y funciones relacionadas con la percepción de oportunidades y la creación de empresas de desarrollo.

En el ámbito académico, Thursby y Fuller (2009) señalan que la formación de emprendedores debe darse en los diferentes niveles de educación superior, en licenciatura, maestría y doctorado; teniendo relación la educación y la creación de empresas. Por su parte, Krauss (2011) menciona que una de las funciones de las instituciones educativas es identificar y fomentar a los universitarios que pueden llegar a ser empresarios. Es por ello que se debe impulsar el desarrollo de las actitudes emprendedoras para que una vez graduados decidan emprender y contribuyan al desarrollo económico del país. En este sentido, se intuye que los estudiantes universitarios con formación en negocios o administración empresarial tienen una mayor intención de emprender, además de estar influenciados por otros factores como la presencia de familiares empresarios o sus características sociodemográficas.

Se han hecho estudios relacionados a identificar y analizar las características emprendedoras en estudiantes. Para ello, se cita el trabajo de Contreras, Silva y Liquidano (2015), quienes contemplaron el análisis de la actitud emprendedora con siete dimensiones: autoconfianza, comportamiento en innovación, motivación de logro, autoeficacia emocional, liderazgo, proactividad y tolerancia a la incertidumbre, que en su conjunto contrastan con la actitud emprendedora de estudiantes de hijos de padres autoempleados respecto a los padres no autoempleados, recolectando los datos de

una muestra de una institución de educación media del estado de Aguascalientes, obteniendo como resultado que los estudiantes de hijos de madres autoempleadas presentaron una actitud emprendedora más alta que los de madres no autoempleadas, añade que en la comparación basada en el autoempleo de los padres la diferencia fue significativamente menor.

Asimismo, Espíritu y Sastre (2011) presentaron un estudio sobre la actitud emprendedora en estudiantes de una comunidad universitaria ubicada en Madrid, España, cuyo objetivo fue identificar las características que se relacionan con el espíritu emprendedor que, a su vez, conllevan a la creación de empresas. Señalaron que las características básicas que debe poseer cualquier persona que desea emprender una actividad empresarial deben ser manifestadas en todo momento en la gestión que realiza, las cuales están agrupadas en cuatro rubros: los valores personales (autotrascender, conservación, apertura al cambio y autoengrandecimiento), los rasgos psicológicos, las características sociodemográficas (edad, género, ámbito de desarrollo, antecedentes familiares, experiencia laboral), y por último la formación en el desarrollo académico y profesional, así como la formación en la creación de empresas. Añadieron que para ser empresario es importante el deseo, la manifestación, el interés, la aspiración, que vaya acompañado de un motivo fuerte, importante y legítimo de emprender y desarrollar una actividad, así como poseer el conocimiento y capacidad en el campo al que se dedicará, ya que trabajará con elementos diferentes e interdisciplinarios. Después de aplicar el instrumento de medición a una muestra de estudiantes universitarios obtuvieron entre los resultados más relevantes que la existencia de

familiares empresarios o autoempleados en los estudiantes influirá positivamente en su actitud emprendedora. La experiencia previa adquirida en trabajos anteriores influirá en su actitud emprendedora. Los estudiantes que muestran un alto grado de valor superior en conservación no presentarán necesariamente mayores posibilidades de crear su propia empresa, y la participación de los estudiantes universitarios en las materias y los cursos sobre creación de empresas influirá positivamente en su intención emprendedora.

Krauss (2011) también llevó a cabo un estudio similar en la Universidad Católica del Uruguay (UCU), donde analizó las actitudes emprendedoras de estudiantes universitarios pertenecientes a carreras empresariales y los cambios que tienen desde que ingresan a la universidad hasta que han cumplido tres años de experiencia académica. Analizando el perfil del emprendedor universitario desde cinco dimensiones: necesidad de logro, autoestima, innovación, control interno y asunción de riesgo. Llegando a la conclusión de que los universitarios con padres emprendedores y estudiantes que trabajan tienen una mayor actitud emprendedora global, pero disminuye su capacidad emprendedora a partir del primer año de experiencia académica, las actitudes que más se redujeron son la necesidad de logro y el control interno.

La actitud emprendedora se encuentra condicionada por factores contextuales, culturales, sociales, económicos y personales. Esto da como resultado un perfil determinado por rasgos de personalidad que definen a los emprendedores (Pedrosa, 2015). La actitud emprendedora puede definirse como una conducta permanente para administrar los

recursos que se tienen y, con ellos, hacer actividades productivas (Quintero, 2007).

### **Justificación y contribución del estudio**

Es conveniente hacer la investigación debido a que ha aumentado el índice de desempleo, y la tendencia al emprendimiento es una alternativa para contribuir a subsanarlo. Este tipo de investigaciones se puede replicar a otras instituciones públicas y privadas, así como llevar a cabo estudios comparativos entre universidades, a fin de identificar qué factores o características motivan a los estudiantes a emprender, así como integrar acciones que los orienten a crear su propio negocio. La importancia de realizar esta investigación recae en un principio en el beneficio social para la institución educativa, que es el objeto de estudio, para ofrecerle un perfil de sus estudiantes en relación con su actitud emprendedora, por medio del cual se puedan identificar áreas de oportunidad e instrumentar estrategias mediante una serie de actividades o la actualización de su programa educativo, encaminadas al reforzamiento y fomento de una cultura emprendedora, que incentive la creación de empresas en sus egresados. También se puede identificar posibles emprendedores universitarios que pudieran ser en una siguiente etapa empresarios potenciales, lo cual contribuirá a atender las necesidades de la sociedad y, por ende, del desarrollo local.

### **Propuesta metodológica**

El diseño metodológico del trabajo corresponde a una investigación con enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, además de ser descriptivo y transversal. El estudio cualitativo se constituye de las herramientas de observación y de

entrevistas semiestructuradas, abiertas y periódicas, que reflejen el comportamiento, las percepciones y formas de pensar de alumnos, directivos, catedráticos que imparten asignaturas relacionadas al tema de estudio; asimismo de expertos en la materia de emprendimiento, como lo son representantes de organizaciones gubernamentales que ofrecen programas de fomento empresarial, de directores de cámaras de comercio y negocios, así como de algún egresado universitario de la institución objeto de estudio que haya decidido crear su propia empresa. Con relación a sus respuestas se identificarán redes semánticas procesadas en el software Atlas Ti.

Por otro lado, en la parte cuantitativa, el instrumento de recolección de datos es un cuestionario integrado por 75 reactivos, dividido en dos partes. En la primera se muestran 20 preguntas sobre las características sociodemográficas que analizan la edad, el género, el domicilio, la experiencia laboral, los familiares empresarios y el ámbito de desarrollo. Éstas en su mayoría se responden con un sí o no, con los resultados obtenidos se realizarán algunas correlaciones. En esta parte se identifica y diferencia aquellos jóvenes que trabajan y estudian, si tienen un negocio propio o familiar, si tienen la intención de crear una empresa o formalizar algún negocio ya existente, o su objetivo al terminar sus estudios profesionales es incorporarse al negocio familiar o a una empresa ya establecida.

La segunda parte es un cuestionario llamado Características Emprendedoras Personales (CEP), creado por Briasco (2014), integrado por 55 reactivos que evalúan diez características o actitudes emprendedoras personales, las cuales son búsqueda de oportunidades, persistencia, cumplimiento de compromisos, autoexigencia de

calidad, correr riesgos, fijar metas, conseguir información, planificación sistemática, persuasión y autoconfianza. La escala utilizada del CEP es de tipo Likert de 5 grados, donde significan: 1= nunca, 2= raras veces, 3= algunas veces, 4= generalmente y 5= siempre. Después de registrar las puntuaciones obtenidas del CEP, se llega a un resultado interpretando para cada una de las características un nivel alto o superior, nivel medio o moderado, o un nivel débil. En los resultados, en específico de los estudiantes universitarios con la intención de emprender, se identificarán aquellas características con un nivel bajo o medio, para proponer reforzarlas mediante acciones orientadas a que los estudiantes al terminar sus estudios tengan un perfil emprendedor idóneo para iniciar su propia empresa.

La población principal objeto de estudio está constituida por 67 estudiantes universitarios que constituyen el censo, los cuales cursan los últimos semestres de la Licenciatura en Administración de una institución pública de educación superior, a quienes se les aplicará entrevistas, observaciones y el instrumento cuantitativo de recolección de datos. Dicha selección de estudiantes, se llevó a cabo debido a la preparación académica que poseen y a su próximo ingreso laboral. Además, se consideran como población a los directivos, maestros y coordinadores a quienes se les aplica entrevistas. Dicha institución se encuentra ubicada en el municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo. La recolección y el análisis de datos del estudio se realizó de octubre a diciembre de 2019.



## Referencias

- Briascó, I. (2014). *El desafío de emprender en el siglo XXI. Herramientas para desarrollar la competencia emprendedora*. Madrid, España: Narcea Ediciones.
- Carlos, C., Contreras, L., Silva, M., & Liquidano, M. (2015). El espíritu emprendedor y un factor que influencia su desarrollo temprano. *Conciencia Tecnológica*, 49, 46-51.
- Espíritu, R., & Sastre, M. (2011). *Actitud emprendedora en los estudiantes universitarios: un análisis de factores explicativos en la comunidad de Madrid*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- García, A. (abril 2019). Desempleo en México alcanza su nivel más alto en poco más de 2 años. *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/empresas/Desempleo-en-Mexico-alcanza-su-nivel-mas-alto-en-poco-mas-de-2-anos--20190423-0032.html>.
- Homs, R. (septiembre 2017). Desempleo entre universitarios. *El Universal*. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/ricardo-homs/desempleo-entre-universitarios>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (septiembre 2019). *Tabulados: Indicadores estratégicos. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), población de 15 años y más de edad*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>.
- Isenberg, D. (junio 2010). The big idea. How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>
- Krauss, C. (2011). Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios: El caso de la Universidad Católica del Uruguay. *Dimensión Empresarial*, 9(1), 28-40.
- Martínez, A. (2016). Factores socioculturales asociados al emprendedor: evidencia empírica para América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 21(74), 312-330.
- Pedrosa, I. (2015). *Evaluación de la personalidad emprendedora mediante un Test Adaptativo Informatizado (tai)*. Oviedo, España: Universidad de Oviedo.
- Quintero, C. (2007). Generación de competencias en jóvenes emprendedores. Evolucionando emprendedores UNAB. Recuperado de [https://docplayer.es/8276352-Generacion-de-competencias-en-jovenes-emprendedores.html#show\\_full\\_text](https://docplayer.es/8276352-Generacion-de-competencias-en-jovenes-emprendedores.html#show_full_text).
- Salinas, F., & Osorio, L. (2012). Emprendimiento y economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 128-151.
- Sánchez, J. (2010). *Educación emprendedora y nuevas tecnologías; el futuro de la universidad y la universidad del futuro*. Santiago de Compostela. España: Andavira Editora.
- Thursby, M., & Fuller, A. (2009). An integrated approach to educating professionals for careers in innovation. *Academy of Management Learning & Education*, 8(3), 389-405.

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Patiño Martínez, Arely Viridiana  
*Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec*

**Las empresas familiares.**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 56-60*

## Artículo 9. Las empresas familiares

### *Family businesses*

Patiño Martínez, Arelly Viridiana  
Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec

#### Problema de investigación

Las empresas familiares (EF) son parte importante de la economía mundial. De acuerdo con la *International Family Research Academy* (2003), las EF conforman entre 65% y 80% del total de las empresas existentes en el ámbito mundial. Duran y San Martín (2017) documentaron que en México 83% de las empresas son consideradas EF y aportan 53% del producto interno bruto (PIB) en el plano nacional, lo cual muestra la importancia de dichas compañías.

La literatura en torno a las EF en general aborda temas relacionados con la sucesión, la economía y la teoría de organizaciones, entre otros. Sin embargo, los análisis relacionados con las mujeres como eje central de estudio son escasos. Derivado de lo anterior, este proyecto aportará evidencia que permita nutrir dicha área.

#### Objetivos del estudio

##### Objetivo general

Analizar el rol y perfil que ocupa la mujer en el interior de las empresas familiares ubicadas en el Valle de México.

##### Objetivos específicos

1. Describir el concepto y las características de las empresas familiares en México.
2. Determinar el rol de la mujer que influye en la dinámica de las empresas familiares.

3. Analizar la contribución de las mujeres al desarrollo de la empresa familiar y su aportación para su conservación de la misma.

#### Aspectos claves de la revisión de la literatura

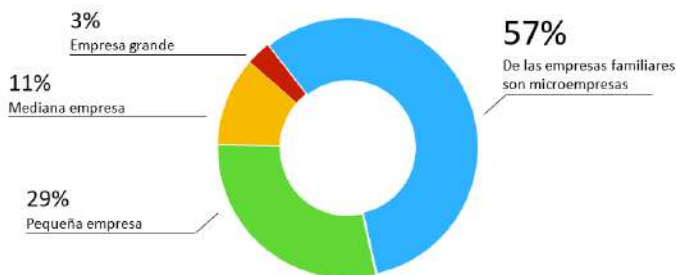
##### Empresas familiares

Las empresas familiares (EF) han tenido una relevancia significativa en los últimos años, ya que han sido objeto de investigaciones. Según un estudio realizado por KPMG (2013), una empresa familiar es diferente a cualquier otro negocio por muchas razones, empezando por el hecho de que enfrenta el desafío de alinear los intereses de la familia, la propiedad y los objetivos de negocio. Tarde o temprano, tienen que enfrentar decisiones para balancear estos temas.

Las empresas familiares tienen mucho peso en las economías mundiales, y se estima que representan entre 65% y 80% de las empresas existentes en el mundo. El porcentaje de empresas familiares con respecto al universo de las empresas es de una mayoría que va desde 65% hasta 96% en el caso de los Estados Unidos de América.

En el caso particular de México, acorde con lo documentado por Duran y San Martín (2017), al menos 83% de las empresas son consideradas familiares; de este universo, 57% son microempresas (de hasta 10 empleados) y sólo 3% son consideradas grandes empresas (de 251 empleados o más), lo que representa casi 53% del PIB nacional.

Lo que se hace evidente es la mayor relevancia de empresas familiares de tipo micro, pero también las hay en pequeñas, medianas y grandes, estas últimas en menor medida, tal y como se muestra en la gráfica 9.1.



Gráfica 9.1 Distribución de EF por tamaño

Fuente: elaboración propia con base en San Martín y Durán (2017).

### Conceptualizando a la empresa familiar

La definición de empresa familiar puede llegar a ser subjetiva por la complejidad que conlleva. Algunos autores consideran a las empresas familiares como una organización controlada en su mayoría o en completa totalidad por los miembros de un determinado núcleo familiar.

De acuerdo con lo establecido por Belausteguigoitia (2017), el término *empresa familiar* puede resultar peyorativo por parte de los mismos dueños, porque en muchas ocasiones se resisten a aceptar que sus empresas lo sean o simplemente por el hecho de no saberlo porque no saben del término.

### Estadísticas de género en México

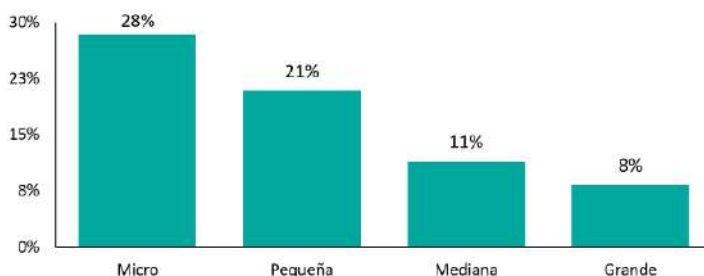
San Martín y Durán, en la radiografía de la empresa familiar en México, muestran una serie de gráficas que develan un panorama general del papel de la mujer en este tipo de empresas.

En la gráfica 9.2 se observa que únicamente 22.59% de las mujeres ocupa el puesto de directora general de la EF, mientras que los hombres ocupan 77.41 por ciento.



Gráfica 9.2 EF por género del director general

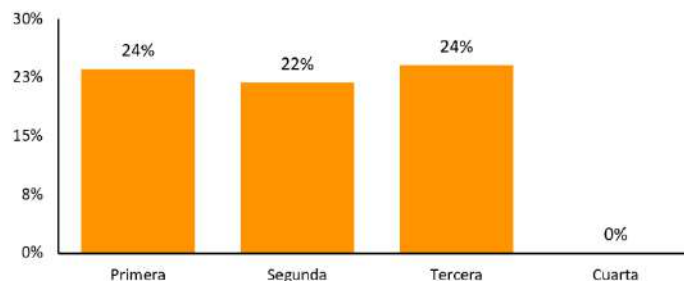
Fuente: elaboración propia con base en San Martín y Durán (2017).



Gráfica 9.3 Tamaño de EF dirigidas por mujeres  
Fuente: San Martín y Durán (2017).

En la gráfica 9.3 se observa que las mujeres dirigen 28% de las empresas micro, teniendo un grado de participación significativo en comparación con 8% que corresponde a las grandes empresas.

Otro aspecto importante documentado en la literatura es la generación de mujeres que dirigen en las empresas familiares, lo cual se observa a continuación en la gráfica 9.4.



Gráfica 9.4 Generación de la EF dirigida por mujeres  
Fuente: San Martín y Durán (2017).

### Rol de la mujer en las empresas familiares

De acuerdo con Cappuyns (2006), las tareas relacionadas con la promoción del compromiso de la familia hacia el negocio lo desempeñan las

mujeres. A quienes también se les suele dar el rol de crear un consejo de familia, organizar encuentros familiares, planificar las reuniones multigeneracionales, etc., algo que está muy vinculado con la naturaleza de la mujer, quien tiene más desarrollada la inteligencia emocional (Ceja, 2008).

### **Funciones de la mujer en la empresa familiar**

La mujer puede desempeñar diversos roles en la EF. Tal como lo plantea Ceja (2008), quien agrupa la aportación de la mujer en tres grandes ámbitos, como se observa en la figura 9.1.

1. Transmisión de valores. Es de vital importancia el rol que ejerce la mujer en la transmisión de valores, como bien lo señala Cappuyns (2006), ya que con su pasión por la familia proporciona al negocio un activo poderoso: el fuerte pegamento familiar. Una madre ejerce una fuerte influencia a través de los valores familiares.
2. Siguiendo generación. Las mujeres en su rol de madre dentro de la familia inculcan y transmiten valores a las siguientes generaciones, educándolos para lo verdaderamente importante.
3. Líder emocional. La familia y la empresa familiar siempre están en relación, no existe una sin la otra. En la mayoría de los familiares, la madre es quien marca la tendencia de las relaciones familiares; es una gran promotora de la igualdad y la cooperación entre los miembros de la familia. Es por esta razón que su intervención para la conformación de un protocolo familiar con órganos de gobierno es de suma importancia.



*Figura 9.1 Ámbitos de la mujer en la empresa familiar  
Fuente: Ceja (2008).*

### **Factores de éxito o fracaso de la actividad de las mujeres**

En este apartado pueden converger diversos factores que se pueden considerar determinantes tanto para el éxito como para el fracaso de una empresa o negocio, donde las mujeres también tienen una participación importante.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Micronegocios 2012 llevada a cabo por el Inegi, las mujeres tienen como motivo principal para iniciar un negocio completar el ingreso familiar con 25.66 por ciento.

En cuanto a los hombres, el motivo principal es el de tener un mayor ingreso que como asalariado con 27.16 por ciento.

Blasco menciona que existen diferencias entre los aspectos de negocio que son causantes de satisfacción en hombres y mujeres (Blasco, Brusca, Esteban & Labrador, 2016). Los hombres ven aumentar su satisfacción de acuerdo con su capacidad económica, en cuanto a las mujeres su satisfacción radica en las relaciones laborales y el impacto que tienen en la sociedad.

Otro factor que puede ser determinante es el hecho de tener estudios técnicos o de licenciatura que dejan una brecha entre hombres y mujeres,

pues en muchas de las ocasiones depende el tipo de puesto laboral al que quieren aspirar. De acuerdo con el Inegi, en el estudio Mujeres y Hombres 2018, se muestra que 11.8% de las mujeres se encuentran inscritas en el nivel licenciatura en las carreras de administración y gestión de empresas, en contraste con 9.3% de los hombres que están matriculados en la misma área de conocimiento. Esto significa que hay 2.5 puntos porcentuales más de mujeres interesadas en estas áreas.

Siguiendo con el mismo estudio de Mujeres y Hombres 2018, otro factor es el estado civil, el nivel de estudios y si son trabajadoras o empresarias, en donde 54.6% de las mujeres de entre 20 y 29 años se encuentran casadas, en contraste con 52.1% de los hombres en la misma condición. Se puede apreciar que 49.2% de las mujeres tiene educación media superior o superior comparado con 48% de los hombres. En este mismo estudio se tiene que 45.5% de las mujeres casadas trabaja, contra los 94.3% de los hombres casados que trabajan.

Los resultados anteriores nos dan otro panorama referente a las mujeres casadas que trabajan y que además cuentan con estudios de educación superior, porque, aunque estén casadas y tengan estudios superiores, existe casi el doble de hombres trabajando. Esto puede ser un factor importante, ya que son las mujeres las que se encargan del hogar, aunque trabajen, pero en menor medida.

### **Justificación y contribución del estudio**

El análisis de las empresas familiares (EF) ha sido motivo de estudio para diversos investigadores como Duran y San Martín (2017), Belausteguigoitia (2017), y Aparicio (2017), entre otros. Básicamente los temas que se abordan son la sucesión de las EF, gobierno corporativo,

conflicto, dirección estratégica, etcétera. Sin embargo, son pocas las investigaciones que proponen a la mujer como sujeto de estudio en estas organizaciones.

Se ha documentado que en las EF contratan mujeres que no necesariamente son las dueñas o fundadoras, pero que de cierta manera ejercen liderazgo en las mismas. Ocupan puestos estratégicos que les permiten tomar decisiones de pronta respuesta y que determinan en ciertas ocasiones el beneplácito o desaprobación de la propia empresa. Sin embargo, aún no se ha explorado el perfil de las mujeres en ese ámbito, siendo éste la principal aportación a la literatura que se pretende obtener mediante la elaboración de este proyecto.

### **Propuesta metodológica**

Se llevará a cabo un estudio de tipo cualitativo con carácter descriptivo-confirmatorio, apoyándose en el método etnográfico, que pretende abordar la temática de cómo las mujeres rompieron el paradigma al integrarse al ámbito laboral de las EF y establecieron características. La primera etapa integrará el análisis de diversas encuestas que proporcionen un contexto de la participación en las mujeres dentro de las EF a fin de establecer una hipótesis de trabajo.

Posteriormente, se llevará a cabo un estudio confirmatorio para hacer el contraste de hipótesis. Para ello, se construirá un instrumento de captación de información, se hará un análisis de fiabilidad y validez de dicha herramienta y se aplicarán las pruebas estadísticas correspondientes. Finalmente, se empleará el software de análisis cualitativo Atlas.ti.

La población de estudio estará integrada por mujeres que cuenten con cargos en puestos estratégicos en EF. Actualmente hay 12 empresas

ISSN: 2594-1674

donde se podría llevar a cabo el proyecto. Sin embargo, es importante determinar la muestra a través de la saturación de las categorías. Las compañías son:

No.	Empresas	Ubicación
1	Condeam S.A de C.V	Edo. Mex.
2	Didi Multinacional S.A de C.V.	CDMX
3	Defany Industrial S.A de C.V.	Edo. Mex.
4	Grúas San Pedro Xalostoc	Edo. Mex.
5	Grupo Malazzo S.A de C.V.	CDMX
6	Lorell Cosmetics S.A de C.V.	CDMX
7	Papelería la Competencia	Edo. Mex.
8	Ocean Quim S.A de C.V.	Hidalgo
9	PMC S.A de C.V.	CDMX
10	Servicios Turísticos Teotihuacán S.A de C.V.	Edo. Mex.
11	Servicio de Fotocopiado Morelos S.A de C.V.	Edo. Mex.
12	Transportes Alondra S.A de C.V.	Edo. Mex.

Fuente: elaboración propia.

## Referencias

- Aparicio, R. (coord.). (2017). *Ser y hacer de las familias empresarias*. México: IPADE Publishing.
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares su dinámica, equilibrio y consolidación* (2a. ed.). México: McGraw Hill.
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares su dinámica, equilibrio y consolidación* (4ª ed.). México: McGraw Hill.
- Blasco, P., Brusca, I., Esteban, L., & Labrador, M. (2016). *La satisfacción de las mujeres empresarias: factores determinantes*. Recuperado de [https://www.redalyc.org/jatsRepo/2816/281648512005/html/index.html#redalyc\\_281648512005\\_ref11](https://www.redalyc.org/jatsRepo/2816/281648512005/html/index.html#redalyc_281648512005_ref11).
- Cappuyns, K. (2006). *Women behind the scenes in family businesses*. Cátedra de Empresa Familiar del IESE. 2006. Recuperado de [http://www.iese.edu/es/files/5\\_23862.pdf](http://www.iese.edu/es/files/5_23862.pdf).
- Ceja, L. (2008). El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico

pero a veces invisible. Cátedra de Empresa Familiar del IESE. 2006. Recuperado el 13 de abril de 2019, de [http://www.iese.edu/es/files\\_html/5\\_41125.pdf](http://www.iese.edu/es/files_html/5_41125.pdf)

Durán, J., & San Martín, J. (2017). Radiografía de la empresa familiar en México. Puebla, México: UDLAP.

Gobierno de la República, Instituto Nacional de las Mujeres e Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018). *Mujeres y Hombres en México 2018*. Recuperado de <http://www.scjn.gob.mx/sites/default/files/i-gualdad-genero/2018-11/mujeres-y-hombres-en-mexico-2018.pdf>.

IFERA, International. (2003). Family Businesses Dominate: International Family Enterprise Research Academy (IFERA). Recuperado el 05 de diciembre de 2018, de [https://www.researchgate.net/scientific-contributions/2118745512\\_International\\_Family\\_Enterprise\\_Research\\_Academy\\_IFERA](https://www.researchgate.net/scientific-contributions/2118745512_International_Family_Enterprise_Research_Academy_IFERA)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2014). *Encuesta Nacional de Micronegocios 2009*. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/modulos/enamin/2012/>.

KPMG (2013). *Empresas familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer*. Recuperado de <http://www.assets.kpmg/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20México%20el%20desaf%C3%Ado%20de%20crecer%20y%20permanecer.pdf>.

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Borrego Espitia, Angélica María

*Universidad Militar Nueva Granada-Colombia*

**Caracterización de las pymes del departamento de Cundinamarca en  
la aplicación de estrategias de operaciones para la creación de valor  
sostenible.**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 61-69*



## **Artículo 10. Caracterización de las pymes del departamento de Cundinamarca en la aplicación de estrategias de operaciones para la creación de valor sostenible**

### ***Characterization of SMEs in the Cundinamarca department in the implementation of operations strategies for the creation of sustainable value***

Borrego Espitia, Angélica María  
Universidad Militar Nueva  
Granada-Colombia

#### **Problema de investigación**

Hoy en día las empresas se enfrentan a un entorno complejo y competitivo, dentro del cual deben encontrar rápidamente una ventaja competitiva que les permita crear valor ante las necesidades de los clientes y el entorno, para así asegurar su permanencia. Lo anterior debido a que las empresas que no lo logran pierden la carrera de supervivencia en un mercado altamente competitivo, como es el caso de las pequeñas y medianas empresas, que tan sólo 30% sobreviven en los primeros cinco años de existencia (Confecámaras, 2018).

Asociado a esta situación, las empresas han sido señaladas como las culpables de los grandes problemas sociales y ambientales relacionados con sus operaciones, lo que ha provocado que pierdan su legitimidad ante la comunidad. En pro de recuperar esa confianza, las empresas deben trabajar en estrategias de operaciones que permitan no sólo crear valor, sino trabajar con enfoque de sostenibilidad si realmente quieren mantenerse en el tiempo y ser

Caracterización de las pymes del departamento de Cundinamarca en la aplicación de estrategias de operaciones para la creación de valor sostenible

competitivas. Con base en lo anterior, surge la presente investigación que busca saber lo que están haciendo las pymes del departamento de Cundinamarca en cuanto a la aplicación de estrategias de operaciones para la creación de valor sostenible.

#### **Objetivo del estudio**

**General.** Caracterizar las pymes del departamento de Cundinamarca en cuanto a la aplicación de estrategias de operaciones para la creación de valor sostenible.

#### **Específicos**

- Describir teóricamente el concepto de creación de valor sostenible.
- Identificar los aspectos clave que requieren las pymes para la creación de valor sostenible.
- Determinar los indicadores que apuntan a estrategias de operaciones para crear valor sostenible en las pymes de Cundinamarca.

#### **Aspectos claves de la revisión de la literatura**

El éxito económico de una empresa está directamente relacionado con su competitividad, y se hace inminente que los directivos de las organizaciones reconozcan que no tienen otra opción para permanecer en el mercado que crear valor, tal como lo señala Hernández (2002). Adicionalmente, las empresas deben buscar el crecimiento y la mejora continua por medio de la sostenibilidad como motor esencial; concibiéndola desde una perspectiva más estratégica y de mayor alcance a largo plazo en

lo que se ha denominado "creación de valor sostenible".

Crear valor constituye hoy en día el objetivo central de cualquier empresa si quiere permanecer en el tiempo. Éste no sólo se logra a través de la producción, como lo consideraban los economistas clásicos, sino que se encuentra estrechamente asociado con actividades que le otorgan a la organización una ventaja competitiva; además está también relacionado con aquellos procesos que resultan claves para su sostenibilidad, como son las actividades productivas y de innovación (Ficco & Sader, 2011).

En este orden de ideas, Porter (2002, p. 33) propone la necesidad de definir la cadena de valor empresarial, como herramienta para identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades diferenciadoras, con el propósito de potenciarlas. En efecto, la ventaja competitiva no puede ser comprendida observando una empresa como un todo, sino segmentándola en partes, pues el análisis para su aplicación radica en muchas actividades discretas que desempeña una empresa.

Aunado a la idea de crear valor, surge la necesidad de introducir cambios en la economía lineal basada en el consumo, la máxima producción, el uso indiscriminado de recursos y la utilidad o el beneficio, como único criterio de la buena marcha económica (Bradley, Jawahir, Badurdeen & Rouch, 2018). Debido a que este modelo de desarrollo resulta insostenible, ya que el planeta no puede suministrar recursos eternamente. Por lo tanto, aparece la concepción de desarrollo sostenible aplicado a la empresa, cuyo primer representante fue John Elkington en 1994, quien expuso que la empresa sostenible es la que además de ganar dinero, cuida la forma en que lo hace, teniendo una visión a largo plazo en

Caracterización de las pymes del departamento de Cundinamarca en la aplicación de estrategias de operaciones para la creación de valor sostenible

la que tiene en cuenta a todos los actores del entorno involucrados en el ejercicio de su actividad. Esta realidad se traduce en un triple resultado (Triple Bottom Line), en el que se entrega al mismo tiempo beneficios económicos, sociales y ambientales.

Elkington (1994) expone cómo el término triple resultado fue tomando forma sobre la base del Informe Brundtland, en el que se define por primera vez el desarrollo sostenible, integrando las preocupaciones medioambientales y sociales a las tradicionales económicas de la organización, para gestionar sus operaciones en forma sostenible en tres ámbitos (económico, social y ambiental), reconociendo los intereses de los distintos públicos con los que se relaciona, como accionistas, empleados, comunidad, proveedores, clientes, entre otros.

Unido a las ideas de Elkington, aparecen Hart y Milstein (2003) quienes fueron los primeros en utilizar el término de "sostenibilidad empresarial" para referirse a la empresa que crea valor en el nivel estratégico y práctico para avanzar hacia un mundo más sostenible. De ahí surge el modelo de gestión sostenible, en el que se establecen las responsabilidades en materia de sostenibilidad y se definen las metodologías de evaluación para la identificación de las líneas de acción a seguir (Patala, Jalkala, Keränen, Väisänen, Tuominen & Soukka, 2016), las cuales, según Patala, son materializadas en un plan que integre las iniciativas de innovación y mejora continua de la compañía para conseguir resultados sostenibles en tres ámbitos: ambiental, social y económico, asegurando así la competitividad y fortaleciendo el tejido económico y social del planeta (Morioka, Bolis & Carvalho, 2018; Sebhatu, Johnson & Enquist, 2016).

Asimismo, apareció la concepción de fabricación sostenible, la cual, según Jovane et al. (2017), permite proporcionar soluciones tecnológicas y de gestión, mediante la creación de valor sostenible al equilibrar los impactos ambientales, sociales y económicos, y así aumentar la efectividad, al ofrecer una nueva manera de producir productos de calidad superior funcionalmente utilizando tecnologías sostenibles y métodos de fabricación avanzados (Jawair & Bradley, 2016).

Dentro de la fabricación sostenible se inserta el enfoque 6R (reducir, reutilizar, reciclar, recuperar, rediseñar, remanufacturar), el cual proporciona metodologías para cambiar los factores de creación de valor hacia la sostenibilidad (Muscard, 2015; Badurdeen & Jawahir, 2017), identificando las capacidades estratégicas que pueden ayudar a crear un valor sostenible para todas las partes interesadas. Una transformación donde el énfasis se centra en el triple resultado, conduciendo todas las soluciones hacia la fabricación sostenible y la visión de economía circular (Bradley, Jawahir, Badurdeen & Rouch, 2018; Kristensen & Remmen, 2019). El concepto anterior se relaciona entonces con la economía circular, cuyo objetivo es implantar una economía basada en el principio de cerrar el ciclo de vida de los productos, produciendo bienes y servicios, a la vez que se reduce el consumo y desperdicio de materias primas, agua y energía, dirigida a mejorar la eficiencia de los recursos y la sostenibilidad ambiental de las operaciones (Mendoza, Gallego-Schmid & Azapagic, 2019); dejando de lado la economía lineal tradicional, basado en crear productos, usarlos y luego desecharlos, ya que no es capaz de responder a los retos de sostenibilidad, protección del medioambiente y bienestar social (Jawahir &

Caracterización de las pymes del departamento de Cundinamarca en la aplicación de estrategias de operaciones para la creación de valor sostenible

Bradley, 2016). Reforzando esta idea, es la necesidad de un triple resultado que busca el equilibrio entre los beneficios económicos, ambientales y sociales (Jensen, Prendeville, Bocken & Peck, 2019).

## **Justificación y contribución del estudio**

El presente estudio tiene como propósito caracterizar lo que han venido desarrollando las empresas para responder a la generación de valor sostenible por medio de las estrategias de operaciones. La investigación se llevó a cabo inicialmente en las pymes de Cundinamarca, debido a que, según González, Hommes y Mirmulstein (2014), en 17 países, en América Latina hay 13.7 millones de este tipo de empresas, y en Colombia representan 80.9% de las fuentes de empleo, encontrándose el mayor número de ellas en Cundinamarca. Por lo que las pymes se beneficiarían mejorando su competitividad al alcanzar ventajas competitivas sostenibles, recuperando así la confianza de la sociedad y, por ende, mejorando su rentabilidad económica, lo que les permitiría la supervivencia en el sector en que se encuentren.

## **Propuesta metodológica**

La investigación planteada fue de tipo descriptiva, no experimental, transaccional de campo. Para llevarla a cabo, se realizó inicialmente una revisión de la literatura utilizando únicamente la disponible en motores de búsqueda, usando, para ello, las bases de datos ScienceDirect, Web of Science y Emerald, entre otras, lo que permitió un análisis válido con suficiente fuerza explicativa. En este contexto, Miguel, Chinchilla y De Moya (2011) exponen que el acceso a gran parte de la información científica de calidad se encuentra indexada en

bases de información bibliográficas como las seleccionadas. Adicionalmente, la funcionalidad de éstas permite hacer un análisis bibliométrico exhaustivo de datos representativos. Se utilizó como base de búsqueda el término “creación de valor sostenible”, el cual es la variable central de la investigación y objeto de estudio. Ésta surgió como resultado de una rigurosa descripción contextual del proyecto de investigación, que partió de la revisión inicial del marco conceptual establecido y de los antecedentes del tema. El término permitió hacer una minería de textos, consolidada en documentos tanto en español como en inglés, que estuviesen vinculados a la investigación, contribuyendo, a su vez, a que la revisión documental se hiciera de la manera más objetiva posible y la recolección de información fuera de forma sistemática.

Para abordar la variable de estudio, se separó en tres dimensiones respetando los aportes de Elkington (1994) sobre el triple resultado, que busca el equilibrio entre los beneficios económicos, ambientales y sociales. Aunado a la revisión teórica, se definieron los indicadores que dan fuerza a cada una de estas dimensiones, obteniéndose 28 factores que resultaron fundamentales para conocer si las empresas están trabajando bajo la visión de creación de valor sostenible. Los indicadores se distribuyeron como se muestra en la tabla 11.1.

## Caracterización de las pymes del departamento de Cundinamarca en la aplicación de estrategias de operaciones para la creación de valor sostenible

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Creación de valor sostenible	Ambientales	Tecnologías sostenibles y limpias
		Enfoque GR
		Fuentes de energía renovables
		Uso eficiente de los recursos
		Gestión ambiental
		Planes de minimización y manejo de residuos
		Control de emisiones contaminantes
		Capacitación del personal para el cuidado del medio ambiente
		Sociales
	Vinculación de los grupos de interés	
	Marketing para conocer el valor creado	
	Responsabilidad social empresarial	
	Oportunidades de reconocimiento y autorrealización para empleados	
	Retención y atracción de talentos	
	Desarrollo colectivo y personal de los trabajadores	
	Diseño del producto en pro del bienestar social	
	Minimización de impactos negativos a las comunidades y ecosistemas	
	Económicas	Actividades respecto a la cadena de valor
		Interacción con actores involucrados en la cadena de valor
		Modelos de negocio para modernas formas de producción y consumo
		Confianza del producto y lealtad de los clientes
		Características únicas difíciles de imitar
		Reconocimiento de esas características únicas
		Disposición de los clientes a pagar más debido a la característica única
		Obtención de ventajas competitivas sostenibles
		Clúster de apoyo
		Participación para el desarrollo de un buen gobierno
	Reducción de costos por uso eficiente de los recursos	

Tabla 11.1 Aspectos para la creación de valor sostenible

Fuente: elaboración propia.

Determinados los aspectos a evaluar, se procedió a construir el instrumento de recolección de información (cuestionario), el cual quedó estructurado en 28 preguntas con respuestas de estimación tipo Likert, y cada una daba atención a los indicadores definidos y presentados en la tabla 11.1. Posteriormente, se realizó la validez del instrumento utilizando, para ello, el juicio de siete expertos; uno en el área de metodología, uno en el área de estadística y cinco expertos en el área de estudio. La selección de ellos se hizo considerando sus investigaciones y publicaciones en el tema o experiencia académica en el mismo. Una vez validado el instrumento se comenzó con la definición de la forma para recopilar la información y el método de muestreo a utilizar, quedando establecido el uso de un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que éste “permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos” (Otzen & Manterola, 2017, p. 230).

La aplicación del instrumento de recolección de información se hizo de forma virtual, empleando un formulario de Google para la tabulación de los datos. Se hizo un acercamiento

con las empresas mediante correo electrónico, vía telefónica y de forma presencial, contactando de forma directa a representantes legales, gerentes, directores, coordinadores e ingenieros de procesos. Esto con el propósito de asegurar que quien respondiera la encuesta tuviera una visión global del funcionamiento de su negocio. Inicialmente se trabajó con 10 empresas, con las cuales se midió la confiabilidad del instrumento por medio del alfa de Cronbach, el cual fue 0.946, valor que según Quero (2010) es satisfactorio y garantiza que el instrumento es confiable. El procesamiento de la información se hizo a través del paquete estadístico computarizado, aplicado a las ciencias sociales SPSS. De las empresas contactadas, se obtuvo respuesta de sólo 94 que estuvieron interesadas en participar en el estudio.

Es importante aclarar que con los resultados obtenidos de la muestra que decidió participar voluntariamente en el estudio no es posible realizar una generalización de los resultados; por tanto, seguidamente se presentan inferencias sobre la exactitud de los datos obtenidos.

## Resultados del estudio

**Variable demográfica de la muestra.** Entre los datos demográficos se consultó sobre el tamaño de la empresa, el tiempo que lleva constituida, resultados que se muestran en la tabla 11.2, y el sector al que pertenece la empresa se presenta en la tabla 11.3.

Intervalo	Total		Pequeñas		Medianas	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
0-1 año	12	13%	11	92%	1	8%
1-3 años	7	7%	6	86%	1	14%
3-4 años	3	3%	3	100%	0	0%
4-5 años	7	7%	6	86%	1	14%
5 más	65	70%	28	43%	37	57%

Tabla 11.2 Constitución de las pymes

Fuente: elaboración propia.

Caracterización de las pymes del departamento de Cundinamarca en la aplicación de estrategias de operaciones para la creación de valor sostenible

Sector	Cantidad	Porcentaje
<b>Servicio</b>	55	59%
<b>Agropecuario</b>	6	6%
<b>Manufactura</b>	25	27%
<b>Construcción</b>	5	5%
<b>Otros</b>	3	3%

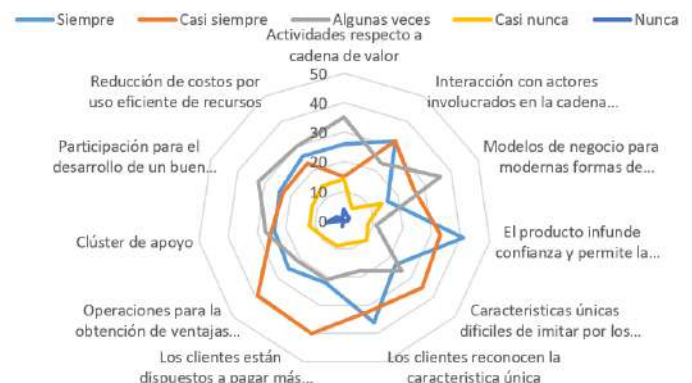
Tabla 11.3 Sectores de la empresa

Fuente: elaboración propia.

## Resultados de las encuestas

Una vez aplicado el instrumento y teniendo en cuenta la necesidad de la obtención del triple resultado para la creación de valor sostenible, fue posible construir una gráfica radiar-araña para cada una de las tres dimensiones estudiadas, y así analizar los puntos más altos y bajos de las respuestas obtenidas por cada una de las empresas encuestadas.

**Dimensión económica.** Dentro de esta dimensión, se analizaron 11 aspectos que apuntan a estrategias de operaciones para crear valor sostenible desde la perspectiva económica. En la gráfica 11.1, se presentan los resultados más significativos obtenidos en esta dimensión, con base en las respuestas obtenidas por las pymes de Cundinamarca.



Gráfica 11.1. Resultado de la encuesta-Dimensión económica

Fuente: elaboración propia.

A partir de la gráfica 11.1, se evidencia que la estrategia más fuerte aplicada por las pymes de Cundinamarca para la generación de valor

económico, con el mayor porcentaje de respuestas de 79% distribuida entre las opciones de “siempre y casi siempre”, es la confianza que infunde el producto que ofrecen al mercado, lo que ha permitido, según su opinión, la lealtad de los clientes. Este aspecto, según Banyte y Dovaliene (2014), es un factor clave que permite a las empresas sobrevivir a la competencia. Por otra parte, 62% de los encuestados también opinaron que las características únicas con las que cuenta la empresa apoyan el mejoramiento económico, así como el reconocimiento de las mismas por parte de los clientes, lo que permite la disposición de éstos a pagar un poco más por el producto. Estas estrategias, según Porter (2002), permiten lograr una ventaja competitiva en el mercado. O como lo expone Arnold (2017), estas estrategias son una importante fuente de ventaja competitiva sostenible y un apalancamiento clave para mejorar el rendimiento de las organizaciones (Geissdoerfer, Vladimirova & Evans, 2018).

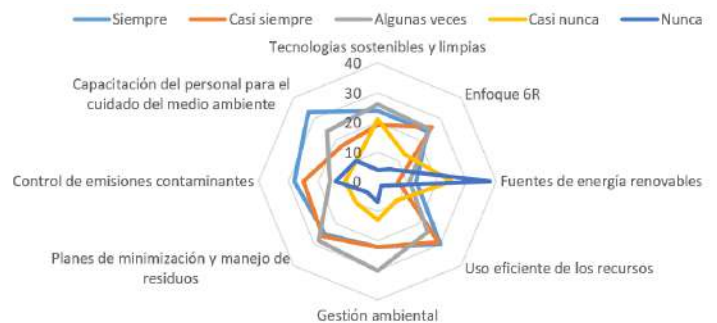
El aspecto más débil encontrado en las pymes de Cundinamarca se concentra en la resistencia al cambio a modelos de negocio que atiendan modernas formas de producción y consumo. Así pues, Achtenhagen, Melin y Naldi (2013) exponen que los modelos de negocio deben cambiar con el tiempo para que las empresas logren una creación de valor sostenible. Por su parte, Despeisse, Yang, Evans, Ford y Minshall (2017) describen que un nuevo enfoque para alcanzar la sostenibilidad en las empresas es la innovación en el modelo de negocio.

**Dimensión ambiental.** Kristensen y Remmen (2019) exponen que la fabricación de productos o servicios en las corporaciones industriales es responsable de grandes impactos en el medioambiente y la sociedad. Por lo cual,

Caracterización de las pymes del departamento de Cundinamarca en la aplicación de estrategias de operaciones para la creación de valor sostenible

se hace necesario estudiar estas dos dimensiones.

En el aspecto ambiental, en la gráfica 11.2 se evidencia que las pymes están haciendo un esfuerzo hacia la sostenibilidad ambiental, pero aún no es muy frecuente en las organizaciones.



Gráfica 11.2 Resultado de la encuesta-Dimensión ambiental  
Fuente: elaboración propia.

Así pues, para ser rentables y generar valor sostenible para todas las partes interesadas, se deben desarrollar capacidades para responder rápida y económicamente a las necesidades cambiantes del mercado y al mismo tiempo minimizar los impactos negativos al medioambiente (Koren, Gu, Badurdeen & Jawahir, 2018). Por lo cual, las pequeñas y medianas empresas han estado aplicando nuevas estrategias dentro de sus operaciones, evidenciado en las respuestas de “siempre y casi siempre” el uso eficiente de los recursos (63%), el control de emisiones contaminantes (56%) y los planes de minimización y manejo de residuos (54%), y en talento humano, con la capacitación del personal para el cuidado del medioambiente (53%). Además, para Badurdeen y Jawahir (2017), las empresas que entienden la importancia estratégica de las prácticas de fabricación sostenible ya están tomando medidas para poner en práctica iniciativas de negocio más eficiente en recursos. Por medio del enfoque 6R y la economía circular, dejando de lado el modelo de economía lineal de crear productos, usarlos y

desecharlos, sin considerar sus impactos y consecuencias ambientales, lo que resulta insostenible. Por lo cual, la fabricación sostenible ofrece una nueva manera de producir productos de calidad utilizando tecnologías innovadoras más sostenibles y limpias (Jawahir & Bradley, 2016).

El uso de fuentes de energía renovables, como energía eólica, solar, hidroeléctrica, entre otras aún no es aplicada en las pymes, con 67% de “casi nunca y nunca”; esto puede deberse a que este tipo de tecnologías muchas veces requieren una alta inversión.

Sin embargo, poco a poco y según la capacidad de cada una de las pequeñas y medianas empresas están dando el paso necesario hacia una organización que busca el beneficio ambiental. También porque el aumento en los consumidores conscientes del medioambiente las ha obligado a prestar atención cada vez mayor a los problemas de sostenibilidad y existe una mayor conciencia de que si no lo hacen podría generar una desventaja competitiva (Lacoste, 2016).

Caracterización de las pymes del departamento de Cundinamarca en la aplicación de estrategias de operaciones para la creación de valor sostenible

producto, con una participación de 56% y 60%, respectivamente, respecto a las opciones de “siempre y casi siempre”, teniendo en cuenta así las necesidades reales de los clientes. Por otra parte, se encuentran la retención y atracción de talentos (63%) y las oportunidades de reconocimiento y autorrealización para los empleados (52%). Creando así un valor superior para el cliente y la comunidad, al abordar las necesidades sociales a través de la forma en que se llevan a cabo los negocios (Bocken, Boons & Baldassarre, 2019).

En conclusión, la economía del siglo XXI exige una transformación en donde el énfasis no es singularmente la economía o los aspectos ambientales y sociales, sino que se centra en el triple resultado, logrando así la creación de valor sostenible al aumentar las ventas, la competitividad, el valor de la marca, reducir los impactos ambientales a través del aumento de la eficiencia y la reducción de materiales, y crear nuevos empleos o posibilidades de trabajo (Jensen, Prendeville, Bocken & Peck, 2019).

### Dimensión social



Gráfica 11.3 Resultado de la encuesta–Dimensión social

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, en el aspecto social, en la gráfica 11.3 se observa que las pymes centran sus estrategias en las actividades que permiten la participación de los clientes y de los demás grupos de interés en aspectos con relación al

## Referencias

- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models – strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 427-442.
- Arnold, M. (2017). Fostering sustainability by linking co-creation and relationship management concepts. *Journal of Cleaner Production*, 179-188.
- Badurdeen, F., & Jawahir, IS. (2017). Strategies for value creation through sustainable manufacturing. *Procedia Manufacturing*, 8, 20-27.
- Banyte, J., & Dovaliene, A. (2014). Relations between customer engagement into value creation and customer loyalty. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 484-489.
- Bocken, N., Boons, F., & Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*, 1498-1512.
- Bradley, R., Jawahir, IS., Badurdeen, F., & Rouch, K. (2018). A total life cycle cost model (TLCCM) for the circular economy and its application to post-recovery resource allocation. *Resources, Conservation and Recycling*, 141-149.
- Confecámaras. (2018). *Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia*.
- Despeisse, M., Yang, M., Evans, S., & Ford, S., & Minshall, T. (2017). Sustainable value roadmapping framework for additive manufacturing. *Procedia CIRP*, 594-599.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business
- Caracterización de las pymes del departamento de Cundinamarca en la aplicación de estrategias de operaciones para la creación de valor sostenible
- Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 90- 100.
- Ficco, C. & Sader, G. (2011). *Actividades y creación de valor. Resultados de un estudio en pequeñas y medianas empresas regionales*. Argentina: Universidad Nacional de Río Cuarto.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416. doi: 10.1016/j.jclepro.2018.06.240
- González, E., Hommes, M., & Mirmulstein, M. (2014). *MSME Country Indicators 2014. Towards a Better Understanding of Micro, Small, and Medium Enterprises. Analysis note*. Washington, D.C.: Corporación Financiera Internacional (CFI).
- Hart, S., & Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17, 56-69.
- Hernández, M. (2002). *La creación de valor y su medición en las organizaciones*.
- Jawahir, IS., & Bradley, R. (2016). Technological elements of circular economy and the principles of 6R-based closed-loop material flow in sustainable manufacturing. *Procedia CIRP*, 103-108.
- Jensen, JP., Prendeville, SM., Bocken, NMP., & Peck, D. (2019). Creating sustainable value through remanufacturing: Three industry cases. *Journal of Cleaner Production*, 304-314.
- Jovane, F., Seliger, G., & Stock, T. (2017). *Competitive sustainable globalization general considerations and perspectives*.
- Koren, Y., Gu, X., Badurdeen, F., Jawahir, IS. (2018). Sustainable living factories for next



- generation manufacturing. *Procedia Manufacturing*, 26-36.
- Kristensen, HS., & Remmen, A. (2019). A framework for sustainable value propositions in product-service systems. *Journal of Cleaner Production*, 25-35.
- Lacoste, S. (2016). Sustainable value co-creation in business networks. *Industrial Marketing Management*, 151-162.
- Melkonyan, A., & Gottschalk, D., VP. VK. (2017). Sustainability assessments and their implementation possibilities within the business models of companies. *Sustainable Production and Consumption*, 1-15.
- Mendoza, JMF., Gallego-Schmid, A., & Azapagic, A. (2019). A methodological framework for the implementation of circular economy thinking in higher education institutions: Towards sustainable campus management. *Journal of Cleaner Production*, 831-844.
- Miguel, S., Chinchilla, Z., & De Moya, F. (2011). A new approach to scientific visibility from the standpoint of access. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 1130-1145.
- Morioka, SN., Bolis, I., & Carvalho, MMd. (2018). From an ideal dream towards reality analysis: Proposing sustainable value exchange matrix (SVEM) from systematic literature review on sustainable business models and face validation. *Journal of Cleaner Production*, 76-88.
- Muschar, B., & Seliger, G. (2015). Realization of a learning environment to promote sustainable value creation in areas with
- insufficient infrastructure. *Procedia CIRP*, 70-75.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal Morphol*, 227-232.
- Patala, S., Jalkala, A., Keränen, J., Väisänen, S., Tuominen, V., & Soukka, R. (2016). Sustainable value propositions: Framework and implications for technology suppliers. *Industrial Marketing Management*, 144-156.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 248-252.
- Sebhatu, SP., Johnson, M., & Enquist, B. (2016). Service innovation in a complex service system: Public transit service sustainability business cases. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 269-275.

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Rodríguez Forero, Rosa Elvira  
*Universidad Militar Nueva Granada-Colombia*

**Gestión institucional en el desarrollo de organizaciones productivas  
rurales en el municipio de Tocancipá.**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 70-75*

## **Artículo 11. Gestión institucional en el desarrollo de organizaciones productivas rurales en el municipio de Tocancipá.**

### ***Institutional management in the development of rural productive organizations in the municipality of Tocancipá***

Rodriguez Forero, Rosa Elvira  
Universidad Militar Nueva  
Granada-Colombia

#### **Problema de investigación**

Los municipios colindantes a las áreas metropolitanas en Colombia han sufrido un cambio progresivo en su vocación económica pasando de ser municipios de características rurales a municipios con características comerciales o industriales. Este es el caso de Tocancipá (Cundinamarca), objeto de estudio, donde se encuentra que el desarrollo rural se ha venido limitando sustancialmente y los pequeños productores intentan resistirse a su inminente desaparición, frente a la progresiva expansión industrial.

Paralelo al crecimiento industrial se viene gestando el crecimiento demográfico por la constante migración de población de todas las regiones del país, quienes llegan en búsqueda de mejores oportunidades laborales. Y aun cuando muchos migrantes logran ubicarse laboralmente como operarios en las diferentes industrias localizadas en el municipio de Tocancipá, algunos migrantes lo hacen en actividades informales, o se benefician de los subsidios del Estado o entran en situación de desempleo.

Otro fenómeno importante es el gran número de terrenos que teniendo oportunidad de uso

agrícola son subutilizados, no son empleados para tal fin, o se ha modificado su vocación en los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) pasando de agrícolas a industriales. Lo anterior lleva a plantear como pregunta de investigación: ¿cómo la gestión institucional puede optimizar el desarrollo de organizaciones productivas rurales en el municipio de Tocancipá?

#### **Objetivos del estudio**

##### **Objetivo general**

Analizar los elementos que intervienen en la gestión institucional y que promueven el desarrollo de las organizaciones productivas rurales localizadas en el municipio de Tocancipá.

##### **Objetivos específicos**

- Identificar las oportunidades de desarrollo rural desde la gestión institucional en otros casos de éxito en organizaciones productivas.
- Proponer una estrategia de gestión institucional que articule las organizaciones rurales como factor de desarrollo rural en entidades territoriales.

#### **Aspectos claves de la revisión de la**

##### **literatura**

El desarrollo rural sin duda tiene en la economía un valor agregado importante debido a la contribución al producto interno bruto (PIB), la generación de empleo, la presencia en el sector rural y la producción de divisas vía exportaciones. El desarrollo rural y la agricultura deben responder a la baja competitividad y producción en la contribución del PIB y su escasa infraestructura de transporte.

El desarrollo rural, como lo expresa el nombre, estaría dirigido a un sector particular de la sociedad, al sector rural, en contraposición con

el urbano, en la literatura se pueden encontrar diferentes definiciones. Para Ceña (1993), es un proceso de mejora del bienestar de la población rural y de la contribución que el área rural hace de forma particular al bienestar de la población, ya sea urbana o rural, basándose en sus recursos naturales.

Trivelli, Escobal y Revesz (2009) plantearon, desde el punto de vista de un plano operativo, que el desarrollo rural tiene como objetivo aumentar la cantidad y calidad de los activos de las personas e instituciones para lograr un mayor nivel de ingresos. Asimismo, busca generar un impacto en las capacidades humanas, asistencia técnica, créditos y donaciones, entre otros.

Entre tanto Gozávez (2001) define el concepto de desarrollo teniendo en cuenta aspectos económicos y aspectos de equidad social con el objetivo de erradicar cualquier tipo de desigualdad. Más reciente es la perspectiva medioambiental, que define al desarrollo como durable o sostenible y que introduce una perspectiva temporal para garantizar tanto la disponibilidad de los recursos como la calidad de vida de las generaciones futuras. Por tanto, se trata de combinar los objetivos económicos, sociales y ambientales en la aplicación de los programas de desarrollo.

Ninguno de los autores desconoce la importancia del desarrollo rural como apalancamiento económico de los países; sin embargo, plantean que el desarrollo rural varía acorde con la ubicación geográfica.

De hecho, diferencian el tipo de intervención a desplegar para obtener el desarrollo esperado. Cortés (2001) plantea que, para los países en vía de desarrollo, se debe tener en cuenta el desarrollo socioeconómico, el rezago en la infraestructura y la importancia de la población rural que asegure la satisfacción de necesidades

básicas de la población. Para la Unión Europea, deberá prever el mayor grado de desarrollo y la importante intervención del Estado, para que las iniciativas busquen sobre todo el combatir el despoblamiento mediante la búsqueda de nuevas funciones de uso del territorio.

Otros autores centran el desarrollo rural a la población y la influencia que ésta tiene en los procesos económicos; por ejemplo, López establece una relación directa entre el crecimiento económico y los procesos migratorios de la población más joven, lo que impacta directamente en la capacidad productiva del país (López, Martínez, Martínez-Cañas & Vargas-Prieto, 2018).

El desarrollo no es un problema técnico, es ante todo una apuesta política y social que debe ser construida desde múltiples dimensiones por todos los sectores de la comunidad. Para su comprensión, se plantea el reconocimiento de la complejidad y de las constantes interrelaciones entre sus elementos; su desarrollo plantea la agricultura como el dinamizador de las economías locales, haciéndose prioritario el rescate de la economía territorial y local-rural como generadores de riqueza en el interior de las comunidades. Esto conlleva necesariamente al avance en la competitividad fundamentada en la producción, en la generación de valor agregado, el empleo, la atracción de inversiones, la valoración de activos territoriales y el fomento de las cadenas de valor.

De igual manera, otros elementos que son relevantes en el desarrollo rural son la gestión sostenible de los recursos naturales, el ordenamiento territorial y su fortalecimiento local, la promoción de la cooperación y la responsabilidad compartida. Requiere de un esfuerzo por la coordinación de las diferentes políticas locales, territoriales, como con las

políticas nacionales en orden con la alineación en políticas macroeconómicas y sectoriales. Finalmente, se debe contemplar la gestión del conocimiento para el desarrollo rural, tales como el aprendizaje continuo y el trabajo en equipo conducente al mejoramiento de las prácticas de desarrollo rural.

Schejtman (2010) planteará un enfoque alternativo, el cual pretende abordar el desarrollo rural como desarrollo de un espacio o territorio determinado, que supone construir una nueva especificidad rural al calor de la globalización. Continuará explicando la necesidad de integrar los diferentes elementos a los que llama vectores: vector social, vector sectorial, vector temporal, vector institucional, vector espacial y vínculos urbano-rurales. Con lo que propone, se debe gestar un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza y la desigualdad rural.

Para el análisis en cuestión, no se debe dejar de lado el enfoque territorial, el cual propone una utilización eficiente e inteligente de administrar el territorio, a fin de mitigar las situaciones que dan lugar a la vulnerabilidad de los habitantes del territorio, procura la diferenciación en el análisis de las variables para cada ciudad o municipio, sin desconocer aquellas problemáticas que tienen en común.

Calvo (2005) en ponencia presentada en Guatemala en 2005 identifica como características de este enfoque la multidimensionalidad, la multiculturalidad, la capitalización humana, natural y social, la articulación entre lo urbano y lo rural, el valor agregado territorial y la diferenciación territorial.

En Colombia el concepto de desarrollo está ligado directamente a lo programado en los planes de desarrollo. Para la presente vigencia

corresponde al Plan de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia Pacto por la Equidad plantea:

que el desarrollo rural se abordará con enfoque territorial y propone el fortalecimiento de una arquitectura institucional adecuada y mejoras en la gobernanza y coordinación de las políticas identificando como principales debilidades en el sector: la incidencia de la pobreza y de los atrasos en el desarrollo humano de la población rural; la deficiente infraestructura en materia de provisión de bienes y servicios públicos; los conflictos de uso del suelo que afectan negativamente la inversión, el desarrollo y la sostenibilidad ambiental de los sistemas productivos; el débil proceso de consolidación de la Reforma Rural Integral; la inequidad en el empoderamiento social y económico de la mujer rural; el limitado desarrollo de las actividades no agropecuarias y conexas; la falta de abastecimiento y disponibilidad alimentaria para el consumo interno, con el fin de garantizar la seguridad alimentaria; la débil institucionalidad sectorial, tanto a escala nacional como territorial; el ilimitado acceso de los productos agropecuarios colombianos a los mercados internacionales; y los bajos niveles de agro-industrialización y de agregación de valor.

Entre tanto la Política Pública de Desarrollo Rural en junio de 2018 y la Política Pública de Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC) proponen la producción agropecuaria, la

seguridad y soberanía alimentaria, al igual que la generación de empleo.

Colombia tiene un gran potencial para convertirse en una de las grandes despensas de alimentos del mundo, para lo cual los lineamientos que se dan con esta política pública permitirán fortalecer la ACFC a través de la consolidación y competitividad de las unidades productivas.

La política pública de 2018 define el desarrollo rural con enfoque territorial como un proceso continuo de transformación, promoción y generación de las condiciones sociales, económicas, ambientales, culturales e institucionales necesarias para que el territorio rural y sus pobladores, tanto en el plano individual como colectivo, desplieguen sus capacidades y potencialidades a partir de una visión sistémica, holística, integral y compartida del aprovechamiento sostenible del potencial endógeno del territorio.

El desarrollo rural con enfoque territorial reconoce la importancia que tiene la agricultura familiar y la economía campesina como dinamizadora de las economías territoriales, en la producción de alimentos y en la generación de empleo.

En lo referente al desarrollo institucional y organizacional, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (s. f.) plantea la interrelación entre las dimensiones del proceso de institucionalización y organización social, ya que no pueden ser abordadas de forma aislada o como si fueron etapas secuenciales. Los aspectos organizacionales y de gestión interna son fundamentales para el fortalecimiento de su dimensión política y viceversa. Sin una visión integrada de estas dos facetas, la posibilidad de promover e introducir cambios en el quehacer y

en la cultura institucional de una organización rural será muy limitada.

La investigación deberá identificar en la gestión organizacional (Manzanal, 2002) políticas y acciones con una mirada que incorporen a la región y al ámbito local de referencia, que visualice interacciones, posibilidades y debilidades con dicha región y con la comunidad o municipio respectivo. Si la comunidad local pasa por procesos de auge o declinación económica, la actividad en el ámbito rural no puede menos que ser impactada. Dirán además que la institucionalidad buscará construir desde lo local la promoción y conformación de redes de contacto frecuente en relación con la actividad productiva, mediante la relación cara a cara o por medio de sistemas de comunicación compactos.

## **Justificación y contribución del estudio**

El desarrollo rural está sujeto a la permanente transformación en los diferentes contextos social, cultural, productivo, económico e institucional. Sin embargo, en Colombia no se ha logrado el avance esperado respecto a otros campos de desarrollo. Se requiere favorecer el mejoramiento de la calidad de vida de la población más vulnerable, especialmente la población rural y, para ello, se debe motivar la incidencia en el desarrollo de organizaciones rurales, sociales, comunitarias con un objetivo en común la promoción del desarrollo local y regional a través de la diversificación, inclusión y rotación permanente en el mercado.

Esta investigación se propone identificar los factores del emprendimiento empresarial y la creación de relaciones comerciales incluyentes que beneficien a pequeños productores como un mecanismo del desarrollo rural. Asimismo,

identificar y caracterizar los factores que facilitan o limitan el desarrollo rural y plantear la relación con el marco amplio de desarrollo rural.

El proceso debe incluir las instituciones que hacen parte del proceso productivo rural y que pueden ser altamente influenciables en el desarrollo no sólo de los pequeños productores, sino del desarrollo local y regional.

Se espera identificar los elementos que actualmente aportan a la inclusión productiva rural. Esto es, según Berdegú (2015), la condición en la cual las personas y comunidades rurales en condición de pobreza y vulnerabilidad tienen acceso a las oportunidades para trabajar más productivamente, y cuentan con las capacidades y activos suficientes para ello.

Para el caso de análisis de las organizaciones productivas rurales en el municipio de Tocancipá, se han identificado y promocionado iniciativas de negocio que vienen generando valor económico, social y ambiental; sin embargo, el impacto social y económico no es lo suficientemente fuerte en el contexto local y regional.

El desarrollo rural persigue hacer posible un futuro sostenible que mejore la formación y el bienestar de los habitantes, la erradicación de la pobreza extrema y evitar la conformación de cinturones de pobreza. De igual manera, lograr una producción agrícola sostenible que asegure que todos los habitantes de un territorio específico tengan acceso a los alimentos que necesitan y a la protección y conservación de los recursos naturales, para seguir proporcionando servicios de producción, ambientales y culturales.

El economista regional para América Latina y el Caribe del Fondo Internacional de Desarrollo Agrario (FIDA) expresa que “es necesaria una transformación rural socialmente incluyente y

medioambientalmente sostenible cuyos protagonistas han de ser los pequeños productores agrícolas (...) para conseguir su creciente integración a los mercados, ellos deben contar con un marco institucional y económico favorable que les permita desarrollar todo su potencial”.

De igual manera, la investigación tendrá en cuenta el concepto de gestión de organizaciones como el responsable de promover el desarrollo local, regional y nacional, y una apuesta es el trabajo en el sector rural vinculando a los pequeños productores rurales mediante estrategias como el emprendimiento empresarial, la inclusión productiva rural, el intercambio y el apoyo con las instituciones privadas y públicas del entorno inmediato.

## Propuesta metodológica

El diseño metodológico se basa en un muestreo de tipo probabilístico preexperimental entre las pequeñas organizaciones rurales del municipio de Tocancipá, Cundinamarca, el cual se desarrolla en las siguientes etapas: experimental, desde la perspectiva exploratoria sobre las pequeñas organizaciones rurales, abarcando aspectos sociales y económicos. En cuanto a lo descriptivo se tendrá en cuenta el comportamiento de las variables de desarrollo rural, la gestión institucional, el enfoque territorial, la inclusión productiva y la transformación social.

## Referencias

Calvo, J. (2005). El enfoque territorial en las políticas públicas. Ponencia presentada al *V Congreso Nacional de Administración Pública*. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc>

/groups/public/documents/un/unpan026054.pdf.

Cárdenas, I. (2016). Agricultura y desarrollo rural en Colombia 2011-2013: una aproximación. *Apuntes del CENES*, 35(62),87-123.

Ceña, F. (1993). El desarrollo rural en sentido amplio. En Ramos, E. y Caldente del Pozo. *El desarrollo rural andaluz a las puertas del siglo XXI. Congresos y Jornadas 32/93*. Andalucía, España: Dirección General de Investigación, Tecnología y Formación Agroalimentaria y Pesquera, Consejería de Agricultura y Pesca, Junta de Andalucía.

Cortés. (2001). *Estrategias de desarrollo rural en la UE: definición de espacio rural, ruralidad y desarrollo rural*. España: Universidad de Alicante.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2010). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, Pacto por Colombia Pacto por la Equidad*. Tomo I. Bogotá: DNP. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/BasesPND2018-2022n.pdf>.

Gozálvez Pérez, V. (2001). Breve historia del desarrollo rural. En Martínez Puche, A. (coord.). *El desarrollo rural/local integrado y el papel de los poderes locales* (pp. 3-39). Alicante: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Alicante.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (s. f.). *Hacia un desarrollo territorial incluyente. Marco conceptual. Cuaderno de trabajo sobre inclusión*. Recuperado de <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/2710/1/BVE17038764e.pdf>.

López, E. P., Martínez, L. M., Martínez-Cañas, C. A., & Vargas-Prieto, A. (2018). Desarrollo rural y envejecimiento: caso de estudio municipio de Chinavita, Boyacá, Colombia. *Rev. Investig. Desarro. Innov*, 8(2), 193-206. doi: 10.19053/20278306.v8.n2.2018.7959.

Manzanal, M. (2002). Instituciones y gestión del desarrollo rural en Argentina. *Economía, Sociedad y Territorio*, 12, ISSN 1405-8421- Recuperado de <http://www.filo.uba.ar/contenidos/carreras/geografia/catedras/teoriaypoliticaeconomica/sitio/EstInstyDR.PDF>.

Ministerio de Agricultura (2018). Lineamientos estratégicos de política pública agricultura campesina, familiar y comunitaria. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/Documents/lineamientos-acfc.pdf#search=POLITICA%20PUBLICA>.

Pérez, E. (2001). Repensando el desarrollo Rural. En *Hacia una nueva visión de lo rural*. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/gt/20100929011414/2perez.pdf>.

Restrepo, J. C. & Bernal, A. (2014). *La cuestión agraria. Tierra y posconflicto en Colombia*. Bogotá: Penguin Random House.

Trivelli, C., Escobal, J., & Revesz, B. (2009). *Desarrollo rural en la sierra*. Recuperado de [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/iep/20170328025813/pdf\\_179.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/iep/20170328025813/pdf_179.pdf).

Trivelli, C. (2009). *Desarrollo rural en la sierra: aportes para el debate*. Recuperado de [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/iep/20170328025813/pdf\\_179.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/iep/20170328025813/pdf_179.pdf).



**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Lalinde Méndez, Jennifer Katherine  
*Universidad Militar Nueva Granada-Colombia*

**Propuesta de direccionamiento estratégico en la asociación gremial  
de recicladores de oficio del municipio de Tocancipá (Recitoc), para su  
desarrollo empresarial**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 76-80*

## **Artículo 12. Propuesta de direccionamiento estratégico en la asociación gremial de recicladores de oficio del municipio de Tocancipá (Recitoc), para su desarrollo empresarial**

### ***Proposal for strategic direction in the trade recyclers' association of the municipality of Tocancipá (Recitoc), for their business development***

Lalinde Méndez, Jennifer Katherine  
Universidad Militar Nueva Granada-  
Colombia

#### **Problema de investigación**

En Colombia los recicladores como población económicamente activa existen desde hace más de 80 años; surgieron como consecuencia de la extrema situación de violencia y pobreza en zonas rurales, razón por la cual numerosas familias encontraron en la recuperación y recolección de residuos reciclables una fuente de ingresos que les permitía subsistir (Aluna Consultores Limitada, 2011). Esta actividad la practicaban en vertederos a cielo abierto, espacios públicos y en condiciones precarias.

Los recicladores de oficio como actores dentro de la cadena de valor de los residuos sólidos han buscado a lo largo del tiempo ser reconocidos por su papel en la sociedad y mejorar su calidad de vida, por lo que la Asociación Nacional de Recicladores indica que a partir de 1986 y con el apoyo de Fundación Social lograron organizarse a través de la constitución de cooperativas y asociaciones (Asociación Nacional de Recicladores, 2019). Asimismo, el estado

Propuesta de direccionamiento estratégico en la asociación gremial de recicladores de oficio del municipio de Tocancipá (Recitoc), para su desarrollo empresarial.

colombiano reglamentó el esquema de la actividad de aprovechamiento por medio del Decreto 596 de 2016, en el cual se establecen fases con criterios orientadores para la consolidación como empresa prestadora de la actividad de aprovechamiento en el servicio público de aseo y el acceso a recursos a fin de optimizar las capacidades administrativas, operativas, técnicas y financieras.

Para lo cual la Resolución 754 de 2014 indica que cada municipio del territorio nacional debe implementar un plan de gestión integral de residuos sólidos en el que se integre a las asociaciones de recicladores como uno de los actores esenciales para la recuperación de residuos sólidos. No obstante, en los últimos años se ha incrementado el número de recicladores informales, lo que ha generado consecuencias negativas para el desarrollo de asociaciones formalizadas.

En el caso de estudio del municipio de Tocancipá, Cundinamarca, de acuerdo con el censo realizado por la Asociación Civil Compromiso Empresarial para el Reciclaje, en octubre de 2015 fueron identificados 38 personas dedicadas a la actividad de recuperación de residuos sólidos reciclables, de los cuales sólo 12 de ellos consideraron importante organizarse como asociación (Cempre Colombia, 2015). A razón de lo anterior, es preciso levantar información cualitativa respecto a la formalización de recicladores de oficio dentro de Recitoc, puesto que en la actualidad en el municipio de Tocancipá no existen investigaciones respecto a este tema. Por lo que resulta relevante considerar estrategias del direccionamiento estratégico y sentar bases para el establecimiento de metas que aporten al desarrollo empresarial de la Asociación Gremial de Recicladores de oficio de Tocancipá Recitoc.

## Objetivos del estudio

### Objetivo general

Realizar el direccionamiento estratégico en la Asociación de Recicladores del municipio de Tocancipá Recitoc para su desarrollo empresarial.

### Objetivos específicos

- Analizar las condiciones sociales y económicas de los recicladores miembros de la asociación de recicladores de Tocancipá Recitoc.
- Identificar los componentes de la dirección estratégica que aportan al desarrollo empresarial de la asociación de recicladores de Tocancipá Recitoc.
- Establecer la estructura organizacional para la asociación de recicladores de Tocancipá Recitoc.
- Presentar una propuesta de direccionamiento estratégico para la asociación de recicladores de Tocancipá Recitoc para su desarrollo empresarial.

## Aspectos claves de la revisión de la literatura

El direccionamiento estratégico está compuesto por la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y valores que cimentan estratégicamente la organización. Asimismo es importante analizarlo de acuerdo con la fase estratégica en que se ubique la organización, desde la formulación, la implementación y la evaluación y el control. Cada una de estas fases requiere de herramientas específicas para su desarrollo (David, 2013; Wheelen & Hunger, 2013).

En la fase de formulación se desarrollan los análisis del entorno interno y externo de la organización que hace parte de la vigilancia del entorno y del dinamismo de las organizaciones. El

análisis de entorno le permite a la organización realizar vigilancia a diferentes tendencias que afectan a la organización. Estas tendencias se pueden enmarcar en tecnológicas, mercado, financieras, económicas, sociales, industriales y culturales, las cuales son importantes analizarlas de acuerdo con el momento específico en que se realice la formulación estratégica, para que permita aprovechar las oportunidades y crear estrategias contingentes para minimizar las amenazas.

Las herramientas más utilizadas para analizar el entorno van desde análisis económicos globales y locales, cifras y tendencias de la industria, análisis PESTEL, análisis de las cinco fuerzas de Porter, la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), que permiten analizar a profundidad el entorno externo de la organización (David, 2013; Wheelen & Hunger, 2013). El análisis interno permite vigilar la dinámica organizacional y su interacción en el interior de la organización como sistema abierto y la interacción e influencia de lo externo. Es aquí donde se propone el ADN de la organización desde la formulación de estrategias, objetivos y valores que permiten la diferenciación de la organización. Desde el control y la evaluación, una de las herramientas más utilizadas son los indicadores que se articulan y se formulan desde la estrategia, realizando el mapa estratégico de la organización y llevando a cabo la creación del cuadro de mando integral que reúne los indicadores tangibles e intangibles de la organización.

En cuanto al crecimiento empresarial como proceso enmarcado dentro del direccionamiento estratégico parte de la construcción de una organización de adentro hacia afuera. Blázquez, Dorta y Verona dicen que “el crecimiento empresarial surge como proceso de adaptación a

los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo” (Blázquez, Dorta & Verona citados en Aguilera, 2010). Por otra parte, Manrique (1994) propone que “La capacidad empresarial exitosa requiere adaptarse a las condiciones de un entorno cambiante”. Así mismo, Correa (1999) menciona que “el crecimiento de la empresa contribuye a la satisfacción de las necesidades y objetivos de los directivos”. De la revisión de literatura se enlaza el crecimiento organizacional con el direccionamiento estratégico desde el punto de vista de creación de valor, “el crecimiento empresarial es interpretado como signo de fortaleza, de bienestar empresarial y, por lo tanto, de grandes expectativas” (Blázquez, Dorta & Verona 2005 citados en Aguilera, 2010).

### **Justificación y contribución del estudio**

Los recicladores de oficio juegan un papel importante como actores fundamentales dentro de los procesos de recolección y aprovechamiento de residuos sólidos; sin embargo, la labor que esta población desempeña no es reconocida y las condiciones en las que ejercen su oficio no son dignas. Lo anterior debido a la falta de formalización y planificación entre recicladores de oficio para el establecimiento de metas como organización, pues a la fecha la asociación de recicladores del municipio de Tocancipá Recitoc no presenta iniciativas empresariales orientadas al logro de un objetivo común. Por lo cual, es de vital importancia presentar una propuesta de direccionamiento estratégico que aporte al desarrollo empresarial y al establecimiento de una estructura organizacional sólida que permita mejorar su posición competitiva y aumentar su participación en el mercado actual.

Propuesta de direccionamiento estratégico en la asociación gremial de recicladores de oficio del municipio de Tocancipá (Recitoc), para su desarrollo empresarial.

## **Propuesta metodológica**

### **Hipótesis**

La propuesta de direccionamiento estratégico aportará al desarrollo empresarial de la asociación de recicladores del municipio de Tocancipá, toda vez que con el establecimiento de estrategias Recitoc podrá identificar y delimitar su organización y estructura interna, mejorando su posición competitiva y participación en el mercado.

### **Descripción de la población y muestreo**

“Los recicladores como población económicamente activa existen hace más de 60 años, básicamente surgieron de la migración forzada, como consecuencia de la extrema situación de violencia que se vivía en zonas rurales de Colombia. También el origen del reciclaje se puede atribuir a la situación de alto desempleo en las zonas urbanas, que obligó a muchas personas a generar opciones de supervivencia” (Consultores citado en Casas, 2018). De acuerdo con el censo de caracterización de la población recicladora, en Colombia existen aproximadamente 8 000 personas de 44 municipios analizados, que se dedican a labores de recolección, clasificación y comercialización de materiales reciclables, de los cuales sólo 20% se encuentran en proceso de formalización como asociación de recicladores (Universidad Nacional de Colombia, 2018).

Para la presente investigación, se llevará a cabo el análisis sobre el municipio de Tocancipá, el cual se encuentra ubicado al norte de Bogotá, Colombia, quien cuenta con una población de 35 000 habitantes, de los cuales 49 personas se dedican a labores de recolección y comercialización de materiales reciclables. Asimismo, a fin de generar una propuesta de

direccionamiento estratégico, se toma como muestra la asociación gremial de recicladores de oficio denominada Recitoc conformada por 24 recicladores del municipio.

## Diseño del estudio

Para el desarrollo del direccionamiento estratégico de la presente investigación, el diseño metodológico se basa en un muestreo de tipo probabilístico preexperimental, el cual se desarrolla en las siguientes etapas.

- a. Experimental: desde la perspectiva exploratoria sobre el sector reciclador, abarcando aspectos sociales, económicos y cultura organizacional.
- b. Descriptivo: análisis del comportamiento de variables de la dirección estratégica sobre el desarrollo empresarial de la asociación de recicladores Recitoc.

## Referencias

Aguilera Castro, A. (enero-junio 2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, 28, 85-106.

Aluna Consultores Limitada (2011). *Historia del reciclaje y los recicladores en Colombia*. Recuperado de <http://cooperativaplanetaverde.org/documentos-de-interes>.

Asociación Nacional de Recicladores (2019). *Una huella recicladora*. Recuperado de <https://www.anrcolombia.org/sobre-anr>.

Barriga Manrique, E. (1994). Capacidad empresarial y desarrollo económico. *Revista Eafit*, 30(93), 59-72. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php>

Propuesta de direccionamiento estratégico en la asociación gremial de recicladores de oficio del municipio de Tocancipá (Recitoc), para su desarrollo empresarial.

[/revista-universidad-eafit/article/view/1415/1287](http://revista-universidad-eafit/article/view/1415/1287).

Blázquez, F. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 19, 31, 165-195. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503107>.

Casas, I. (2018). *Análisis de la vinculación de actores informales al sistema de gestión integral de residuos de aparatos electrónicos y electrónicos en Bogotá D.C.* Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/63826/1/1026559435.2018.pdf>.

Cempre Colombia (noviembre 2015). *Censo de recicladores en el municipio de Tocancipá*.

Correa Rodríguez, A. (1999). *Factores determinantes del crecimiento empresarial*. Universidad de la Laguna. Recuperado de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/10016/cs82.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio (11 de abril de 2016). Decreto 596 de 2016 "Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1077 de 2015 en lo relativo con el esquema de la actividad de aprovechamiento del servicio público de aseo y el régimen transitorio para la formalización de los recicladores de oficio, y se dictan otras disposiciones". Recuperado de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20596%20DE>

L%2011%20DE%20ABRIL%20DE%2020  
16.pdf.

Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio (25 de  
noviembre de 2014). Resolución 754 de  
2014 “Por la cual se adopta la metodología  
para la formulación, implementación,  
evaluación, seguimiento, control y  
actualización de los Planes de Gestión  
Integral de Residuos Sólidos”.  
Recuperado de  
[http://www.esptribunas.com/norma/RESOL.  
L.%20754%20DE%202014%20Actualizac  
ion%20planes%20de%20emergencia.pdf](http://www.esptribunas.com/norma/RESOL.%20754%20DE%202014%20Actualizacion%20planes%20de%20emergencia.pdf).

Universidad Nacional de Colombia (octubre de  
2018). *Superintendencia de Servicios  
Públicos Domiciliarios*. Recuperado de  
[https://www.superservicios.gov.co/sites/d  
efault/archivos/SSPD%20Publicaciones/P  
ublicaciones/2018/Oct/caracterizacionde  
organizacionesderecicladoresdeoficio.pdf](https://www.superservicios.gov.co/sites/default/archivos/SSPD%20Publicaciones/Publicaciones/2018/Oct/caracterizaciondeorganizacionesderecicladoresdeoficio.pdf).

Wheelen, J., & Hunger, J. (2013). *Administración  
estratégica y política de negocios hacia la  
sostenibilidad global*. México: Pearson  
Educación

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Flores Hernández, Elsa Nelly  
*Instituto Tecnológico Superior de Huichapan*

**La formación en gestión empresarial y las competencias específicas  
requeridas por el sector laboral.**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 81-89*

## **Artículo 13. La formación en gestión empresarial y las competencias específicas requeridas por el sector laboral**

### ***Training in business management and the specific competencies required by the labour sector***

Flores Hernández, Elsa Nelly  
Instituto Tecnológico Superior de Huichapan

#### **Problema de investigación**

Las instituciones de educación superior (IES) están inmersas en un contexto social donde persisten las bajas tasas de empleo, pocas vacantes, sueldos escasamente competitivos y una sobreoferta de profesionistas que terminan por subemplearse en actividades que poco o nada tienen que ver con su formación profesional, quienes pretenden reforzar, en los programas que conforman su oferta educativa, la formación de cualidades y competencias profesionales que reclama el mercado de trabajo —principalmente privado—. No obstante, los empleadores tienden a valorar como deficiente la formación del profesionista universitario; es decir, a considerar que el perfil de egreso de los estudiantes universitarios carece de los conocimientos y las capacidades ligadas al aprendizaje de habilidades, razonamiento y solución de problemas que sus empresas requieren (De Corte, 1999, pp. 8-20).

Las IES presentan una problemática enfocada en dos vertientes: la vinculación y la pertinencia social. En un sentido, las instituciones no incluyen la formación de conocimientos y capacidades que el desarrollo integral del país requiere, y por la otra tampoco logran ajustarse a lo que el mercado empresarial demanda, de manera fundamental

La formación en gestión empresarial y las competencias específicas requeridas por el sector laboral.

con los contenidos curriculares y con los programas de estudios.

La mayor parte de las instituciones se han aproximado a la revisión y reorientación de su oferta educativa, pero persisten múltiples problemas de articulación entre la formación profesional y el mundo del trabajo como son la escasa consideración de las necesidades sociales y las tendencias de los mercados de trabajo regionales, la distancia entre el proceso formativo y las prácticas laborales; proceso que además es acentuado por la rapidez de los cambios científicos y tecnológicos limitándose aún más la incorporación de los egresados al mercado laboral.

En este contexto las IES consideran a la educación superior como el enlace para fortalecer las instituciones y las competencias del sujeto en un área en específico. Y es ahí donde la articulación y el fortalecimiento de la formación y el perfil profesional toman fuerza, pues éstos se encuentran estrechamente relacionados con el currículum, siendo éste un elemento estructural de la educación que brindan dichas instituciones en correlación con las necesidades sociales y del mercado laboral (Rodríguez, 2001, p. 120).

De esta manera, el currículum se convierte en una meta, en donde el alcance permitirá centrarse en torno a la realidad e intenciones sociales enfocadas en los procesos productivos que se demandan a tales instituciones (Moreno, 2009, p. 45).

Todas estas cuestiones desembocaron en valorar si el perfil de egreso respecto de las competencias laborales que se demandan son acordes con lo que ofrece el Sistema Tecnológico Nacional de México en la carrera de la Ingeniería en Gestión Empresarial.



Con base en la problemática descrita, se presentan las siguientes preguntas de investigación.

¿Cuáles son las competencias específicas que demanda el sector laboral para la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial?

## **Objetivos del estudio**

### **Objetivo general**

Identificar las competencias específicas que demanda el sector laboral de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial del plan de estudios IGEM-2009-201 del Sistema Tecnológico Nacional de México.

### **Objetivos específicos**

1. Conocer el perfil de formación exigido por los empleadores para la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial.
2. Realizar una comparación con el perfil de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial que actualmente se oferta y el que se demanda por el mercado laboral.
3. Detectar la existencia de discrepancias entre las competencias específicas de los egresados y las demandadas por el sector laboral.

## **Aspectos claves de la revisión de la literatura**

Existen varias definiciones según el enfoque utilizado por los teóricos; no obstante, en términos generales el estudio de seguimiento de egresados (ESE) puede considerarse una estrategia evaluativa que permite conocer la situación, el desempeño y desarrollo profesional de los egresados de una carrera profesional. Lo anterior coincide con la definición de Barrón et al. (2003, p. 31) quienes afirman que los estudios de

La formación en gestión empresarial y las competencias específicas requeridas por el sector laboral.

seguimiento de los egresados son todas las propuestas metodológicas que tienen el objetivo de conocer el destino laboral, ocupacional o escolar de quienes han salido del mismo ciclo, nivel, subsistema, modalidad, institución o programa educativo.

El mercado según la visión teórico económica es el espacio donde se transfieren o intercambian voluntariamente bienes y servicios por dinero. Desde la óptica social se refiere a la acción individualizada y agregada entre compradores y consumidores, quien en su intercambio constante dan lugar a la estructura del mercado que todos conocemos y donde el precio es el punto de encuentro entre oferta y demanda, o bien, el salario si nos referimos al mercado de trabajo.

Las estructuras del mercado obedecen a las leyes de la oferta y demanda; sin embargo, la caracterización del mercado de trabajo para los egresados es muy particular diferenciándose de los mercados de bienes y servicios. Dos particularidades rigen este mercado de trabajo: primero la preparación recibida en la escuela y la tendencia en la oferta educativa, y segundo las reglas de contratación impuestas por los empleadores y por el sistema productivo.

Los mercados de bienes y servicios dependen de variables como los costos, la competencia, el nivel de ingreso individual y familiar, los gustos y las preferencias de los consumidores y las políticas regulatorias gubernamentales (monetarias, fiscales, comerciales, etc.); en contraste, los mercados de trabajo profesional no son impactados directamente por esas variables, poseen su lógica propia y autónoma, aunque actualmente, los procesos integradores, el avance tecnológico y el interés mutuo universidad-empresa están cambiando las reglas del juego de este mercado,

razón que justifica el que las IES evalúen sus fortalezas, sus oportunidades, sus debilidades y amenazas ante este contexto cambiante del mercado de trabajo (Valentí & Varela, 1998).

Al respecto, el desenvolvimiento de los egresados en los mercados de trabajo transita bajo el enfoque económico. Lo anterior obedece a que los salarios que ofrecen los empleadores tiendan a disminuir, y la demanda de los empleadores es mínima o crece lentamente en comparación con la oferta que imponen las instituciones, situación que tiende a agravarse cuando las IES intentan diversificar la oferta educativa superior, situación latente característica de México.

Sin embargo, los objetivos que persiguen los ESE obedece a las necesidades de información, a la amplitud del estudio y al ámbito de evaluación que se desee atender a fin de tomar decisiones que permitan hacer cambios y mejoras. En casi todos los estudios se buscan por lo menos alcanzar cuatro objetivos principales:

- Conocer el impacto que la oferta educativa ha tenido en el mercado laboral.
- Evaluar la calidad de la docencia universitaria, a partir de la opinión de los egresados respecto a su formación profesional.
- Conocer la ubicación y la trayectoria profesional de los egresados de la institución.
- Analizar el impacto del programa académico de la institución en el sector laboral.

Los objetivos antes mencionados se encuentran implícitos en la clasificación de todos los ESE realizados en México desde 1992 a la fecha, según el Consejo Mexicano de Investigación Educativa (Comie), el cual los clasifica en tres subcampos temáticos: 1) evaluación curricular, 2) pertinencia de la formación académica recibida y 3) inserción laboral.

La formación en gestión empresarial y las competencias específicas requeridas por el sector laboral.

La realización y ejecución de un ESE generalmente se encuentra sujeta a una serie de limitantes u obstáculos, ya que para llevarlo a cabo tienen que interactuar varios agentes involucrados: institución educativa, profesores, alumnos, egresados, empresarios, entre otros. Y es de esperarse que, debido a sus intereses particulares, no todos tengan la misma disposición para involucrarse en esta tarea (Fernández, 2007).

Para hacer ESE es indispensable que las tareas y actividades se estructuren en tres momentos o etapas. Primero, cuando los futuros egresados cursan el último periodo de su carrera, aplicando una encuesta de información mínima para captar datos como el domicilio personal y correo electrónico para acudir o comunicarse con el paso de los años con el egresado.

Segundo, aplicar un instrumento al egresado a un año de su salida, para conocer su ubicación, desempeño y desarrollo profesional. La información obtenida permitirá que se elabore una base de datos para un primer acercamiento y, al mismo tiempo, emitir un reporte con resultados.

Finalmente, al concurrir dos años de egreso debe hacerse otro contacto con los egresados; para ello, se podrá utilizar un instrumento mínimo desprendido del general, pues lo que interesa en este momento es conocer si han existido cambios en la situación laboral y profesional de los egresados.

En los últimos años el mundo ha iniciado todo un proceso de reestructuración como respuesta al fenómeno de la globalización y a todos los efectos sociales, económicos, tecnológicos y culturales que el cambio conlleva, con sus énfasis en la productividad y competitividad de los países y de sus organizaciones, que imponen nuevos

requerimientos y mayores exigencias sobre las personas para vincularse al mundo del trabajo.

El estudio de las competencias laborales es un elemento importante en el desarrollo integral de los profesionales. Las competencias son vistas como un saber hacer frente a una tarea específica, que se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano (Nacional, 2007).

Dentro de las organizaciones, las competencias son utilizadas para potenciar el capital humano en pos de los objetivos del puesto, área y organización, y también para desarrollar al ser humano.

La evaluación de las competencias laborales tiene la característica que se lleva a cabo durante el proceso de trabajo y pone de manifiesto la efectividad del desempeño laboral.

### **Justificación y contribución del estudio**

Esta investigación posibilita el análisis del grado de adecuación entre la formación recibida en la escuela con las exigencias del mundo del trabajo, aportando información significativa para la toma de decisiones en el ámbito curricular.

### **Propuesta metodológica**

El presente estudio tiene por objetivo identificar las competencias específicas que demanda el sector laboral de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial del plan de estudios IGEM-2009-201 del Sistema Tecnológico Nacional de México.

El supuesto planteado en el presente proyecto de investigación es un supuesto de trabajo interpretativo.

S1. Las competencias del perfil de egreso atienden las necesidades del sector laboral.

La formación en gestión empresarial y las competencias específicas requeridas por el sector laboral.

Un supuesto de trabajo es la que se construye con base en la relación de variables y pueden ser descriptivas, correlativas, de diferencias entre grupos y de causalidad (Álvarez & Álvarez, 2014, p. 39).

Para refutar o dar respuesta al supuesto, en un primer momento, se clasifica este proyecto de investigación, en el paradigma simbólico-interpretativo, cualitativo, para comprender, interpretar y describir el fenómeno objeto de estudio.

La justificación del planteamiento anterior es porque no existirá manipulación deliberada o controlada de variables, ni construir ninguna situación, lo que se hará es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizar la información recabada e intentar mostrar el comportamiento de un grupo de variables y, con ello, llegar a un diagnóstico.

El Sistema del Tecnológico Nacional de México está formado por 254 institutos tecnológicos distribuidos a lo largo del país. Las carreras que son comunes en los institutos tecnológicos comparten el mismo plan de estudios y, en consecuencia, el mismo perfil de egreso; por lo anterior, se tomará como referencia para este estudio al Instituto Tecnológico Superior de Huichapan Hidalgo.

Los sujetos de estudio son los egresados que hayan concluido el plan de estudios en el programa académico de Ingeniería en Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico Superior de Huichapan de las generaciones 2011, 2012 y 2013 (véase tabla 15.1).

Generación	Total de egresados
2011	36
2012	30
2013	37
<b>Total de egresados</b>	<b>103</b>

Tabla 15.1 Egresados del programa educativo de Ingeniería en Gestión Empresarial  
Fuente: Servicios Escolares del Instituto Tecnológico Superior de Huichapan.

En este estudio se decidió seleccionar una muestra probabilística estratificada, dividiendo a la población en subpoblaciones, seleccionando una muestra para cada estrato. En este caso, se seleccionó un tamaño de muestra para cada generación, que sea proporcional a la desviación estándar dentro del estrato “a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral” (Ruíz, 2012, p. 4) con un nivel de confianza de 95% y un intervalo de confianza de 5% (véanse figura 15.1 y tabla 15.2).

Tamaño total de la muestra

$$n = \frac{\sum_{i=1}^k N_i P_i Q_i}{ND + \frac{1}{N} \sum_{i=1}^k N_i P_i Q_i}$$

Tamaño de cada estrato

$$n_i = n \left( \frac{N_i}{\sum_{i=1}^k N_i} \right) = n \left( \frac{N_i}{N} \right) = n(W_i)$$

Figura 15.1 Fórmulas tamaño de muestra y de cada estrato  
Fuente: Vivanco (2005).

Generación	Egresados	Muestra Estratificada
2011	36	28
2012	30	24
2013	37	29
Población	103	81
Muestra	81	
Coeficiente	0.78640777	

Tabla 15.2 Obtención de muestra estratificada  
Fuente: elaboración propia.

En la etapa de recolección de datos se utilizaron diferentes métodos e instrumentos que están relacionados directamente con el tipo de investigación a tratar. En los procedimientos se

utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas de corte mixto, entre la cuales se encuentra, la observación, la entrevista y los cuestionarios. Los instrumentos fueron por medio de cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, guía de observación y guía de entrevista.

El enfoque mixto es visto desde la perspectiva que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación para responder a un planteamiento. Ambas técnicas se entremezclan, visualizándose conveniente combinarlos para obtener información que permita la triangulación como forma de encontrar diferentes caminos y obtener una comprensión e interpretación lo más amplia posible del fenómeno en estudio (Guelmes & Almeida, 2015, p. 24).

El instrumento que se utilizó es un cuestionario cuantitativo semiestructurado de opinión a empleadores, mediante entrevistas personalizadas donde el eje central parte de las siguientes dimensiones: perfil demandado de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, conocimientos, capacidades y habilidades que se valoran más en los titulados.

Posterior a la recogida de datos, se utilizó un software estadístico SPSS para efectuar el análisis y procesamiento de la información.

## Referencias

- Abero, L., & Berardi, L. (2015). *Investigación educativa. Abriendo puertas al conocimiento*. Montevideo, Uruguay: Contexto.
- Álvarez Balandra, A., & Álvarez Tenorio, V. (2014). *Métodos en la investigación educativa*. México: Horizontes Educativos.
- . Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior

- (ANUIES) (2003). *Mercado laboral de profesionistas en México. (Diagnóstico 1990-2000)*. México: Biblioteca de la Educación Superior.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) (2008). *Esquema básico para estudios de egresados*. México: ANUIES.
- Banco Mundial (1995). Prioridades y estrategias para la educación. En R. Campos (comp.), *Disyuntiva actual de la educación superior* (pp. 36-62). Praxis/UNAM.
- BARRON M. C., BARAJAS, A., G., IBARRA, C. J. M., FERNÁNDEZ, P. J., ISLAS O. R., M., JIMÉNEZ, V. M., MACHUCA P. V.; VALLES, F., A. Y VÁZQUEZ, B. M. (2003): Los estudios de seguimiento de egresados en el periodo 1992-2002. Educación, Trabajo, Ciencia y Tecnología. México. SEP.
- Bisquerra Alzina, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. Barcelona: La Muralla, S.A.
- Bonilla Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (2013). *Más allá del dilema de los métodos. la investigación de ciencias sociales*. Colombia: Universidad de los Andes.
- Bunge, M. (2004). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*. México: Siglo XXI Editores.
- Camarena Gómez, B., & Velarde Hernández, D. (2017). Educación superior y mercado laboral: vinculación y pertinencia social ¿Por qué? y ¿Para qué? *Estudios Sociales*, 105-125.
- Carnoy, M. (1982). Economía y educación. *Revista del Consejo Nacional Técnico de la Educación*, III(40).
- Castro Solano, A. (2008). Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales. *Scielo*, 117-152.
- Cea D'Ancona, M. A. (1999). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Cifuentes Gil, R. (2011). *Diseño de proyectos de investigación cualitativa*. Argentina: Noveduc.
- Comisión Europea (2004). Competencias clave para un aprendizaje a lo largo de la vida. Un marco de referencia europeo. *Dirección General de Educación y Cultura*.
- Corpoeducación (2003). *Tendencias del mundo productivo y sus implicaciones en el perfil esperado en los trabajadores*. Bogotá: Corpoeducación/Ministerio de Educación Nacional.
- Cuamatzin Bonilla, F. (2006). *Algunos referentes teóricos para el estudio de egresados*. Facultad de Economía de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- De Corte, E. (1999). Desarrollo cognitivo e innovación tecnológica. Una nueva concepción de la enseñanza y el aprendizaje para el siglo XXI. *Revista Latina de Pensamiento y Lenguaje*, 229-250.
- Del Campo, G., & Refugio, A. (2008). Un modelo para mejorar la colocación de recién egresados en el ámbito laboral en México. *Actualidad Contable FACES*, 40-46.
- De Vries, W., & Navarro, Y. (2011). ¿Profesionistas del futuro o futuros taxistas? Los egresados universitarios y el mercado laboral en México. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 3-27.

- Domínguez, C. (2010). *Introducción a la gestión empresarial*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- El Financiero* (9 de diciembre de 2017). México cae en ranking de competitividad de la WEF (Economía). Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/mexico-cae-en-ranking-de-competividad-de-la-wef.html>.
- Fernández, M. (2007). *Introducción a la gestión empresarial*. Valencia: Universidad Politécnica Valencia.
- Flores, C. P. (2005). *Educación superior y desarrollo humano. El caso de tres universidades tecnológicas*. México: ANUIES.
- Frade, L. (2009). *Desarrollo de competencias en educación: desde preescolar hasta el bachillerato*. México: Inteligencia Educativa.
- Gil, J. (2003). La estadística en la investigación educativa. *Revista de Investigación Educativa*, 2003, 21(1), 231-248. Recuperado el 30 de mayo de 2018 de <http://revistas.um.es/rie/article/viewFile/99191/94791>.
- Guelmes, E. L., & Nieto, L. E. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(1), 23-29. Recuperado el 30 de mayo de 2018 de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202015000100004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000100004&lng=es&tlng=es).
- Gurdián, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. San José, Costa Rica: Investigación y Desarrollo Educativo Regional.
- Hernández, H. (2013). La gestión empresarial, un enfoque del siglo xx, desde las teorías. *Escenarios*. 9 (1), 38-51.
- Hernández, R. (1997). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1 de noviembre de 2015). *Revista de Contaduría Pública*. Recuperado de <http://contaduriapublica.org.mx/entrevista-con-el-dr-carlos-leon-hinojosa-director-general-del-consejo-nacional-de-normalizacion-y-certificacion-de-competencias-laborales-conocer/>.
- Jiménez, M. S. (2009). Trayectorias laborales y movilidad de los biólogos agropecuarios de la Universidad Autónoma de Tlaxcala. *Perfiles Educativos*, 31, 56-79. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982009000400004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982009000400004&lng=es&tlng=es).
- Latorre, A. (2004). *La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*. Barcelona: Graó.
- Martínez, A. (2005). Generación 2000: inserción laboral. Primera aproximación al seguimiento de egresados de la UAMCEH de la UAT. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, 117-145.
- Marum, E., & Rosario Muñoz, V. (2001). Tendencias de las profesiones del área económico-administrativa. *Scielo*, 44-58.

- Mcmillan, J. H., & Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa. Una introducción conceptual*. Madrid: Pearson.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Colombia: Universidad Sur Colombiana.
- Moreno, M. (2009). *Un planteamiento adaptado al espacio europeo de educación superior*. Sevilla: Wanceulen.
- Moreno, T. (2012). La evaluación de competencias en educación. *Scielo*, 1-20.
- Münch, L. (2014). *Fundamentos de gestión empresarial: la clave de la competitividad*. México: Trillas.
- Navarro, M. A. (1998). "Consideraciones teóricas para el estudio de egresados" en *esquemas básicos para estudios de egresados en educación superior*. México: ANUIE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (1998). *Measuring what people know: Human capital for the knowledge economy*. Francia: OECD Publications.
- Ornelas, C. (1995). *El sistema educativo mexicano: La transición de fin de siglo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pinar, W. (2014). Comprender la teoría del currículum como una conversación complicada. *Revista Mexicana de Educación Educativa*, 641-646.
- Quintana, A. (2008). Planteamiento del problema de investigación: errores de la lectura superficial de libros de texto de metodología. *IIPSI*, 239-253.
- Ramírez, A. (s. f.). *Metodología de la investigación científica*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ramírez, L., Arcla, A., Buriticá, L., & Castrillón, J. (2004). *Paradigmas y modelos de investigación*. Medellín, Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Rodríguez, P. (2001). La sociedad del conocimiento y el fin de la escuela. *Educere*, 19-23.
- Rojas, R. (1995). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés.
- Ruiz, P. (2012). Estratificar la muestra en relación a estratos. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/ptjrks/es-tratificar-la-muestra-en-relaci%C3%B3n-a-estratos-o-categor%C3%ADas-que-se-presentan-en/>.
- Ruiz, M., Jaraba, B., & Romero Santiago, L. (2008). La formación en psicología y las nuevas exigencias del mundo laboral. *Psicología desde el Caribe*, 136-157.
- Sánchez, D., Fresán Orozco, A., & Fresán Orozco, M. (2000). *La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo una propuesta de la ANUIES*. ANUIES.
- Sandoval, C. (2002). Enfoque cualitativo. Bogotá. Recuperado de <file:///C:/Users/familia/Downloads/Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf>.
- Significados.com*. (15 de octubre de 2017). Globalización. Recuperado de <https://www.significados.com/globalizacion/>.
- Tamayo Tamayo, M. (2003). *Investigación científica*. México: Limusa.
- Taylor, P. (2008). El currículo de la educación superior para el desarrollo humano y social. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 89-118. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/ha>

ndle/2099/7932/06%20%2889 -  
101%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Taylor, S., & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los  
métodos cualitativos de investigación*.  
Barcelona: Paidós.

VALENTI G. Y VARELA G. (1998): Construcción  
analítica del estudio de egresados, en  
Esquema Básico para Estudio de  
Egresados. México. ANUIES.

Vivanco, M. (2005). *Muestreo estadístico. Diseño y  
aplicaciones*. Santiago de Chile:  
Universitaria.



**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Wong Silva, Benji; Wong Silva, Jean Pierre  
*Universidad San Martín de Porres*

**Las TIC y la corrupción en las mypes en el emporio de Gamarra,  
municipio La Victoria, Lima 2019.**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 90-101*

## **Artículo 14. Las TIC y la corrupción en las mypes en el emporio de Gamarra, municipio La Victoria, Lima 2019**

### ***ICT and Corruption in micro and small enterprises in the Emporium of Gamarra, La Victoria Municipality, Lima 2019***

Wong Silva, Benji;  
Wong Silva, Jean Pierre  
Universidad San Martín de Porres

#### **Problema de investigación**

A la falta de análisis de parte del cuerpo académico en nuestro país, pocos son los que revisan el caso las TIC en relación con la corrupción; por ello, nace el interés de analizar este fenómeno en las mypes. para así conocer el grado de corrupción a la que se enfrentan, conocer el grado de empoderamiento de las herramientas tecnológicas y el uso que le vienen dando, sabiendo que en el emporio de Gamarra existe mucha corrupción.

Y para saber de qué manera las TIC se implementan para reducir la corrupción, su participación es importante, porque facilita la transparencia, si esta arma no está presente no hay procesos claros, la buena gestión es fundamental para todos desde empresas pequeña hasta grandes, así como para todos los gobiernos. Cuando no existen TIC, muchos no están en condiciones de entregar servicios con eficacia; ahí entra la corrupción, esto persiste por igual en los países ricos y pobres, frenando las oportunidades y el crecimiento.

En el emporio de Gamarra los problemas de corrupción se dan desde que se empieza a crearse o constituir la empresa, con los trámites, permisos y servicios que deben realizar las mypes en el

municipio La Victoria, como es la participación a los programas de apoyo de emprendimiento de la mype, las adquisidoras públicas que deben conocer las mypes para poder participar y lograr insertarse en las ventas corporativas o empresariales, coincide con lo que sucede en México y seguramente en otros países (ONE, 2015).

La cámara de comercio de Bogotá manifiesta que una de las principales lecciones aprendidas en la lucha contra la corrupción ha sido comprender que para alcanzar el éxito y obtener mejores resultados es necesario el trabajo conjunto de los sectores público y privado, y de la sociedad civil (Cámara de Comercio, 2015)

Pues a trabas, falta de valores, facilismo, se da paso a la corrupción, a la informalidad, a la evasión de impuestos, chocándose con la insatisfacción de las empresas que operan respetando las normas internas mientras otras no, las empresas legalmente constituidas no sólo se someten a las reglas del mercado, sino también al marco normativo gubernamental con transparencia y participación de TIC.

Abordar temas como la corrupción ha sido severamente criticado (Kurer, 2005; Werlin, 1994), desde la propia conceptualización de qué es y los impactos que puede tener, el término *corrupción* puede relacionarse con un estado de la sociedad, en su conjunto, o con actos individuales. La corrupción describe una sociedad o un estado que se ha alejado de un estándar de bondad (Johnston, 1996), y sus acciones corruptas violan las reglas de los cargos públicos y están motivadas por la ganancia privada (Nye, 1967); en términos generales, define una transacción ilegal en la que funcionarios públicos y actores privados intercambian bienes para su propio enriquecimiento a expensas de la

sociedad en general (Lebedun y Weinberg, 1975).

Avolio, Roca y Mesones (2011), en su estudio con enfoque cualitativo, encontraron que los factores que han limitado el crecimiento y la consolidación de la mype en el Perú son a menudo problemas comunes que enfrentan los empresarios, de índole operativo, estratégico, administrativos internos y externos, que involucran el acceso a la tecnología, la baja demanda, la corrupción y la infraestructura. El estudio añade una quinta categoría: los factores personales.

Además, las pequeñas empresas deben desarrollar estrategias específicas de corto y largo plazo para salvaguardarse de la mortalidad, dado que iniciar una pequeña empresa involucra un nivel de riesgo, y sus probabilidades de perdurar más de cinco años (Sausser, 2005).

Para medir la corrupción y su impacto, es necesario tener en cuenta las particularidades del estudio de la corrupción: en primer lugar, la causa de su naturaleza oculta e ilícita, con falta de TIC, la observación directa se dificulta, por lo que a menudo se mide de forma indirecta, con indicadores indirectos o proxys.

La corrupción es compleja con múltiples causas y efectos, va desde el simple acto de un pago ilícito hasta el funcionamiento del sistema económico y político. Problema estructural, también moral y cultural, el mal uso del poder público” y “deterioro moral”, que involucra a algún servidor público y una transferencia de recursos (Del Castillo, 2003).

En cuanto a las TIC en las mypes es necesario contar con equipos de cómputo, sistemas informáticos, Internet, telefonía fija y móvil, aplicativos informáticos. A falta de ésta y los antes mencionados, existen razones para que se den las condiciones de corrupción.

## **Problema principal**

¿Conocer la relación que existe entre la implementación de la TIC y el nivel de corrupción administrativo de las mypes en el municipio La Victoria, Lima 2019?

## **Problemas específicos**

1. ¿Qué relación existe entre la implementación de la TIC y los trámites, permisos y servicios que deben realizar las mypes en el municipio La Victoria, Lima 2019?
2. ¿Qué relación existe entre la implementación de la TIC y los programas de apoyo de emprendimiento que deben conocer las mypes en el municipio La Victoria, Lima 2019?
3. ¿Qué relación existe entre la implementación de la TIC y las adquisidoras públicas que deben conocer las mypes en el municipio La Victoria, Lima 2019?

## **Objetivos del estudio**

Analizar la relación que existe entre la implementación de la TIC y el nivel de corrupción administrativo de las mypes en el municipio La Victoria, Lima 2019.

## **Objetivos específicos**

1. Evaluar la relación que existe entre la implementación de la TIC y los trámites, permisos y servicios que deben realizar las mypes en el municipio La Victoria, Lima 2019.

2. Evaluar la relación que existe entre la implementación de la TIC y los programas de apoyo de emprendimiento que deben conocer las mypes en el municipio La Victoria, Lima 2019.
3. Evaluar la relación que existe entre la implementación de la TIC y las adquisidoras públicas que deben conocer las mypes en el municipio La Victoria, Lima 2019.

## Aspectos claves de la revisión de la literatura

### Corrupción en las mypes

La corrupción ha sido severamente criticada (Kurer, 2005; Werlin, 1994), desde la propia conceptualización de qué es y los impactos que puede tener. El término *corrupción* puede relacionarse con un estado de la sociedad, en su conjunto, o con actos individuales. La corrupción describe a una sociedad o un estado que se ha alejado de un estándar de bondad (Johnston, 1996), y sus acciones corruptas violan las reglas de los cargos públicos y están motivadas por la ganancia privada (Nye, 1967); la cual define una transacción ilegal en la que funcionarios públicos y actores privados intercambian bienes para su propio enriquecimiento a expensas de la sociedad en general (Lebedun & Weinberg, 1975).

El soborno representa un mal uso de los recursos que, en lugar de insertarse en la economía para el bien público, se desvían para un beneficio privado (Kaufmann, 2004).

La corrupción es una realidad ineludible; su nivel de tolerancia o de combate evidencia la madurez de cada país. Por esta misma razón existen entidades internacionales, oficiales y privadas, con la misión de supervisar el nivel de corrupción administrativa internacional. La

corrupción, contrariamente a lo que podría pensarse inicialmente, no es sólo responsabilidad del sector oficial, del Estado o del gobierno de turno, sino que incluye muy especialmente al sector privado. En muchos países, como en los de Latinoamérica, dicho sector tiene una gran influencia estatal y por lo tanto el nivel de corrupción presente en esos países tiene mucho que ver con la manera en la que se comporta el sector privado en conjunto con los sistemas políticos.

En las organizaciones la corrupción es un aspecto negativo; no se ha encontrado una explicación completamente satisfactoria de las causas y efectos de ésta en la organización (Karmann, Mauer, Flatten & Brettel, 2016). Se visualiza que debe afectar los procesos internos de las empresas (Anokhin & Schulze, 2009; Wilhelm, 2002). El contraste se da en lo empresarial, donde la corrupción no es un peligro para el espíritu empresarial (Álvarez & Urbano, 2011; Dutta & Sobel, 2016). En países con los peores climas de negocios se tienen altas tasas de emprendimiento. La corrupción a nivel macroeconómico se ha documentado por los efectos negativos que se generan, como es la reducción del crecimiento económico de los países (Baumol, 1990; Boudreaux, Nikolaev & Holcombe, 2018; Dimant & Tosato, 2018; Morlai, 2015), pero han sido poco estudiados sus efectos en el sector empresarial, donde se asume que está asociada con niveles decrecientes (Anokhin & Schulze, 2009), encontrando correlaciones que, en planos más altos de corrupción, están asociadas con una menor productividad y un menor crecimiento de la producción de las empresas (Sachs & Warner, 1995).

Constantemente los empresarios recurren a actos de corrupción derivados de dos motivos: a) para compensar el fracaso del sistema legal en la

obtención de permisos o eludir procesos y trámites, mediante el pago de sobornos. Es en los trámites donde las mipymes experimentan con más frecuencia espacios para la corrupción, por lo que es importante profundizar en este ámbito (Inegi, 2013). b) para obtener alguna ventaja en cuanto a la competencia (Williams & Vorley, 2015). La corrupción también toca a la comunicación, la desconfianza se expresa en éste, lo que conduce a que la esfera pública se quede sin sentido y se convierta en una máscara (Carassale, 2013). La corrupción en las mipymes ha recibido una mayor atención recientemente, debido al uso de información de portales públicos. Esto viene tomando otras vertientes en la corrupción, también en una serie de estudios limitados se han centrado en determinar si la corrupción les afecta de forma negativa o positiva, para quienes los aplican será de manera positiva y los afectados negativamente (Mendoza, Lim & Lopez, 2015). Encontrando resultados, como el acceso a recursos financieros (Aterido, Hallward-Driemeier & Pagés, 2011), a mercados de libre competencia —ruptura de monopolios— (Tanzi, 1995). Una competencia desigual produce desequilibrios y costos asimétricos que profundizan la desigualdad entre los grupos, crean formas de influencias ocultas (Carassale, 2013).

#### **a) Corrupción en trámites, permisos y servicios**

Según el Observatorio Nacional del Emprendedor (ONE, 2015), los empresarios se enfrentan a la corrupción cuando recién empiezan a realizar trámites, las gestiones en que las mipymes encuentran más corrupción son tramitación y pago de licencias y permisos en el municipio (donde 13.3% de las mipymes ofreció o le fue solicitado un soborno; excluye uso de suelo), tramitación del permiso de uso de suelo (donde 12.8% de las mipymes ofreció o le fue solicitado un soborno),

instalación, reconexión y pago de luz y agua (donde 12.2% y 12.1% de las mipymes ofreció o le fue solicitado un soborno, respectivamente), y el pago de predial (donde 10.1% de las mipymes ofreció o le fue solicitado un soborno).

Esto concuerda con la hipótesis de otros países como el Perú, que sectores económicos con mayor necesidad de permisos y trámites enfrentan mayor corrupción, por razones de lograr el objetivo se acude a los intermediarios; este tipo de gestiones es frecuente, como lo vemos en todas partes de Latinoamérica. Datos de la Encig (Inegi, 2013) indican en el ámbito nacional, 15% de quienes han tramitado un permiso de uso de suelo, demolición, construcción, alineamiento o número oficial han tenido que contratar a alguien para que haga el trámite (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2014). Esto debería en teoría ser innecesario, además de que encarece el proceso para el emprendedor o empresario y abre otro espacio para la corrupción.

Por lo menos se encontró que se habla de este tema en otros países. En el distrito La Victoria, Lima también es frecuente este tipo de corrupción; por ello, el alcalde está preso.

#### **b) Corrupción en los programas de apoyo de emprendimiento**

Se habla que lo que no les corresponden son beneficiarios potenciales de programas públicos, porque son quienes ofrecen dinero para agilizar un apoyo. Ocurre porque los procesos son muy largos y los apoyos del gobierno se otorgan cuando ya es demasiado tarde para los beneficiarios. Lo cual hace claro su desconocimiento y falta de competencias en el uso de las TIC y falta de normatividad digital, lo que con el uso de las TIC los trámites deben ser más rápidos.

La tardanza del trámite no sólo impide que la mipyme pueda ejecutarlo al haber caducado las cotizaciones, sino que genera espacios para la corrupción. Lo convierte en un mercado informal que podría ser regulado para evitar el cobro excesivo por sus servicios y la reducción del apoyo a emprendedores, una situación mencionada frecuentemente (Entrevistas; Grupos de enfoque, 2014).

### **C) Corrupción de las adquisidoras públicas que deben conocer las mypes**

La corrupción en adquisiciones se facilita cuando los procesos no son transparentes o públicos, y la solicitud de soborno a las empresas es a menudo. En el Perú se publica a última hora, con requisitos hechos para determinadas empresas, en diarios con letras muy pequeñas, en lugares pocos visibles, entre otros, a fin de ser pocos los afortunados en obtener una adquisición pública. Es difícil estimar la prevalencia en compras públicas. En algunos sectores se percibe que todo contrato requiere un “anticipo”, los estudios (Entrevistas; Grupos de enfoque, 2014) indican que es alrededor de 9% de las empresas las que enfrenta corrupción para obtener un contrato de compra pública (a pesar de que la frecuencia de sobornos en adquisiciones públicas es baja comparada con los trámites y servicios. La corrupción en adquisiciones públicas tiene un impacto importante en empresario.

### **Tecnología de la información comunicación (TIC)**

Para Valdez (2012), las TIC son dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos que permiten manipulación y almacenamiento de la información, y soporte de crecimiento económico de una organización (Belloch, 2018). Son recursos interactivos que se mueven con base

en la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones. Y éstas giran de forma interactiva en busca de diversos contextos comunicativos como parte de la interconexión. Peirano y Suárez (2006) indican que la TIC ayuda a mejorar el desempeño en las empresas en cuatro criterios: automatización, accesibilidad a la información, costos de transacción y procesos de aprendizaje. Coinciden muchos en decir que modifican las actividades generadoras de valor en dos dimensiones, la manera en que éstas se efectúan y la forma como se relacionan entre sí tales actividades (Hernández, 2008).

Belloch (2018) indicó que las TIC son recursos interactivos que se mueven con base en la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones, y éstas giran de forma interactiva en busca de diversos contextos comunicativos como parte de la interconexión.

Bolaños (2007) considera tres grandes dimensiones de las TIC aplicada a la educación como son función tecnológica, función administrativa y función pedagógica.

### **Ventajas que generan las TIC**

Las ventajas específicas que se generan con las TIC son los aumentos a la productividad como resultado de la mejora de procesos, la creación de valor para clientes y empleados de la organización y la creación de ventaja sobre la competencia (Slywotzky & Morrison, p. 2001). La investigación demuestra que las pequeñas empresas han sido lentas para adoptar e implementar TIC en sus negocios (MacGregor & Vrazalich, 2006).

Articulación de la empresa con	Tares digitales	Beneficios
Clientes	Gestión de pedidos Facturación Control de clientes	Más canales de comunicación Menores costos de transacción

	Historial de pedidos Información sobre productos disponibles Localización de clientes potenciales	Ampliar horario de atención Mayor gestión Reducción de costos de factoraje Compartir información Interacción constante Estado de las operaciones en tiempo real Mejor gestión de inventarios
Entre áreas o departamentos	Comunicación entre áreas Seguimiento del ciclo de producción Área de diseño Planeación de producción Control de inventarios Gestión de mantenimiento de maquinaria y equipo Reportes del personal Control de calidad Contabilidad Nómina	Mayor fluidez de la información Contacto permanente Reducir costos de transacción Mayor uso de la base de conocimientos Estado de las operaciones en tiempo real
Proveedores	Gestión de pedidos Facturación Control de proveedores Historial de pedidos Información sobre productos disponibles Localización de nuevos proveedores	Más canales de comunicación Menores costos de transacción Horario de atención Mayor gestión Reducción de costos de factoraje Compartir información Interacción constante Estado de las operaciones en tiempo real Mejor gestión de inventarios
Sector Financiero	Postulación a créditos Transferencias Manejo per cápita	Localizar mejores formas de financiamiento
Gobierno	Ventanilla única Programas de apoyo	Ventanas de oportunidades Atención más rápida

	Asesorías Regulaciones sobre el sector Impuestos Información sobre trámites	Información sobre trámites
--	--	----------------------------

Tabla 21.1 Áreas de uso de la TIC en las mypes

Fuente: Casalet y González (2004).

La tabla 21.1 muestra la utilización de las TIC para optimizar todas las áreas funcionales y operativas de la mype, para obtener beneficios que le permitan abatir costos y optimizar las operaciones.

Factores	Descripción
Rol de la administración	Implementación de TIC más racionalizada cuando se realiza en conjunción con el Sistema de Calidad Total
Formación y socialización	La actualización del personal es el principal medio de socialización de los trabajadores en términos de los cambios tecnológicos, más que las acciones encaminadas a cambiar las actitudes de los trabajadores de más edad. La rotación del trabajo es un aspecto clave durante la formación y el entrenamiento en TI. Los trabajadores que no se adaptan satisfactoriamente retornan a sus posiciones originales. La edad del trabajador como factor explicativo de la falta de adaptación, sobre todo en casos extremos. Los empleados de edad intermedia no tienen grandes dificultades para adaptarse a la innovación tecnológica. Un gran involucramiento y conocimiento del negocio y el uso de las TI en la relación con el cliente/proveedor
El impacto del poder/	Temor de algunos administradores o

estructura jerárquica	empleados de perder parte de sus responsabilidades, poder y reconocimiento en el trabajo
-----------------------	--

Tabla 21.2 Factores relacionados con la implementación de TIC  
*Fuente:* elaboración con base en Saavedra y Tapia 2013 citados en Bruque y Moyano (2007).

Ríos, Toledo, Campos y Alejos (2009) señalan las siguientes barreras para el uso de TIC por parte de las empresas: 1. Costos de las TIC y tiempos de implementación elevados que derivan en proyectos poco rentables. 2. Esquemas de financiamiento inexistentes o inadecuados. 3. Resultados obtenidos inferiores a los esperados y poco predecibles. 4. Rápido nivel de obsolescencia de las TIC que deriva en la necesidad de inversiones continuas que pierden valor rápidamente. 5. Tecnología poco flexible e inadecuada para las necesidades de la empresa. 6. Proceso de integración con otras soluciones complicado, lento y costoso. 7. Mayor necesidad de especialización contra mayor dificultad para encontrar y mantener gente especializada. 8. Resistencia al cambio que resulta en un uso deficiente y poco intensivo de las TIC. 9. Adopción de tecnología por moda más que por necesidad del negocio. 10. Falta de impulso a los proyectos de TIC por parte de la dirección general. 11. Infraestructura actual insuficiente para dar apoyo al uso de nuevas aplicaciones. 12. Dificultad para justificar el presupuesto de TIC.

Asimismo, Ríos Toledo, Campos y Alejos (2009) indican que las pymes le dan poca importancia a las TIC en México debido a los siguientes seis factores: 1. Factor económico (falta de recursos financieros para invertir en TIC). 2. Brecha digital caracterizada por la cultura digital, pobre entendimiento de los beneficios que aporta la adopción de las TIC en la pyme. 3. Motivación. 4. Desconocimiento de oportunidades (falta de programas gubernamentales). 5. Falta de una

estrategia nacional (enfocada en el desarrollo de la pyme) que impulse a la sociedad en general. 6. Nivel de integración en las cadenas productivas. Esto mismo sucede en el Perú, porque existe mucha informalidad. Es necesario concientizar a los empresarios para que se animen a ser formales y usen las TIC de manera positiva.

## Justificación y contribución del estudio

El presente estudio contribuye al conocimiento del potencial de la implementación de la TIC en las mypes, ante la corrupción administrativa en la gestión de los empresarios, mejorando la adquisición, la producción, el almacenamiento, el tratamiento, la comunicación, el registro y la presentación de la información, mediante diversas formas.

Contribuir a implementar estrategias y modelos innovadores propios del negocio acorde con las exigencias del mercado sin tener que acudir a la corrupción, avizorando así mejores propuestas para los empresarios del emporio de Gamarra del municipio La Victoria, mediante una participación limpia en la formalización con los trámites, permisos y servicios, en la participación de programas de apoyo de emprendimiento y de las adquisidoras públicas.

## Propuesta metodológica

### Hipotesis general

Existe relación significativa entre la implementación de la TIC y el nivel de corrupción administrativa de las mypes en el municipio La Victoria, Lima 2019.



### Hipótesis específicas

1. Existe relación significativa entre **la implementación de la TIC** y los trámites, permisos y servicios que deben realizar las mypes en el municipio La Victoria, Lima 2019.
2. Existe relación significativa entre **la implementación de la TIC** y los programas de apoyo al emprendimiento que deben conocer las mypes en el municipio La Victoria, Lima 2019.
3. Existe relación significativa entre **la implementación de la TIC** y las adquisidoras públicas que deben conocer las mypes en el municipio La Victoria, Lima 2019.

En esta investigación se está trabajando con datos aplicados en la misma municipalidad, pero en diferentes años 2018 y 2019. Se está trabajando con la variable TIC del instrumento de 2018 y variable corrupción de 2019. El presente estudio responde a una investigación con diseño metodológico no experimental, de tipo correlacional, los instrumentos de cada variable fueron aplicados en un solo momento; por ello, se dice que es transversal.

El primer instrumento tuvo como objetivo indagar el potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas a partir del análisis sistémico. Caso La Victoria, Lima 2018, y el otro estudio tuvo como objetivo conocer el efecto de la corrupción en la gestión de los directores de las mypes de La Victoria, Lima 2019.

La recopilación de la información fue llevada a cabo por alumnos capacitados tanto en la aplicación del cuestionario como en la captura de cada ítem en la plataforma. La información fue recabada del 13 de febrero al 10 de marzo 2018, y

el otro estudio se recolectó del 11 de marzo al 15 de abril de 2019.

A fin de que la muestra fuera estadísticamente representativa, se fijó consideraciones que se encontrarían proporcionales, se estimaron con 50%, con un nivel de confianza de 95%, y un error máximo de 5%, para lo que se estableció una muestra mínima de 278, y en nuestro estudio abordamos una muestra de 390 micro y pequeñas empresas del municipio La Victoria, Lima.

Las variables de la investigación están contenidas en varias secciones que forman parte del cuestionario aplicado a los participantes: insumos del sistema, procesos del sistema, resultados del sistema y tecnología. Las primeras tres secciones conforman el análisis sistémico de las mypes según lo proponen Posada, Aguilar y Peña (2016) y la última sección aborda el grado en que el director utiliza las herramientas tecnológicas más comunes en el quehacer diario de su empresa. El análisis sistémico está basado en el principio de que en un sistema “existe interdependencia entre los componentes de la realidad investigada y que de la interacción entre ellos surgen propiedades que ayudan a entender la conformación y el funcionamiento de dicha realidad” (Martínez, 2008, p. 396). La sección de tecnología es una variable con su propia escala, que aborda el grado en que el director utiliza las herramientas tecnológicas más comunes en el quehacer diario de su empresa. En este caso se preguntó la frecuencia del uso de herramientas como computadora, Internet, correo electrónico, compras por Internet, etcétera. La escala varía desde nunca hasta siempre y está constituida por 11 ítems; sin embargo, los últimos cuatro abordan el tema de compras por Internet por lo que se le dio una ponderación menor a cada ítem al considerarlos para la variable general.

### **Definición conceptual de la variable tecnología**

De acuerdo con Albarracín (2014), el desarrollo empresarial se ve afectado por la favorable o desfavorable relación entre la tecnología (haciendo referencia específica en las tecnologías de la información y la comunicación, TIC) y el rendimiento organizacional. Este último concepto es posible fortalecerlo a través del uso de herramientas TIC, ya que se propicia una mayor efectividad en los procesos de planificación de recursos. Albarracín menciona que debe considerarse la inversión en tecnología, pues al realizar un desembolso fuerte, podría modificarse la estructura y los procesos de la administración.

### **Definición conceptual de la variable corrupción**

Los empresarios, a menudo, recurren a actos de corrupción derivados de dos motivos: a) para compensar el fracaso del sistema legal en la obtención de permisos o eludir procesos y trámites, mediante el pago de sobornos (Aidis & Adachi, 2007), o b) para obtener alguna ventaja frente a la competencia (Williams & Vorley, 2015). La corrupción en las empresas ha recibido una mayor atención recientemente.

## **Referencias**

Aidis, R., & Adachi, Y. (2007). Russia: Firm entry and survival barriers. *Economic Systems*, 31(4), 391–411. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2007.08.003>

Albarracín, E. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*. 30(133), 355-364.

Álvarez, C., & Urbano, D. (2011). Factores del entorno y actividad emprendedora en América Latina. *Academia Revista*

*Latinoamericana de Administración*, 16760(48), 31-45.

- Anokhin, S., & Schulze, W. S. (2009). Journal of Business Venturing Entrepreneurship, Innovation, and Corruption. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 465-476. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.06.001>.
- Aterido, R., Hallward-Driemeier, M., & Pagés, C. (2011). Big Constraints to Small Firms' Growth? Business Environment and Employment Growth across Firms. *Economic Development and Cultural Change*, 59(3), 609-647. Recuperado de <https://doi.org/10.1086/658349>.
- Avolio, Roca, & Mesones. (2011). Factores que limitan el crecimiento de micro y pequeñas empresas en el Perú (mypes). Recuperado de <https://www.mendeley.com/catalogue/factores-que-limitan-el-crecimiento-micro-y-peque%C3%B1as-empresas-en-el-per%C3%BA-mypes/>.
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893-921. Recuperado de <https://doi.org/10.1086/261712>.
- Belloch, C. (2 de mayo de 2012). *Las tecnologías de la información y comunicación en el aprendizaje*. Material docente (on-line) Departamento de Métodos de investigación y diagnóstico en educación, Universidad de Valencia. Recuperado de <https://www.uv.es/bellohc/pedagogia/EVA1.pdf>.
- Boudreaux, C. J., Nikolaev, B. N., & Holcombe, R. G. (2018). Corruption and destructive

- entrepreneurship. *Small Business Economics*, 51(1), 181–202. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9927-x>
- Bruque, S., & Moyano, J. (2007). Organizational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: the case of family and cooperative firms. *Technovation*, 27, 241-253.
- Cámara de Comercio. (2015). *Guía anticorrupción de las empresas*. Recuperado de [https://www.unodc.org/documents/colombia/2014/Diciembre/Guia\\_Anticorrupcion\\_empresas\\_UNODC\\_Web.pdf](https://www.unodc.org/documents/colombia/2014/Diciembre/Guia_Anticorrupcion_empresas_UNODC_Web.pdf).
- Carassale, S. (2013). *Corrupción. Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, 4.
- Del Castillo, A. (2003). *Medición de la corrupción: un indicador de la rendición de cuentas*. Recuperado de [https://www.asf.gob.mx/uploads/63\\_Serie\\_de\\_Rendicion\\_de\\_Cuentas/Rc5.pdf](https://www.asf.gob.mx/uploads/63_Serie_de_Rendicion_de_Cuentas/Rc5.pdf).
- Dimant, E., & Tosato, G. (2018). Causes and effects of corruption: what has past decade's empirical research taught us? A survey. *Journal of Economic Surveys*, 32(2), 335–356. <https://doi.org/10.1111/joes.12198>
- Dutta, N., & Sobel, R. (2016). Does corruption ever help entrepreneurship? *Small Business Economics*, 47(1), 179–199. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9728-7>
- Ene-Produce. (2015). Estudio de la situación actual de las empresas peruanas. Los determinantes de su productividad y orientación exportadora. *Análisis basado en los resultados de la Primera Encuesta Nacional de Empresa*. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi81171136fe74561a7\\_79.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi81171136fe74561a7_79.pdf).
- Gomero, N. (2015). *Concentración de las mypes y su impacto en el crecimiento económico*. Recuperado de <file:///C:/Users/user/Downloads/11597-Texto%20del%20art%C3%ADculo-40456-1-10-20160327.pdf>.
- Hernández, N.. (2014). *Teoría de la gestión del conocimiento*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-gestion-del-conocimiento/>.
- Hernández, S. (2008). Apoyo de las TIC al negocio. *Sistemas*, 104, 46-52.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2013). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2013/>
- Johnston, M. (1996). The Search for Definitions: The Vitality of Politics and the Issue of Corruption. *International Social Science Journal*, 48(149), 321-335. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00035>.
- Karmann, T., Mauer, R., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016). Entrepreneurial Orientation and Corruption. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 223–234. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2305-6>
- Kaufman, E. (2004). Sobre políticas y modelos de gestión para el gobierno electrónico y la sociedad de la información y el conocimiento. Las recetas ajenas y los posibles desarrollos propios. *Revista Chilena de Administración Pública*, 125-165.

- Kurer, O. (2005). Corruption: An Alternative Approach to its Definition and Measurement. *Political Studies*, 53(1), 222-239. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2005.00525.x>.
- Lebedun, M., & Weinberg, M. H. (1975). Public Support Needed. *Social Work*, 20(5), 422-422. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/sw/20.5.422>.
- Macgregor, R., & Vrazalic, L. (2006). E-Commerce Adoption Barriers in Small Businesses and the Differential Effects of Gender. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, (2), 1-24.
- Mendoza, R. U., Lim, R. A., & Lopez, A. O. (2015). Grease or Sand in the Wheels of Commerce? Firm Level Evidence on Corruption and SMES. *Journal of International Development*, 27(4), 415-439. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/jid.3077>.
- Morlai, A. (2015). The effect of corruption on small and medium enterprises: Perspective from a developing country. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 3(3), 12-27
- Nye, J. S. (1967). Corruption and Political Development: A Cost-Benefit Analysis. *American Political Science Review*, 61(2), 417-427. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/1953254>.
- Observatorio Nacional del Emprendedor (ONE) (2015). *Efecto de la corrupción en emprendedores y mipymes*. Recuperado de <https://www.undp.org/content/dam/mexico/docs/Publicaciones/PublicacionesReduccionPobreza/one/EfectodelacorrupcionenemprendedoresyMiPyMEs.pdf>.
- Peirano, F., & Suárez, D. (2006). Las economías por informatización como una forma de captar el impacto de las TIC en el desempeño de las empresas. *Congreso Internacional de Información* (9a. ed.). La Habana, 17-21 de abril.
- Ríos, M., Toledo, J., Campos, O., & Alejos, A. (2009). Nivel de integración de las TIC en las mipymes: un análisis cualitativo. *Panorama Administrativo Journal*, 3(6), 157-179.
- Saavedra, M. L., & Tapia, B. (2013). El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme). Industriales mexicanas. *Enl@ce Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 10(1), 85-104.
- Sachs, J. D., & Warner, A. (1995). Economic Reform and the Process of Global Integration. *Brookings Papers on Economic Activity*, (1), 1-118.
- Slywotzky, A. & Morrison, D. (2001). Becoming a digital business: it's not about technology. *Strategy & Leadership*, 29, 4.
- Tanzi, V. (1995). *Corruption, Arm's length relationships and markets. Economics for the Organized Crime*. Cambridge Press University.
- Valdez, F. J. (octubre de 2012). Teorías educativas y su relación con las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC). UNAM. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/L13.pdf>.
- Werlin, H. H. (1994). Revisiting Corruption: With a New Definition. *International Review of Administrative Sciences*, 60(4), 547-

558.

<https://doi.org/10.1177/002085239406000401>

Wilhelm, P. G. (2002). International Validation of the Corruption Perceptions Index: Implications for Business Ethics and Entrepreneurship Education. *Journal of Business Ethics*, 3(35), 177–189.  
<https://doi.org/10.1023/a:1013882225402>

Williams, N., & Vorley, T. (2015). Institutional Asymmetry: How Formal and Informal Institutions Affect Entrepreneurship in Bulgaria. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(8), 840-861. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0266242614534280>.

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Gallardo Hernández, Norma Alicia;  
Carmona Vega, Esther Guadalupe  
*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*

**Modelo de plan financiero para microempresas comerciales  
establecidas en Ciudad Juárez.**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 102-107*

## **Artículo 15. Modelo de plan financiero para microempresas comerciales establecidas en Ciudad Juárez**

### ***Financial plan model for trading micro-enterprises established in Ciudad Juárez***

Gallardo Hernández, Norma Alicia;  
Carmona Vega, Esther Guadalupe  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

#### **Problema de investigación**

La microempresa regularmente nace de una idea emprendedora, un negocio familiar por alguna profesión u oficio aprendido; por esa razón, regularmente los propietarios son los administradores de su negocio y no cuentan con una administración especializada, ya que por lo general la llevan a cabo los propios dueños que carecen de conocimientos en el área administrativa y financiera, y desafortunadamente hoy en día aunque la tecnología es de gran apoyo para el área financiera, no se encuentran disponibles formatos detallados para realizar un estado financiero, y la información que a menudo está disponible y al alcance de los bolsillos es incomprensible para el usuario por los términos que utilizan.

Cuando un negocio no lleva ningún registro de sus operaciones monetarias, desconoce información importante y carece de análisis de aspectos financieros de todas las decisiones, lo cual incrementa el riesgo de fracaso en su negocio. Aunque el plan financiero no pretende hacer un análisis de todas las áreas de las microempresas comerciales en Ciudad Juárez,

con la evaluación y el diagnóstico de las condiciones financieras seguramente se deberán realizar cambios en dichas áreas para maximizar las utilidades y minimizar los costos.

Por ende, si existe información certera y actualizada se pueden elaborar informes que resuman toda la información y sean de utilidad para la toma de decisiones. Esto porque a los propietarios se les dificulta llevar un control contable y financiero de las operaciones monetarias que realizan, y eso los limita a conocer realmente la rentabilidad de su negocio.

Según el Inegi (2015), 38.4% de las microempresas registran su contabilidad en libreta y 23.6% no lleva ningún registro contable cuando inician operaciones. Para 2015 se observa un aumento en servicios de un contador con 48.2%, y disminución en uso de libretas, así como también el no llevar ningún registro. La estadística de uso de los servicios de un contador es un servicio que las microempresas contratan para declarar al fisco y no tiene como objetivo la obtención de información financiera, pero nos muestra que cada día las microempresas están teniendo interés por llevar algún control de sus operaciones.

Dado lo anterior, aunque la investigación se encuentra en la última fase de la exploración de los datos y análisis de los datos, cabe resaltar que el objetivo general de este trabajo consiste en elaborar un modelo de plan financiero para los administradores de microempresas comerciales en Ciudad Juárez, en donde se registren las operaciones cotidianas que propicien la elaboración de estados financieros básicos y el análisis de razones financieras. Y, con ello, generar información clara y precisa que sea de utilidad para el mejor manejo de la entidad y la correcta toma de decisiones.

## Objetivos del estudio

El objetivo general de la investigación se centra en elaborar un modelo de plan financiero para los administradores de microempresas comerciales en Ciudad Juárez, en donde se registren las operaciones cotidianas que propicien la elaboración de estados financieros básicos y el análisis de razones financieras encaminados hacia una correcta toma de decisiones.

De manera que del objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Conocer los elementos teórico-prácticos y las premisas que integran la elaboración de un plan financiero, así como su utilidad a través de la revisión de una adecuada consulta de la literatura.
- Definir y analizar la información financiera que se utilizará para generar el plan financiero, a través de una rúbrica de diagnóstico, donde se detecten las necesidades financieras de las microempresas comerciales establecidas en Ciudad Juárez, Chihuahua, que se utilizarán como casos de estudio.
- Elaborar el plan financiero para las microempresas seleccionadas como casos de estudio, y analizar con base en el análisis de razones financieras la conveniencia de la elaboración, implementación y seguimiento del plan.

## Aspectos claves de la revisión de la literatura

De acuerdo con Bravo, Lambretón y Márquez (2007), la información financiera es clave para la gestión de las mipymes, la cual se encuentra consignada en los estados financieros. Mientras que Gitman y Zutter (2012) señalan que todas las empresas reúnen datos financieros sobre sus operaciones y reportan esta información en los

estados financieros, estos estados están altamente estandarizados y, por lo tanto, se pueden usar los datos incluidos en ellos para realizar comparaciones durante el tiempo.

Dado lo anterior, Van Horne y Wachowicz, (citados en Córdoba, 2012), nos hablan de la importancia de la gestión financiera, la cual es evidente al enfrentar y resolver el dilema de liquidez y rentabilidad, para proveer los recursos necesarios. La gestión financiera es muy importante para cualquier organización, sin importar su tamaño, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Por lo tanto, la importancia de contar con una planeación financiera radica en evitar decisiones inapropiadas que afecten la misión, la visión y las metas de la organización, a través de una orientación prospectiva que busque obtener mayor rentabilidad y evite el riesgo de pérdida de utilidades y posición lograda en el mercado. El proceso de la planeación financiera a corto y largo plazo es la base para que la gerencia pueda contar con herramientas que le permitan tener un control más adecuado (Jiménez, Rojas & Ospina, 2013).

Ramírez (2008) señala que “la información financiera seguirá siendo el mejor apoyo para la toma de decisiones de los negocios, es necesario recordar que a mejor calidad de la información corresponde mayor probabilidad de éxito en las decisiones”. Para ello, un plan financiero incluye los estados financieros básicos que, de acuerdo con Horngren (2000), son importantes para los gerentes porque ofrecen información detallada de los resultados de la empresa y se utilizan para la toma de decisiones principalmente.



Así que al realizar un modelo de plan financiero se tiene como objetivo presentar las herramientas necesarias para obtener información que sea de utilidad para los dueños de un negocio, dando como resultado el análisis de la situación financiera de la empresa en cierto tiempo o periodo, llevando el control de todos sus ingresos y gastos, determinando así la utilidad o pérdida neta de un periodo (Malburg, 1994).

De acuerdo con Gitman y Wachowicz (2012), todas las empresas reúnen datos financieros sobre sus operaciones y reportan esta información en los estados financieros, los cuales están altamente estandarizados y, por lo tanto, se pueden usar los datos incluidos en ellos para realizar comparaciones durante el tiempo. El análisis de ciertos rubros de los datos financieros identifica las áreas donde la empresa sobresale, y además las áreas de oportunidad para mejorar. Existen cuatro estados financieros claves: 1) balance general o estado de situación financiera, 2) estado de pérdidas y ganancias, 3) estado de flujos de efectivo y 4) estado de patrimonio de los accionistas.

También se incluye el estudio de las razones financieras básicas como las de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, aunque son sencillas en el cálculo, el reto es que las conozcan y logren interpretarlas. Éstas son de gran valor, ya que son indicadores y pueden ser utilizadas para medir la capacidad que tiene el negocio.

Griffin y Mahon (1997) despliegan diversas razones financieras con las que miden el desempeño financiero. En la tabla 25.1 se muestran las principales variables financieras.

	<b><i>Retorno del capital (ROE)</i></b>
<b><i>Rentabilidad</i></b>	Retorno del activo (ROA)
	Retorno de las inversiones (ROI)
	Margen de utilidad (MUN)
	Modelo Dupont
<b><i>Utilización de activos</i></b>	Retorno del activo (ROA)
	Rotación de activos (ventas/total de activos)
<b><i>Crecimiento</i></b>	Total de activos
	Promedio total de activos
	Retorno del activo (ROA)
	Retorno sobre ventas (ROS)
<b><i>Liquidez</i></b>	Prueba del ácido
	Activo circulante/total de activos
<b><i>Endeudamiento</i></b>	Deuda a largo plazo/capital
	Deuda a largo plazo/ganancias netas
	Deuda a largo plazo/activo
	Total pasivo circulante/ganancia neta
	Capital/pasivo largo plazo
	Activo sobre capital
<b><i>Otras</i></b>	Tenencia accionaria

Tabla 25.1 Razones financieras que miden el desempeño financiero. *Fuente:* elaboración propia con base en Griffin y Mahon (1997).

Las razones financieras están divididas por conveniencia en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y mercado. La razón de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo; mientras que las razones de rentabilidad miden el retorno, y las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el retorno (Gitman & Zutter, 2012).

## Justificación y contribución del estudio

Según Rivero, Ávila y Quintana (2001), una microempresa es una pequeña unidad socioeconómica de producción, comercio o prestación de servicios, cuya creación no requiere de mucho capital, y debido a su tamaño existe un uso productivo y eficiente de los recursos.

Las pymes en México cumplen un importante papel en la economía del país, de acuerdo con la estadística del Inegi (2014), existen 5 654 014 pymes, de éstas 94.8% son microempresas, 4.2% son pequeñas y 0.8% son medianas. Cuando nos referimos a las microempresas son las que tienen como característica principal menos de 10 empleados y tienen un promedio de 5 personas ocupadas, 56.5% de las microempresas son negocios independientes dedicados al comercio que no vende volúmenes grandes, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial, tampoco requiere grandes sumas de capital.

Según el Inegi (2014), el estado de Chihuahua cuenta con 97 044 negocios pymes y 93.2% son microempresas. Ciudad Juárez tiene el mayor porcentaje con 32%, como dato relevante del total de las unidades económicas del estado de Chihuahua, 40.2 tienen menos de cinco años; es decir, son de reciente creación.

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (Inegi, 2018), en Ciudad Juárez existen 40 mil 909 empresas, más de 90% corresponden a microempresas con 37 mil 093, y dentro de los de mayor cuantía se encuentran los negocios dedicados al comercio al por mayor, y al comercio al por menor 16 mil 224 micronegocios.

Es importante apoyar a la microempresa para que pueda continuar, de acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Productividad y

Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Inegi, 2015), la esperanza de vida de los negocios en México es de 6.9 años para el sector comercial, y para el de servicios privados no financieros es 8 años. El mayor tiempo de vida de un negocio es para el sector manufacturero con 9.7 años. Para el estado de Chihuahua, el promedio de vida es 7.3 años y en cuanto a Ciudad Juárez es 5.9 años.

## Propuesta metodológica

Se efectuará una investigación no experimental, utilizando un estudio descriptivo y exploratorio (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), de corte transversal basado en una hipótesis nula que busca afirmar lo siguiente:

Hipótesis nula. La elaboración de un plan financiero para microempresas comerciales es útil para generar información financiera clara y precisa para la correcta toma de decisiones.

De manera que para la operacionalización de las variables dependientes e independientes de la hipótesis se presenta la tabla 25.2.

Variable Independiente	Indicadores	Variable Dependiente	Indicadores
Información financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados financieros                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Balance General</li> <li>- Estado de Resultados</li> <li>- Estado de Cambios en la Posición Financiera</li> <li>- Flujo de Efectivo</li> </ul> </li> <li>• Razones financieras                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- De Rentabilidad</li> <li>- De Liquidez</li> <li>- De Endeudamiento</li> </ul> </li> </ul>	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de las decisiones operativas (Capital de trabajo neto).</li> <li>- Grado de las decisiones administrativas (Control).</li> <li>- Grado de las decisiones financieras (Inversión).</li> </ul>

Tabla 25.2 Presentación de las variables a utilizar para el modelo de plan financiero. Fuente: elaboración propia.

Con el análisis de tres mipymes comerciales tomadas como caso de estudio, en donde se asume que se trata de una muestra no probabilística e intencionada (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), se elaborará el modelo de plan financiero y se realizará un comparativo utilizando dos años de ejercicio, evaluando las necesidades de información y demostrando la importancia para la toma de decisiones en las entidades seleccionadas. A continuación, se presenta la figura 25.1 con la propuesta del modelo de plan financiero que se pretende elaborar para aplicarlo en las microempresas comerciales de Ciudad Juárez.

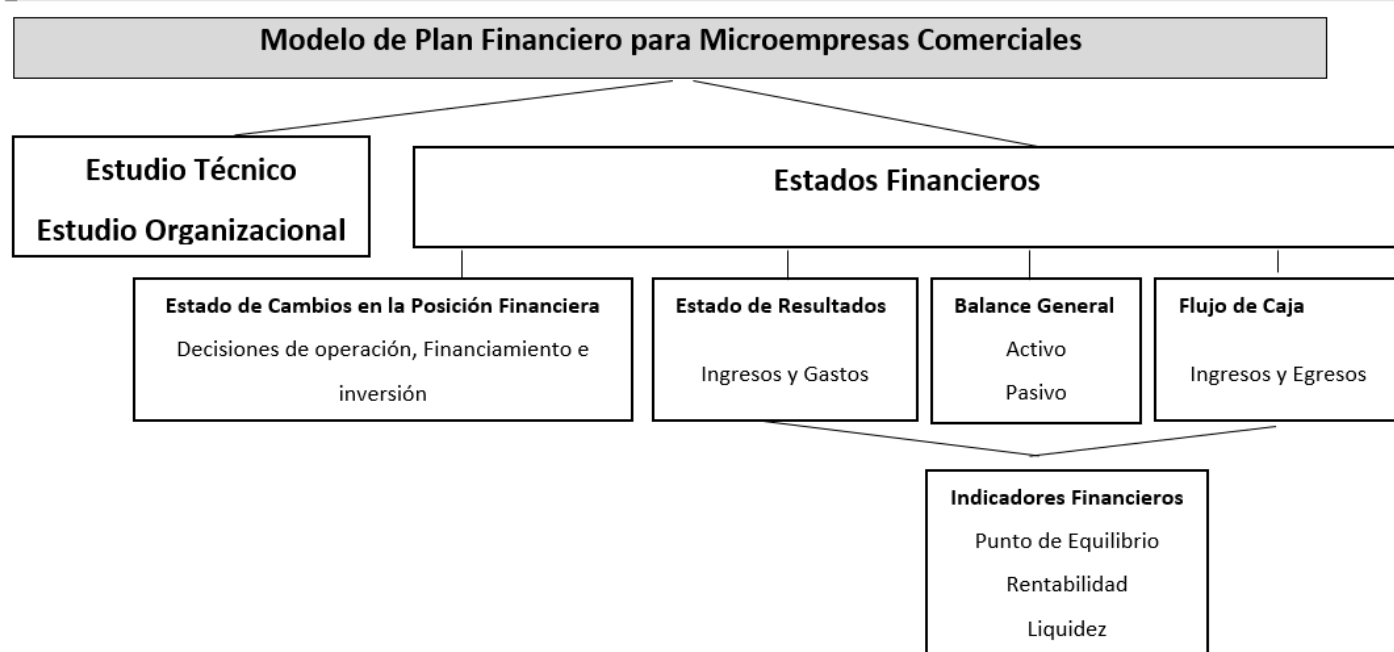


Figura 25.1 Diseño del modelo de plan financiero para empresas comerciales

Fuente: elaboración propia.

## Referencias

- Bravo, S., Lambretón, V., & Márquez, H. (2007). *Introducción a las finanzas*. México: Pearson Educación.
- Córdoba, M. P. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gitman, L., & Zutter, Ch. (2012). *Principios de administración financiera* (12a. ed.). México: Pearson Educación.
- Griffin, J., & Mahon, J. (1997). The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research. *Business Society*, 36(5), 5-31.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a. ed.). México: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Horngrén, C. T. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera* (7a. ed.). México: Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2014). *Censos económicos 2014*. Recuperado de [http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/ce/2014/doc/minimonografias/mchi\\_ce2014.pdf](http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/ce/2014/doc/minimonografias/mchi_ce2014.pdf).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2015). *Censos económicos 2014*. Recuperado de [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/buletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/buletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2015). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/pro>

- [gramas/enaproce/2015/doc/ENAPROC E\\_15.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/ce/2015/doc/ENAPROC_E_15.pdf).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2018). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Estadísticas*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/descarga/>.
- Jiménez, J., Rojas, F., & Ospina, H. (2013). *La planeación financiera: un modelo de gestión en las mipymes*. Recuperado de [http://ojs.unipamplona.edu.co/ojs\\_viceinvest/index.php/FACE/article/view/964/570](http://ojs.unipamplona.edu.co/ojs_viceinvest/index.php/FACE/article/view/964/570).
- Malburg, Ch. (1994). *Planes de negocios para manejar las operaciones cotidianas*. México: Panorama Editorial.
- Ramírez, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa* (8a. ed.). México: McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Rivero, F., Ávila, M., & Quintana, L. (2001). *La promoción integral de la microempresa; Guía de mercadeo para las organizaciones promotoras*. Madrid: Editorial Popular.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13a. ed.). México: Pearson Educación

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

***NIVEL 3:  
CATEGORÍA AVANZADA***

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019.*

REVISTA RELAYN

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Santana Cerda, Martha Lucía

*Fundación Universitaria Agraria de Colombia Uniagraria*

**Importancia de estructurar un sistema de costeo efectivo para  
micronegocios, nuevos proyectos, microempresas, que a su vez,  
cuenten con herramientas financieras que faciliten su control  
primario.**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 108-114*

## Artículo 16. Importancia de estructurar un sistema de costeo efectivo para micronegocios, nuevos proyectos, microempresas, que a su vez, cuenten con herramientas financieras que faciliten su control primario

***Importance of structuring an effective costing system for micro businesses, new projects, microenterprises; and in turn, have financial tools that facilitate their primary control***

Santana Cerda, Martha Lucía  
Fundación Universitaria Agraria de Colombia Uniagraria

### Introducción

Los permanentes cambios y los nuevos requerimientos del mercado determinan las necesidades en los nuevos empresarios; originando una demanda de estrategias, control del costeo, manejos adecuados para la maximización de oportunidades, así como la minimización de reprocesos. Esto a fin de permanecer vigentes y cumplir con todos los requisitos financieros, administrativos, legales, tributarios, de tecnología, inocuidad; entre otros; sin descuidar las nuevas y exigentes necesidades de los clientes, tanto internos como externos; fundamentados en las características relacionadas en la figura 1.1.

Importancia de estructurar un sistema de costeo efectivo para micronegocios, nuevos proyectos, microempresas, que a su vez, cuenten con herramientas financieras que faciliten su control primario



Figura 1.1 Características de los procesos en la medición del costeo *Fuente:* elaboración propia.

Como bien es cierto, la estructura de costos generalmente no corresponde con las necesidades específicas de las compañías, de tal manera que los contadores públicos de estas entidades no cuentan con conocimientos y habilidades específicas que oferten la incorporación de nuevos sistemas de costeo, puesto que en la académica su formación (en costos) se enfoca en una estructura de costos tradicionales, fundamentados en la operación de empresas comerciales, servicios y manufactureras, y no tienen en cuenta las actividades de las compañías sin ánimo de lucro o asociativas (Sánchez, 2019).

Por lo que se ha podido observar, los microestablecimientos de comercio, nuevos proyectos de inversión y microempresas manejan, en su mayoría, los costos bajo el margen de “acción y corrección de dicha acción” hasta equilibrar los procesos, pero desconocen que mientras se ejecutan esas estrategias, la inversión se desvanece como el agua entre los dedos.

Es así como al ejecutar las estrategias, se determinan una serie de procesos que se van ajustando de acuerdo con la ocurrencia de errores tanto previstos como imprevistos, y en la mayoría de veces, encuentran poco práctico contar con herramientas que advierten sobre las

posibles inconsistencias en dichos procesos, los cuales generan reprocesos, pérdida de la materia prima y tiempo utilizado por los operarios. Esto conlleva a tomar decisiones, en muchos de los casos, en detrimento del precio final, disminuyendo así la confianza en los clientes, en los productos y consecuentemente la disminución de sus ventas.

De igual manera, descuidan o desconocen la información interna, generando costos en ventas lejanos a la realidad; de esta forma deja sin argumentos al responsable de la toma de decisiones. Por tal razón, el análisis de equilibrio y apalancamiento son dos conceptos estrechamente relacionados que se emplean para evaluar varios aspectos en cuanto al rendimiento y el riesgo de la empresa (Ocampo, 2009).

En el transcurrir del tiempo, los emprendedores han utilizado herramientas de planeación que generan nuevas estrategias y les permiten, además de ejercer un control, visibilizar cada uno de los procesos que componen las actividades industriales, de producción, de comercialización y de servicios, anticipándose a los cambios y previendo sus efectos buscando minimizar cualquier impacto negativo sobre sus resultados. Las teorías, en sí misma o en forma de modelo científico, permiten hacer predicciones e inferencias sobre el sistema real al cual se aplica la teoría (Carratalá & Albano, 2012).

A través del tiempo, la disciplina contable ha sido un sistema que permite identificar, ordenar, medir, clasificar, registrar, codificar e informar las diferentes transacciones y operaciones de las unidades de negocio como un valioso recurso, pues proporciona resultados en sus informes que permite su planeación, evaluación y control, para que tanto los usuarios internos como externos

Importancia de estructurar un sistema de costeo efectivo para micronegocios, nuevos proyectos, microempresas, que a su vez, cuenten con herramientas financieras que faciliten su control primario

evalúen y establezcan buenas prácticas que deriven en decisiones adecuadas, una creciente rentabilidad y sostenida operación, generando economías progresivas para el país y satisfacción a las necesidades específicas de los clientes.

También se asume que las prescripciones legales, los estándares que gobiernan la preparación de la información contable y financiera son criterios que buscan promover la objetividad y la confiabilidad de las cifras, por medio de la homogeneización técnica (Gómez, 2019).

## **Objetivo general**

Fundamentar y establecer el sistema de costos por identificación (SCI) como método en la información real preproducción, producción y posproducción, que agilice y optimice la toma de decisiones, de tal manera que se eviten reprocesos en cada una de las áreas de producción o transformación del producto o servicio, en la implementación del sistema de costeo, y que se adapte a las necesidades de los microestablecimientos de comercio, nuevos proyectos de inversión y microempresas.

## **Objetivos específicos**

1. Identificar el origen de los procesos que aterrizan en las cifras financieras, de tal manera que permitan rentabilizar las oportunidades y fortalezas; minimizando el impacto de las debilidades o amenazas.
2. Establecer un compendio de información y sistemas que sustenten tanto los procesos como los reportes requeridos para el cumplimiento de la misión y visión establecida por las unidades económicas.



3. Generar mayor ordenamiento del costo y facilitar la toma de decisiones antes de la ocurrencia para evitar reprocesos y pérdidas en sus elementos.

No hay duda sobre el grado de importancia de las micros, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en Colombia, pues son primordiales en el medio productivo colombiano, como lo señala el Registro Único Empresarial y Social (RUES) “en Colombia cerca de 94.7% de las empresas registradas son microempresas y un 4.9% lo representan las pequeñas y medianas unidades de negocio” (*Revista Dinero*, 2016).

Este estudio está enfocado básicamente en apoyar aquellas mipymes industriales que, como estructuras del mercado empresarial representativas en Colombia, requieren de mecanismos técnicos y metodológicos, que aporten al sostenimiento económico y social, contribuyendo así al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

Los microestablecimientos de comercio, nuevos proyectos de inversión y microempresas, en su proceso de producción primaria y en el giro de sus negocios y actividades generan información de sus diversas operaciones tanto de costos como administrativos, tributarios y financieros, que facilitan la gestión. Esto en la medida que cuenten con herramientas adecuadas, de tal manera que la información presentará la realidad de la empresa, y a su vez, la toma de decisiones será cada vez más acertada. Las herramientas contribuyen y apoyan la recuperación en tiempo real de los costos asociados con sus procesos productivos. De la contabilidad se desprenden líneas de acción que conllevan a la organización, clasificación, codificación y registro de una serie de transacciones, que direcciona la información

Importancia de estructurar un sistema de costeo efectivo para micronegocios, nuevos proyectos, microempresas, que a su vez, cuenten con herramientas financieras que faciliten su control primario

y que de ella se desglosa la eficiente toma de decisiones.

Para que este proceso se lleve a cabo es necesario considerar que

la contabilidad financiera se relaciona básicamente con la elaboración y presentación de información a personas externas a la empresa, la contabilidad tributaria se encarga de preparar y presentar información para el usuario fiscal y la contabilidad gerencial, igualmente se ocupa de proveer información a las personas encargadas de tomar decisiones dentro de la organización; la contabilidad de costos, por su parte, genera información para uso interno y externo, tiene que ver con la determinación del costo de un producto específico o actividad. [De igual manera,] introduce las características, los objetivos de la contabilidad de costos y señala su importancia en la toma de decisiones, planeación y control de las operaciones de una organización (Sinisterra & Rincón, 2017, p. 1).

En vista de lo anterior, estas líneas deben estar bien identificadas para que la información fluya adecuadamente. Es por ello que este estudio se enfoca en la contabilidad de costos y un nuevo sistema de costeo cuidadosamente preparado para establecer un adecuado proceso de preproducción, producción y posproducción en los microestablecimientos de comercio, nuevos proyectos de inversión y microempresas que carecen de este tipo de herramientas para su organización. De tal manera que cuando decidan cruzar el umbral y ascender un escalón en la carrera empresarial, tengan la adecuada

información para migrar a un nuevo sistema que resista una macroinformación y que este proceso no genere mayores dificultades.

Como bien lo expresan Kaplan y Norton “el éxito en la ejecución de la estrategia tiene dos reglas básicas: comprender el ciclo de la gestión que vincula la estrategia y las operaciones, y saber qué herramientas utilizar en cada fase del ciclo” (*Harvard Business Review*, 2007).

De igual manera, “introduce las características, los objetivos de la contabilidad de costos y señala su importancia en la toma de decisiones, planeación y control de las operaciones de una organización” (Sinisterra & Rincón, 2017). El enfoque que puede generar un sistema de costeo que metodológicamente esté estructurado puede facilitar la toma de decisiones en los microestablecimientos de comercio, nuevos proyectos de inversión y microempresas para optimizar el costeo, de tal manera que garantice el retorno de su inversión con la rentabilidad esperada. El presente estudio busca establecer una estructura metodológica que soporte y apoye al sistema de costeo por identificación (SCI) para que complemente su uso en los microestablecimientos de comercio, nuevos proyectos de inversión y microempresas. Esto a fin de que, dentro de este contexto, su manejo y uso no genere conflicto.

De acuerdo con lo anterior, su implementación más que generar desequilibrio y atrasos innecesarios es fácil de manejar y sacar de ella la información filtrada y requerida para la adecuada toma de decisiones. El SCI fue implementado en una compañía de sebo animal en 2016 y monitoreado en 2017. Durante este año se midió el comportamiento en sus estados financieros y el impacto que generó la aplicación de la herramienta.

Importancia de estructurar un sistema de costeo efectivo para micronegocios, nuevos proyectos, microempresas, que a su vez, cuenten con herramientas financieras que faciliten su control primario

Dentro de este marco, el SCI fue implementado como factor financiero en 15 nuevos proyectos que arrojaron el grado de viabilidad obtenida. Es oportuno resaltar que “en los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 382). En la presente investigación se definió el estudio de casos, distribuidos en compañías como la de producción de sebo animal y una serie de nuevos proyectos, donde se tomó el SCI para determinar su viabilidad, de tal manera que a los inversionistas se les facilitó la toma de decisiones con respecto a la nueva actividad en la cual desean invertir.

El SCI cuenta con una serie de características detalladas en este estudio que llevará al lector a comprender claramente cada uno de los procesos que se requieren para obtener un producto o servicio listo para su venta. Y que además genere una rentabilidad para sus inversionistas. Este sistema de costeo va a contar con toda la estructura metodológica, por lo que el microestablecimiento de comercio, nuevos proyectos y microempresa contarán con una herramienta eficiente y eficaz de la cual se desprenden dos grandes actividades, una de carácter interno como la contabilidad de costos y otra de carácter externo como la contabilidad administrativa y estados financieros. La muestra para esta investigación, retomando la teoría Sampieri, es de tipo homogénea, donde las unidades que fueron seleccionadas “poseen un mismo perfil o características, o bien comparten datos similares” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 388).

En el presente estudio, se pretende establecer una estructura metodológica que contenga un esquema lógico, organizado y

coherente; fundamentado en teorías, conceptos, percepciones que sirvan como referencia a una serie de hechos económicos del costeo en los microestablecimientos de comercio y microempresas colombianas del sector primario. De tal manera que al implementar el nuevo sistema de costeo por identificación (SCI) se controlen los procesos con técnicas para establecer relaciones y comparaciones entre un proceso y otro. De igual manera permita el control y la regulación mediante toma de decisiones bajo etapas de preproducción, producción y posproducción. Dicho gráficamente, el método del SCI radica en:



Figura 1. 2 Método del sistema de costos por identificación  
Fuente: elaboración propia.

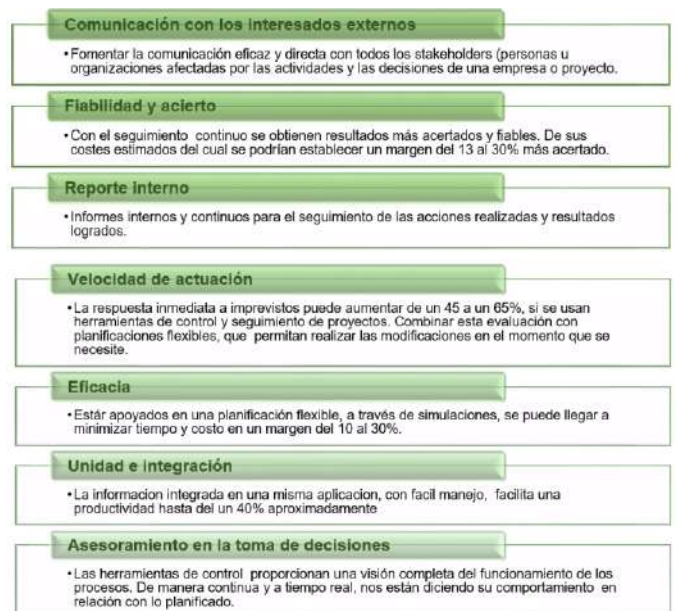
Para que este proceso se dé, se establecerán dos etapas: **la primera** tiene que ver con el contexto nacional de microestablecimientos, microempresas industriales y agroindustriales, asimismo, su comportamiento, tendencias y proyecciones. De tal forma que se pueda establecer un criterio para su posterior aplicación o no del sistema de costos por identificación y su herramienta de costeo. **La segunda** fundamenta el costeo, en cuanto a métodos y sistemas. Se analizarán sus características, objetivos, viabilidad, planeación, implementación, control y medición de algunos sistemas de costeo.

Toda herramienta de control que se utilice en las actividades donde el tiempo y la mano de obra intervienen son fundamentales para realizar una buena gestión para la adecuada toma de decisiones, ya que se cuenta con toda la información actualizada. No hay que desconocer

Importancia de estructurar un sistema de costeo efectivo para micronegocios, nuevos proyectos, microempresas, que a su vez, cuenten con herramientas financieras que faciliten su control primario

que las otras áreas como mercadeo son esenciales, pues ofrecen todas las alternativas actuales, para optimizar los costos y mantener en control los gastos, de modo que no estemos por fuera del estándar en el mercado.

Actualmente los equipos de trabajo que planifican un proyecto buscan las estrategias necesarias para una puesta en marcha con el manejo del riesgo financiero. Hoy en día existen muchas herramientas y aplicaciones que contemplan una comunicación efectiva y un manejo adecuado de todas aquellas actividades que requieren de tecnología, ya que éstas facilitan y evidencian un amplio control y seguimiento en tiempo real, permitiendo una toma de decisiones centradas en la eficacia y eficiencia, puesto que existe una evaluación permanente del proyecto. Como se muestra a continuación en la figura 1.3, donde se presentan siete estrategias de control.



Fuente: elaboración propia.

Figura 1.3 Estrategias de control y seguimiento efectivo

Estos siete elementos demuestran de manera clara que la herramienta maneja adecuadamente el costo. El gasto se mantiene controlado y se cuenta con una clara visión para

el ingreso. Las unidades económicas están rodeadas las 24 horas de información tanto interna como externa, donde los usuarios incorporan aspectos importantes que alimentan cada una de las áreas y a su vez todos sus procesos, de tal manera que complementan los elementos que componen el sistema de costos por identificación.

Cabe mencionar que el éxito en la implementación de esta herramienta radica en el trabajo en equipo que intensifique el compromiso. De modo que cumpla el objetivo propuesto; un buen líder influye en el adecuado manejo del lenguaje para formular naturalmente sus ideas. Para que su equipo las traduzca en propuestas concluyentes con la finalidad de tener la rentabilidad esperada.

Otro elemento importante de toda organización son las políticas claras, aplicables y cumplibles, ya que constituyen las dinámicas asociadas a la buena gobernanza. De acuerdo con lo anterior, cabe destacar que, en el contexto de la construcción del conocimiento, la experiencia resalta que su estructura está diseñada con la suma de muchos saberes, y que a su vez aportan a la sociedad desde cada una de las ciencias reconocidas en el mundo. Por ello se facilita la creación de nuevas estrategias para afrontar las tendencias tanto tecnológicas como cambios climáticos, nuevas negociaciones, nuevos productos que satisfagan las necesidades cada vez más individuales y personalizadas de los consumidores.

Por esta razón, el aporte del conocimiento a las microempresas del sistema de costos por identificación se evidencia desde la preproducción, producción y posproducción, ya que puede disminuir los reprocesos, optimizar los costos. De tal manera que para entregar mayor valor al cliente no se deben necesariamente

Importancia de estructurar un sistema de costeo efectivo para micronegocios, nuevos proyectos, microempresas, que a su vez, cuenten con herramientas financieras que faciliten su control primario

aumentar los costos. Estos procesos evolutivos no son temas sólo de las grandes unidades económicas, las microempresas sobre todo en los países en vía de desarrollo son de vital importancia. Es por ello que deben contar con toda su información controlada y detallada para que cuando se sientan preparados para convertirse en medianas y grandes superficies, todo el mecanismo utilizado en sus procesos, no sufran ningún tipo de traumatismos en la migración de su información, y que sólo se deban preocupar por afrontar los avances tecnológicos, manejos de macrodatos, lenguajes globalizados que apliquen tanto a sus clientes como a sus potenciales.

Es por ello que las herramientas técnicas, económicas y de fácil manejo contribuyen a tener claridad sobre cómo se debe llevar un proceso o un trabajo de la mejor manera. El sistema de costos por identificación precisamente aporta datos, desde su tablero de control y cuadro de mando, generando cuestionamientos, prioridades y rumbos que faciliten la identificación previa de la información que admita nuevos y adecuados modelos de gestión en los entornos empresariales. Todo esto enfocado en la búsqueda de recuperación de la inversión.

## **Conclusiones**

Como conclusión final, la disertación aporta a la sociedad una herramienta que comprueba cómo su actividad puede mejorar entre 25 y 30%, en el momento de su aplicación, seguimiento e impacto. El aporte al conocimiento en las microempresas podría entenderse como todas aquellas herramientas por medio de las cuales la organización aprende y aumenta su capital intelectual, en concordancia con la rentabilidad esperada. Además, en nuevos proyectos establece una visión clara para una adecuada

toma de decisiones en el momento de ponerlos en marcha o no.

## Referencias

Carratalá, J., & Albano, A. (2012). *Gerenciamiento estratégico de costos*. (Omicron, ed.) México: Alfaomega Grupo Editor. doi:ISBN 978-607-707-553-0.

Gómez, M. (2019). *Una aproximación social, institucional y organizacional a la contabilidad*. Recuperado de <http://www.fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/documentos/documentosEACP/documentos-EACP-35.pdf>.

*Harvard Business Review* (2007). *¿Cómo dominar el sistema de gestión?* Recuperado de [www.hbrreprints.org](http://www.hbrreprints.org).

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6a. ed. México: McGraw Hill.

Ocampo, É. (2009). *Administración financiera base para la toma de decisiones económicas y financieras*. 2a ed., vol. 1). (N. Legislación, Ed.) Bogotá: Nueva Legislación. doi:ISBN 978-958-8371-31-3.

*Revista Dinero* (2016). Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>.

Sánchez, L. (2019). La contabilidad en la conservación, caso: Atributos del Paisaje Cultural del Departamento del Quindío inscrito en la lista de la Unesco como patrimonio mundial de la humanidad. *En - Contexto*, 10(7).

Importancia de estructurar un sistema de costeo efectivo para micronegocios, nuevos proyectos, microempresas, que a su vez, cuenten con herramientas financieras que faciliten su control primario

Sinisterra, G., & Rincón, C. (2017). Contabilidad de costos con aproximación a las normas internacionales. En G. S. C. Soto, *Contabilidad de costos con aproximación a las normas internacionales*, pág. 1. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. doi:ISBN978-958-771-464-7-978-958-771-465-4.

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Contreras Ocegueda, Erandi Lizzete;  
Aguilar Rascón, Oscar Cuauhtémoc  
*Instituto Tecnológico de Matamoros*

**Percepción de los directores de las mypes sobre los procesos del  
sistema.**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 115-121*

## Artículo 17. Percepción de los directores de las mypes sobre los procesos del sistema

### *Perception of micro and small enterprises directors about system processes*

Contreras Ocegueda, Erandi Lizzete; Aguilar Rascón, Oscar Cuauhtémoc  
Instituto Tecnológico de Matamoros

#### Problema de investigación

La importancia de hacer el estudio de las mypes en Heroica Matamoros, Tamaulipas, radica en que es una de las ciudades más grandes del estado y tiene frontera con los Estados Unidos de América. Según datos del Inegi de 2018 cuenta con 520 367 habitantes, y con 20 508 unidades económicas, de las cuales 17 903 son mypes; es decir, 87.3% de las entidades económicas son mypes. De acuerdo con este organismo, la principal fuente de empleo en Matamoros, en Tamaulipas y en México son las microempresas.

Por lo anteriormente mencionado, es de suma importancia conocer los procesos que tienen las mypes, sus características y deficiencias, a fin de poder aportar sugerencias teóricas, pero además para crear estrategias que puedan apoyar a las mypes y, por ende, a la economía del municipio, del estado de Tamaulipas y del país.

Por lo que se planteó la siguiente pregunta:

¿Cuál es la percepción de los directores de las mypes de Heroica Matamoros, Tamaulipas, sobre los procesos del sistema?

#### Objetivos del estudio

##### Objetivo general

- Identificar la percepción de los directores de las mypes sobre los procesos del sistema (la empresa vista desde el punto de vista sistémico).

#### Aspectos claves de la revisión de la literatura

**Percepción.** Se tomará la opinión de los directores con respecto a cómo se manejan los diferentes procesos de la empresa.

**Teoría de sistemas.** De acuerdo con Cummings esta teoría es “una serie de conceptos y relaciones que describen las propiedades y los comportamientos de eso que llamamos sistemas: empresas, grupos e individuos” (Cummings, 2008, p. 29).

**Desempeño organizacional.** Es la medida en que se cumplen las metas y se satisfacen las necesidades de cada una de las partes interesadas (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden & Montalván, 2002). En este trabajo se tomará como desempeño organizacional la valoración que da el administrador de las mypes acerca de los procesos de la empresa: ámbito de ventas, ventaja competitiva, satisfacción en la empresa y productividad.

**Mype.** Abreviación de micro y pequeñas empresas.

**Insumos.** Son las entradas de un sistema. Para este estudio los insumos serán los proveedores, el análisis de mercado y el recurso humano.

**Proceso.** De acuerdo con Cummings es la transformación de entradas o *inputs* en salidas u *outputs* (Cummings, 2008). Dentro del cuestionario de estudio se evalúan como parte del proceso los siguientes subprocesos:

dirección, finanzas, gestión de ventas, producción-operación, innovación y mercadotecnia.

**Salidas o resultados.** Son el resultado de lo que fue transformado o procesado dentro de un sistema y que es enviado al ambiente o entorno. En una empresa es común que se mida con resultados financieros como utilidades, ventas, rendimiento, ganancias, la productividad y la satisfacción del cliente (Cummings, 2008). Para este estudio, las salidas serán la satisfacción de la empresa, la ventaja competitiva y el ámbito de ventas. Desde el punto de vista sistémico, la empresa está formada por partes o procesos que se relacionan entre sí directa o indirectamente para conseguir un bien o servicio. La finalidad de la empresa es la obtención de *outputs* (salidas) mediante un proceso de transformación de *inputs* (entradas). En este proceso de transformación se hace necesario una etapa de retroalimentación para que la empresa se pueda adaptar a los cambios que se hayan producido en el ambiente (Gil & Giner, 1996).

## Contexto de las mypes

Las empresas en México se clasifican en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. En cada país puede variar las categorizaciones y dentro de una misma nación puede haber diversificaciones, dependiendo el organismo que las estudie. Saavedra señala la existencia de diferentes variables que sirven para catalogar la dimensión de una empresa; por ejemplo, algunos clasifican con base en el número de trabajadores, el tipo de producto, el tamaño de mercado, la inversión en bienes de producción por persona ocupada, el volumen de producción o de ventas, el trabajo personal de socios o directores, la separación de funciones básicas de producción, personal, financieras y ventas dentro de la

empresa, la ubicación o localización, así como con base en el nivel de tecnología de producción, orientación de mercado, el capital invertido, así como por el consumo de energía (Saavedra & Hernández, 2008).

De acuerdo con Posada, Aguilar y Ahumada (2016), en México se utilizan tres criterios para clasificar a la empresa que consisten en el número de empleados y las ventas, así como en un criterio en el que se valora el producto de ambos, como se observa en la tabla 7.1.

Estratificación de las empresas por tamaño en México.

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de ventas anuales (mdp)	Máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4,6
	Comercio	Desde 11 hasta 30	De \$4.01 hasta \$100	93
Pequeñas	Industria y Servicio	Desde 11 hasta 50	De \$4.01 hasta \$100	95
	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
Medianas	Servicios	Desde 51 hasta 100	\$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Tabla 7.1 Tope máximo combinado= [(trabajadores) x 10%] + [ventas anuales x 90%]

Fuente: Secretaría de Economía (2009).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son organizaciones empíricas financiadas, que son organizadas y dirigidas por sus propios dueños y que proveen sus productos o servicios a un mercado pequeño. Producen en bajos volúmenes y los empleados que trabajan en la empresa son familiares del propietario, razón por la cual son llamadas empresas familiares (Fischer & Espejo, 2011).

En este trabajo se hablará acerca de las micro y pequeñas empresas (mypes), sin incluir a las medianas empresas, porque sus estructuras y capacidades son más parecidas a las empresas grandes que a las micro y pequeñas empresas (Vázquez, Zuazo & Sevares, s. f.).

De acuerdo con datos de la OCDE de 2013 en México las mypes representaron 99.8% de las unidades económicas, por lo que hasta ese año generaban 72.3% de los empleos. Según el Inegi en 2014, en Tamaulipas, las mypes constituyeron



98.7% de la población y emplearon 46.9% de las personas.

## Análisis sistémico

Posada, basado en la teoría de sistemas, analiza a la mype como un sistema abierto, donde el ambiente influye en los diferentes procesos y, a su vez, cada proceso tiene interrelación con los demás (Posada, Aguilar & Ahumada, 2016). Uno de los subsistemas son las “entradas” o “insumos”, en las cuales tenemos selección de proveedores y recursos humanos. El siguiente subsistema es “procesos”, que es el área donde se analiza la organización de las empresas, sus características, la infraestructura, la estructura y las herramientas de las empresas. El último subsistema sería “salidas” y aquí se encuentran los criterios del mercado, la satisfacción de la empresa y la responsabilidad social. Según esta visión sistémica, el medioambiente impacta en cada uno de estos subsistemas, como ejemplos del ambiente podemos tener el entorno empresarial, la inseguridad, así como los indicadores económicos del municipio (Posada, Aguilar & Ahumada, 2016). Esto se muestra en la figura 7.1.



Figura 7.1 Visión sistémica de la organización

Fuente: (Posada, Aguilar & Ahumada, 2016).

## Justificación y contribución del estudio

El presente trabajo tiene significado al estudiar a las mypes, sus características, procesos, deficiencias y su análisis sistémico, lo cual permite identificar áreas de oportunidad para dar capacitación a las mypes del municipio. Larios en

su trabajo de investigación señala que “para que actores como el Estado y el sector privado puedan contribuir al desarrollo de las MiPyMes, es necesario identificar la situación actual del sector empresarial para poder obtener datos que sirvan de base en la toma de decisiones” (Larios, 2017).

La relevancia de este trabajo de estudio sobre las micro y pequeñas empresas (mypes) radica en el impacto que tienen estas pequeñas empresas en la economía de los países, puesto que son las empresas con más índice de mortalidad. Ocegueda, Villafañez, Guzmán y Mora (2017) señalan que la probabilidad de la mortalidad de las empresas aumenta entre más pequeños son los negocios y la probabilidad disminuye entre más grandes son las empresas. Se hace necesario detectar cómo funcionan los procesos y resultados de las mypes para crear estrategias que ayuden a disminuir su mortandad.

## Propuesta metodológica

### Tipo de estudio

El estudio es de enfoque cuantitativo, ya que para probar la hipótesis se utiliza una medición numérica. Es no experimental debido a que no se manipulan las variables. Es descriptivo dado que indaga la incidencia de las variables. Se considera de campo, porque los datos fueron tomados directamente de los objetos seleccionados. Y es de tipo transversal, porque los datos se recolectan en un solo momento.

### Población y muestra

La investigación fue hecha en el municipio de Heroica Matamoros, Tamaulipas, con una población de 520 367 habitantes. Dicha entidad cuenta con 20 508 unidades económicas, de las cuales 17 903 son micro y pequeñas empresas,

que representan 0.87% (Inegi, 2019). Se tomó una muestra estadísticamente representativa, con un porcentaje estimado —proporciones— de 50%, con un nivel deseado de confianza de 95%, llegando a un tamaño de muestra de 468 micro y pequeñas empresas del municipio de Heroica Matamoros, Tamaulipas. La recopilación de la información se llevó a cabo por alumnos capacitados, tanto en la aplicación del cuestionario como en su captura en la plataforma. El cuestionario se sometió a estudios de validez utilizando el programa SPSS. Para todo el cuestionario, el Alpha obtenida fue de 0.937, lo cual se muestra en la tabla 7.2.

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.937	132

Tabla 7.2 Estadísticos de fiabilidad para el cuestionario (insumos, procesos y resultados)

Fuente: elaboración propia.

## Resultados del estudio

De acuerdo con Larios, la teoría menciona como desventaja de las mipymes su administración, debido a la falta de conocimiento de herramientas de gestión (Larios, 2017); sin embargo, en el trabajo encontramos que tienen buenas herramientas de gestión y tienen claro el valor de los activos de su empresa.

Además, en la teoría se encontró de acuerdo con la Secretaría de Economía (CIFI 2001, citado en Palomo-González, 2005), que las pymes no tienen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico. Esto se confirmó de acuerdo con el trabajo de tesis realizado, debido a que es una debilidad de las mypes de Matamoros, Tamaulipas.

Dirección	1. No se /NA	2. Muy desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
1. Estoy atento para detectar las nuevas tendencias en mi negocio y enterarme de lo que está haciendo mi competencia	7.1	3.8	15.6	35.7	<b>37.8</b>
2. Me endeudo con instituciones y conocidos para hacer funcionar bien mi empresa	11.8	<b>27.8</b>	<b>32.5</b>	<b>18.8</b>	<b>9.2</b>
3. Procuro tener dinero disponible, en efectivo o en el banco para operar bien la empresa.	2.1	2.8	9.4	<b>49.4</b>	<b>36.3</b>
4. Invierto muchas ganancias de mi empresa para hacerla crecer.	2.1	4.3	14.5	<b>48.7</b>	<b>30.3</b>
5. Tengo clara la misión y la visión, la comparto con mis empleados y tratamos de realizarla	6.8	3.2	12.6	<b>42.3</b>	<b>35.0</b>
6. Planeo con anticipación lo que voy a gastar y cuánto debo vender para no perder dinero	1.5	1.5	8.5	<b>44.2</b>	<b>44.2</b>
7. Planteo objetivos concretos que tenemos que lograr en la empresa	4.5	3.0	11.8	<b>45.1</b>	<b>35.7</b>
8. Cuando tengo un problema o una idea, consulto con expertos en el tema	7.9	7.7	21.2	<b>33.8</b>	29.5

Tabla 7.3 Características de dirección

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 7.3 se muestra que los empresarios manifiestan planear con anticipación lo que se va a gastar y cuánto debe vender para no perder dinero (88.4%). Asimismo, 85.7% afirma tener dinero disponible para operar bien la empresa, y 80.8% plantea objetivos concretos para la empresa. Además, 79% señala que invierte las ganancias de la empresa para hacerla crecer. Y los empresarios señalan con 60.3% que no se endeudan con instituciones ni conocidos.

En lo concerniente a las finanzas, en la tabla 7.4 podemos ver que los dueños tienen muy claro cuánto dinero tienen disponible (90.6%). Además, tienen muy claro el valor de lo que cobran cada mes (88.9%), así como lo que pagan a proveedores mensualmente (88.5%), y lo que compran a proveedores en ese mismo periodo (88.3%). El área más baja es el conocimiento de cuánto deben en préstamos y familiares los dueños de las mypes.

Finanzas	1. No se /NA	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
9. Tengo muy claro cuánto dinero tengo disponible	2.4	1.9	5.1	36.1	54.5
10. Tengo muy claro cuánto dinero me deben mis clientes	6.2	2.8	5.3	38.0	47.6
11. Tengo muy claro cuánto vale mi inventario	4.5	1.3	9.8	41.5	42.9
12. Tengo muy claro cuánto valen los bienes de mi empresa.	2.8	1.5	10.0	44.0	41.7
13. Tengo muy claro cuánto debo a mis proveedores.	11.1	2.4	5.3	41.5	39.7
14. Tengo muy claro cuánto debo en préstamos a familiares y conocidos.	21.4	2.8	6.8	35.5	33.5
15. Tengo muy claro cuánto debo al banco y a otras instituciones	20.3	2.8	5.3	35.0	36.5
16. Tengo muy claro cuánto obtendría por vender todo lo que tengo en mi empresa.	7.7	3.2	10.0	36.8	42.1
17. Tengo muy claro el valor de lo que vendo cada mes.	2.8	3.0	8.1	39.7	46.4
18. Tengo muy claro el valor de lo que cobro cada mes.	2.8	1.1	7.3	44.0	44.9
19. Tengo muy claro el valor de lo que compro a proveedores cada mes.	4.7	1.9	5.1	41.5	46.8
20. Tengo muy claro el valor de lo que pago a proveedores cada mes.	4.3	1.9	5.3	44.7	43.8
21. Tengo muy claro el valor de lo que gasto	1.8	1.5	7.3	41.2	48.1

Tabla 7.4 Análisis de las finanzas de las mypes

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la gestión de ventas, los porcentajes son más bajos que en finanzas o dirección, no llegando a 70 por ciento. Con respecto al porcentaje más alto, 69.1% corresponde a la pregunta: “Hago descuentos a algunos clientes para cerrar las ventas”. El área más baja (45%) de acuerdo con los dueños de las mypes es que no realizan actividades para vender en un área más grande o en más lugares, por lo que se concluye que no buscan expandir su negocio fuera del mercado local, como se muestra en la tabla 7.5.

Gestión de ventas	1. No se /NA	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
22. Realizo actividades para detectar y agregar nuevos clientes a la empresa	7.7	6.2	21.2	32.5	32.5
23. Realizo actividades para vender en un área más grande o en más lugares.	14.3	10.9	29.7	26.3	18.8
24. Realizo actividades para promocionar las ventas.	8.1	6.6	23.3	34.0	28.0
25. Hago descuentos a algunos clientes para cerrar las ventas.	8.8	6.8	15.4	41.5	27.6
26. Hago cambios y adaptaciones en mis productos o servicios para cerrar algunas ventas.	8.8	7.5	20.5	40.0	23.3
27. Invierto tiempo y dinero en mejorar las relaciones con los clientes aun cuando no pretendo	7.9	7.9	21.6	35.9	26.7

Tabla 7.5 Características en la gestión de ventas de las mypes en Matamoros

Fuente: elaboración propia.

En producción-operación los empresarios señalaron enfocarse en la calidad de los productos (92.8%), en el servicio al cliente (90.6%), en adaptar sus productos o servicios para satisfacer a sus clientes (88.7%), en reducir el tiempo de entrega de los productos (85.2%), y por último, en reducir los costos en todas las áreas de su empresa (79.9%). Siendo esta última

el área más baja, como se puede observar en la tabla 7.6.

Producción-Operación	1. No se /NA	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
28. Me enfoco mucho en la calidad de mis productos o servicios.	1.3	1.1	4.9	36.8	56.0
29. Me enfoco mucho en reducir el tiempo entre que el cliente solicita y recibe su producto o servicio	4.3	2.1	8.3	41.0	44.2
30. Me enfoco mucho en entregar mi servicio siempre en tiempo y forma.	2.8	1.3	5.3	38.9	51.7
31. Me enfoco mucho en adaptar mis productos o servicios para satisfacer a cada cliente.	3.6	1.7	6.0	35.9	52.8
32. Me enfoco mucho en reducir mis costos en todas las áreas de la empresa.	5.6	4.5	10.0	40.8	39.1

Tabla 7.6 Características de producción-operación de las mypes de Matamoros

Fuente: elaboración propia.

En innovación es un área con debilidades de las mypes. Los empresarios señalan que sólo 40.7% desarrolla o paga por innovar la forma en que organiza la empresa. Sólo 43.8% desarrolla o paga por innovar la forma en que vende sus productos. Y otra debilidad es que sólo 46.4% asiste a cursos, congresos o actividades relacionadas con el negocio, como se puede apreciar en la tabla 7.7.

Innovación	1. No se /NA	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
33. Promuevo que los empleados propongan cambios en mis productos o servicios o procesos	13.4	6.4	15.4	38.5	26.3
34. Ofrezco con frecuencia productos o servicios nuevos a sugerencia de los clientes	6.8	3.4	15.6	42.7	31.4
35. Me enfoco en ofrecer productos o servicios innovadores que distinguen la empresa	11.6	2.8	16.2	40.4	29.1
36. Desarrollo o pago por innovar los procesos de producción o distribución	16.0	9.8	23.3	33.1	17.7
37. Desarrollo o pago por innovar los productos o servicios que ofrezco	15.1	10.9	21.6	31.4	20.9
38. Desarrollo o pago por innovar la forma en la que vendo mis productos o servicios	16.6	9.2	20.3	31.6	22.2
39. Desarrollo o pago por innovar la forma en que organizo la empresa	16.8	8.8	23.1	32.7	19.0
40. Asisto a cursos, congresos o actividades relacionadas con el negocio	18.4	11.3	23.9	27.6	18.8

Tabla 7.7 Características de las mypes de Matamoros en innovación

Fuente: elaboración propia.

En mercadotecnia los resultados fueron en enfoque un muy buen servicio a los clientes (98.9%), fijan sus precios de los productos o servicios en función de los clientes y la competencia (82.7%), realizan acciones para que sus clientes sean fieles a la empresa (69.7%). A su vez, como debilidades tienen que no venden a mayoristas o intermediarios (42.8%), no tienen estrategias para dar crédito a sus clientes (43.8%), y consideran que sus

ISSN: 2594-1674

clientes no tienen un poder de negociación muy fuerte en su empresa (42.5%), como se puede observar en la tabla 7.8.

Mercadotecnia	1. No se/NA	2. Muy en desacuerdo	3. En desacuerdo	4. De acuerdo	5. Muy de acuerdo
41. Me enfoco principalmente en dar un muy buen servicio a mis clientes.	0.2	0	0.9	29.7	69.2
42. Fijo los precios de mis productos y servicios en función de mis clientes y mi competencia.	1.7	3.0	12.6	42.1	40.6
43. Busco crear, desarrollar y usar una marca para que mis clientes identifiquen mi empresa.	7.9	6.0	19.4	27.4	39.3
44. Como estrategia de distribución, vendo principalmente al usuario final.	13.9	5.6	12.2	36.8	31.6
45. Como estrategia de distribución, vendo principalmente a mayoristas o intermediarios.	22.2	13.5	29.3	22.2	12.8
46. Tengo como estrategia dar crédito a mis clientes.	11.3	17.7	26.1	26.3	18.6
47. Realizo actividades de publicidad y promoción sobre mi producto o servicio.	10.0	10.3	21.8	32.3	25.6
48. Hago pruebas de mis productos o servicios antes de lanzarlos al mercado.	15.4	7.7	20.1	31.2	25.6
49. Realizo acciones concretas para que mis clientes sean fieles a la empresa.	7.9	7.3	15.2	39.1	30.6
50. Mis clientes tienen un poder de negociación muy fuerte sobre la empresa.	13.2	12.4	30.1	28.2	16.0
51. Hay una competencia fuerte en el sector de mi empresa.	8.8	6.4	16.2	34.0	34.6

Tabla 7.8 Características de mercadotecnia de las mypes de Matamoros, Tamaulipas

Fuente: elaboración propia.

## Conclusión

Se encontró que las mypes tienen buenas herramientas de gestión, pero carecen de cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico. Otra área de oportunidad es la gestión de ventas, ya que obtuvieron porcentajes más bajos que en las otras áreas. Principalmente carecen de estrategias para expandir su negocio. En mercadotecnia las debilidades que se detectaron fueron no vender a mayoristas o intermediarios, no tienen estrategias para dar crédito a sus clientes y consideran que sus clientes no tienen un poder de negociación muy fuerte en su empresa.

## Referencias

- Cummings, T. (2008). México: Cenage, Learning.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*, p. 273. México: McGraw Hill.
- Gil, M. de los A., & Giner, F. (1996). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos*. Recuperado de <https://www.casadellibro.com/libro-como-crear-y-hacer-funcionar-una-empresa-conceptos-e-instrumentos/9788473561297/507931>.
- Larios, R. P. (2017). Ingeniería de negocios, Business Engineering. *Ingeniería Industrial*, (35), 113-137. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3374/337453922006.pdf>.
- Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. P. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Banco Interamericano de Desarrollo (ed.). Canadá: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ocegueda, C. G., Villafañez, A., Guzmán, I., & Mora, A. A. (2017). Diagnóstico para el diseño de un modelo de competitividad para las mipymes de Matamoros, Tamaulipas. En R. O. Perez-Nieves (ed.), *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa latinoamericana: productividad de la mype como función de la dirección de la organización* pp. 3-14. Recuperado de [www.ecorfan.org](http://www.ecorfan.org).
- Palomo-González, M. A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las pymes. *Ingenierías*, VIII(28), 25-31.
- Posada, R., Aguilar, O., & Ahumada, N. P. (2016). *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa en México*. Recuperado

ISSN: 2594-1674

de

<https://www.researchgate.net/publication/313908611>.

- Saavedra G., M. L., & Hernández C., Y. (2008). Caracterización e importancia de las mipymes en Latinoamérica: un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES*, 11(17), 122-134. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25711784011>.
- Vázquez, M. R., Zuazo, A. G. G., & Sevares, E. (2016). Análisis sistémico de las MiPEs en Manzanillo, Colima. (314), 1–15. INEGI. (2014).
- INEGI. Retrieved November 1, 2019, from Censos Económicos website: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/minimonografias/mtam\\_ce2014.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/minimonografias/mtam_ce2014.pdf)
- Longenecker, J., Palich, L., Petty, W., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas* (16a.ed.). México: Cengage Learning.
- Maseda, A., García, Arosa, B., & Iturralde, T. (2007). *Familia empresa y empresa familiar: estructuras de gobierno*. Universidad del País Vasco. Recuperado de [https://www.ehu.eus/documents/2819611/2882007/Familia\\_empresaria\\_y\\_empresa\\_familiar.pdf](https://www.ehu.eus/documents/2819611/2882007/Familia_empresaria_y_empresa_familiar.pdf).
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning.
- Romero, J. (2000). El sector servicios en la economía: el significado de los servicios a empresas intensivos en conocimiento. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/lecturas/in-ae3/romeroaj.pdf>.

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Zepeda Mercado, Gabriela; Salgado Vega, Jesús  
*Universidad Autónoma del Estado de México*

**Modelo exponencial no lineal del producto interno bruto de México.**  
*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 122-131*

## **Artículo 18. Modelo exponencial no lineal del producto interno bruto de México**

### ***Nonlinear exponential model of Mexico's gross domestic product***

Zepeda Mercado, Gabriela;  
Salgado Vega, Jesus  
Universidad Autónoma del Estado de México

#### **Problema de investigación**

A partir de 1980, el análisis de regresión no lineal ha atraído fuertemente la atención en la literatura, debido a que los modelos lineales no cuentan con la capacidad de describir de manera adecuada fenómenos como los ciclos económicos. El incremento del campo de aplicabilidad de los modelos no lineales los ha posicionado como procedimientos de análisis econométrico más potentes; es decir, como la herramienta óptima capaz de captar y describir el comportamiento asimétrico de las variables macroeconómicas (Tong, 1990).

Chang y Tong (1986) fueron los primeros en sugerir los modelos STAR en el análisis de las series de tiempo, considerando que el cambio de la variable de un valor mínimo a un valor máximo, conocidos como regímenes, se desarrolla de forma lenta o suave (Bacon & Watts, 1971; Goldfeld & Quandt, 1972; Maddala, 1977; Granger & Teräsvirta, 1993; Teräsvirta, 1994, 1998; Franses & van Dijk, 2000; van Dijk, Teräsvirta & Franses, 2002). Zepeda-Mercado (2015), con base en la clasificación realizada por Teräsvirta (2004), realizó una revisión de los principales modelos no lineales que existen, centrandó su análisis en la descripción detallada de los modelos STAR. En dicha revisión se ubicó

a dichos modelos, dentro de la familia de los modelos no lineales que parten de un contraste de hipótesis estadísticas para evaluar si la trayectoria de los datos es de tipo lineal o no lineal.

#### **Objetivos del estudio**

Estimar un modelo de regresión no lineal con capacidad de predicción superior, en términos de la minimización de la suma de los residuos al cuadrado (SSR, por sus siglas en inglés), que la mostrada por un modelo autorregresivo lineal (AR), para el periodo 1980-2014.

#### **Aspectos claves de la revisión de la literatura**

Derivado de la revisión de la literatura concerniente a los modelos no lineales, se estima un modelo autorregresivo no lineal con transición suave (STAR, por sus siglas en inglés), propuesto por Chang y Tong (1986) e implementado por Teräsvirta (1994 y 2004). Este tipo de modelos tienen la capacidad de guiar la elección del investigador hacia el tipo de modelo, lineal o no lineal, que ajuste de manera correcta el comportamiento de los datos. Además, cuenta con contrastes estadísticos específicos para la validación de la ecuación de regresión estimada, lo que garantiza que ésta sea la adecuada para realizar ejercicios de predicción (Teräsvirta, 1994 y 2004; Eitrheim & Teräsvirta, 1996).

#### **Justificación y contribución del estudio**

Desde la perspectiva del ciclo económico clásico, se establece que el comportamiento cíclico no sigue un comportamiento simétrico, ya que las recesiones económicas pueden ser identificadas como procesos de duración más breves y

severas, en comparación con las etapas de expansión que suelen ser aún más duraderas y cuyo desarrollo es paulatino (Sorensen & Whitta-Jacobsen, 2009).

En consecuencia, la asimetría de las fases cíclicas comenzó a analizarse a partir de 1980, bajo el supuesto de que existe una relación causal no lineal entre las variables (Neftçi, 1984; Hamilton, 1989; Li, 2007; Mourelle, 2010). En este sentido, la estimación de modelos de regresión no lineal, que parten de la contrastación de una hipótesis estadística lineal inicial que determina la relación real de los datos, se ha considerado como una herramienta de análisis más sofisticada, en comparación con la regresión lineal del método Box-Jenkins, toda vez que con dicho procedimiento no es posible captar el comportamiento asimétrico de las fases cíclicas (Mitchell, 1923; Tong, 1990; Teräsvirta & Anderson, 1992; Teräsvirta, 1994 y 2004; Martínez & Espasa, 1998; Simpson, Osborn & Sensier, 2001; Mourelle & Cancelo, 2012; Zepeda-Mercado, 2015).

Así, la principal aportación de este trabajo de investigación es que, con base en la literatura revisada hasta el momento, el ciclo económico específico de México no ha sido analizado a partir de la técnica de análisis de datos señalada (Teräsvirta & Anderson, 1992; Granger, Teräsvirta & Anderson, 1993; Teräsvirta, 1994; Skalin & Teräsvirta, 1999; van Dijk, Teräsvirta & Franses, 2002; Mejía, Osborn & Sensier, 2003; Cancelo & Mourelle, 2005a y 2005b; Arango & Melo, 2006; Mourelle, 2010).

## Propuesta metodológica

Los pasos del procedimiento de modelación STAR son: (1) especificación del modelo, (2) estimación del modelo STAR y (3) validación del modelo STAR. Como punto de partida de la etapa (1), se lleva a cabo el contraste de hipótesis estadísticas que establece como hipótesis nula  $H_0$ : existe una relación lineal entre la variable dependiente y sus rezagos, y como hipótesis alternativa  $H_1$ : existe una relación no lineal entre la variable dependiente y sus rezagos. Si la hipótesis nula ( $H_0$ ) es rechazada, debe estimarse un modelo no lineal STAR; de forma contraria, si la hipótesis nula ( $H_0$ ) es no rechazada, se debe estimar un modelo lineal considerando la metodología Box-Jenkins (Teräsvirta, 1994 y 2004).

El proceso de modelación STAR parte de la estimación de un modelo autorregresivo lineal de orden  $AR(p)$ , que debe cumplir con la condición de que los rezagos ( $p$ ) incluidos sean todos consecutivos ( $1 \leq p$ ) y estadísticamente significativos con  $\alpha = 0.05$ . Esto garantiza la potencia del contraste de linealidad inicial (Teräsvirta, 2004). En caso de contar con más de un modelo lineal de inicio se evalúan los estadísticos de Akaike (AIC, por sus siglas en inglés) y Schwarz (SBIC, por sus siglas en inglés), el coeficiente de determinación ( $R^2$ ), el coeficiente de determinación ajustada ( $R^2_{ajus}$ ) y de autocorrelación residual (Breusch & Godfrey, 1978). Para el contraste de linealidad inicial, se utiliza el método del Multiplicador de Lagrange (LM, por sus siglas en inglés), con base en la distribución ji-cuadrada, descrita en la ecuación (14.1); o bien, a partir de la distribución F, dada en la ecuación (14.2) (Teräsvirta & Anderson, 1992; Granger & Teräsvirta, 1993; Granger, Teräsvirta & Anderson, 1993; Teräsvirta, 1994; Greene, 2012).



$$\chi_{LM}^2 = \frac{T(SSR_0 - SSR_1)}{SSR_1} \quad (2.1)$$

$$F_{LM} = \frac{(SSR_0 - SSR_1)/3p}{SSR_1/(T - 4p - 1)} \quad (2.2)$$

Donde  $SSR_0$ , representa la suma de los residuos al cuadrado del modelo autorregresivo AR(p), en tanto que la suma de los residuos al cuadrado de la ecuación auxiliar está representada por  $SSR_1$ . Para este caso, es posible utilizar como ecuación auxiliar la aproximación de Taylor de orden tres o cuatro, descritas en las ecuaciones (14.3) y (14.4), respectivamente (Luukkonen, Saikkonen & Teräsvirta, 1988; Escribano & Jordá, 2001)

En las ecuaciones (14.3) y (14.4),  $Y_t$

$$Y_t = \beta_0 + \beta'_1 w_t + \sum_{j=1}^p \beta_{2j} Y_{t-j} Y_{t-d} + \dots \\ \dots + \sum_{j=1}^p \beta_{3j} Y_{t-j} Y_{t-d}^2 + \sum_{j=1}^p \beta_{4j} Y_{t-j} Y_{t-d}^3 + v_t \quad (2.3)$$

$$Y_t = \beta_0 + \beta'_1 w_t + \sum_{j=1}^p \beta_{2j} Y_{t-j} Y_{t-d} + \dots \\ \dots + \sum_{j=1}^p \beta_{3j} Y_{t-j} Y_{t-d}^2 + \sum_{j=1}^p \beta_{4j} Y_{t-j} Y_{t-d}^3 + \sum_{j=1}^p \beta_{5j} Y_{t-j} Y_{t-d}^4 + v_t \quad (2.4)$$

representa la variable dependiente que, corresponde al PIB de México, los estimadores  $\beta_0$  y  $\beta'_1$  son los vectores solución de la estimación,  $w_t$  es el vector de los rezagos incluidos como variables explicativas y  $v_t$  es el término de error. El resultado de este contraste indicará el tipo de modelo a estimar. Como ya se mencionó antes, si la hipótesis nula ( $H_0$ ) es rechazada, entonces se procederá a estimar un modelo STAR, cuya estructura se presenta en la ecuación (14.5).

$$Y_t = \pi_{10} + \pi'_1 w_t + (\pi_{20} + \pi'_2 w_t) F(z_{t-d}; \gamma, c) + u_t \quad (2.5)$$

En la ecuación (14.5),  $Y_t$  es la variable dependiente, el producto  $\pi'_j w_t$  es igual a la sumatoria de los rezagos de la variable

dependiente multiplicados por sus coeficientes, por lo que  $\pi'_j w_t = \pi_{j1} Y_{t-1} + \dots + \pi_{jp} Y_{t-p}$  con  $\pi_j = (\pi_{j1}, \dots, \pi_{jp})'$  para  $j = 1, 2$   $F(z_{t-d}; \gamma, c)$  representa la función de transición no lineal y  $u_t$  representa el término de error. El proceso de modelación STAR incluye dos modelos alternativos para analizar el comportamiento de las series de tiempo, representados por  $z_{t-d} = Y_{t-d}$  en la función de transición no lineal  $F(z_{t-d}; \gamma, c)$  en la ecuación (14.5). Dichos modelos se eligen con base en los resultados de los contrastes de hipótesis anidadas mostrados en la tabla 14.1, y se distinguen por su función de distribución. Así, al estimar un modelo STAR, éste puede definirse como un modelo de regresión logístico (LSTAR, por sus siglas en inglés), presentado en la ecuación (14.6); o exponencial (ESTAR, por sus siglas en inglés), descrito en la ecuación (14.7). En ambos modelos se considera que los valores extremos mínimo y máximo corresponden con los extremos del intervalo (0, 1) (Teräsvirta, 1994; Lutero, 2006; Mourelle, 2010).

$$F(z_{t-d}; \gamma, c) = [1 + \exp(-\gamma(z_{t-d} - c))]^{-1} \quad \text{con } \gamma > 0 \quad (2.6)$$

$$F(z_{t-d}; \gamma, c) = 1 - \exp[-\gamma(z_{t-d} - c)^2] \quad \text{con } \gamma > 0 \quad (2.7)$$

$H_{01}: \beta_{1j} = 0$	$H_{02}: \beta_{2j} = 0 / \beta_{1j} = 0$	$H_{03}: \beta_{2j} = 0 / \beta_{3j} = \beta_{4j} = 0$	Modelo a estimar
Rechazar	---	---	LSTAR
No rechazar	Rechazar	No rechazar	ESTAR
No rechazar	No rechazar	Rechazar	LSTAR
No rechazar	Rechazar	Rechazar	LSTAR

Tabla 14.1 Reglas de decisión para la elección del tipo de modelo STAR a estimar: ESTAR, LSTAR

Fuente: elaboración propia con base en Granger, Teräsvirta y Anderson (1993) y Teräsvirta (1994).

La función  $F(z_{t-d}; \gamma, c)$  cuenta con dos parámetros que complementan el proceso para determinar el comportamiento no lineal de los datos. El primero es la pendiente de la función,  $\gamma$ , que representa la velocidad con que se lleva a cabo el cambio de una etapa de recesión a una de expansión y viceversa, y el segundo es el punto de transición,  $c$ , que determina el momento en que la variable dependiente pasa de un

extremo a otro (Teräsvirta, 1994). Una vez estimado el modelo STAR, es fundamental realizar la interpretación de la información econométrica y validar que el modelo haya sido correctamente estimado. En este sentido, para la interpretación, dado que los coeficientes de la regresión STAR estimada no son directamente interpretables (Arango & Melo, 2006), se debe dar solución al polinomio característico asociado al modelo, considerando la ecuación (14.8).

$$z^p - \sum_{j=1}^p (\hat{\pi}_{1j} + \hat{\pi}_{2j}F)z^{p-j} \quad (14.8)$$

En la ecuación (14.8),  $F = 0.1$ . Estos valores corresponden a los extremos del intervalo. Es decir, la raíz característica de cada extremo describe el comportamiento de las fluctuaciones cíclicas en su etapa de recesión y expansión. Por lo tanto, existirá una solución para el polinomio cuando exista una convergencia de los datos hacia un punto estacionario dentro del círculo unitario. En caso contrario, un comportamiento divergente, superior al círculo unitario, producirá un comportamiento caótico en la fase cíclica, por lo que un cambio en cualquiera de los elementos de la ecuación (14.5), provocará un cambio considerable en el comportamiento de la variable dependiente (Teräsvirta & Anderson, 1992).

Ahora bien, para la validación del modelo, se llevarán a cabo los contrastes estadísticos propuestos por Eitrheim y Teräsvirta (1996), para validar la presencia de autocorrelación residual, la no linealidad adicional y la constancia de los parámetros. Además, se estimarán los estadísticos de Granger y Newbold (1986) y la raíz del error cuadrado medio (RMSE, por sus siglas en inglés), descritos en las ecuaciones (14.9) y (14.10), respectivamente.

$$GN = \frac{r}{\left[ \frac{(1-r^2)}{(T-1)} \right]^{\frac{1}{2}}} \quad (14.9)$$

$$RMSE = \sqrt{\sum_{i=1}^N \frac{(\varphi_i - \varphi_{i-obs})^2}{N}} \quad (14.10)$$

En la ecuación (14.9), cuyo contraste de hipótesis muestra una distribución t-student con  $t-1$  grados de libertad,  $r = \frac{x'z}{[(x'x)(z'z)]^{\frac{1}{2}}}$  con  $x = e_{1t} + e_{2t}$ ,  $z = e_{1t} - e_{2t}$ , donde el error de predicción  $e_{it} = \hat{y}_{it} - y_t$  con  $i = 1, 2$ ,  $\hat{y}_{it}$  es el valor proyectado por los modelos AR(p) y STAR, en tanto,  $y_t$  es el valor real observado para cada periodo pronosticado. La hipótesis nula de este contraste establece que  $H_0$ : ambos modelos poseen la misma capacidad de predicción, frente a la hipótesis alternativa  $H_1$ : el modelo STAR posee una capacidad de predicción superior. Este contraste se lleva a cabo dado que, en ocasiones, la capacidad predictiva de los modelos no lineales no siempre resulta ser superior a la obtenida a partir de especificaciones lineales (Teräsvirta & Anderson, 1992; De Gooijer & Kumar, 1992; Stock & Watson, 1999; Sarantis, 1999; Lundbergh & Teräsvirta, 2001; Skalin & Teräsvirta, 1999). En la ecuación (14.10),  $\varphi_i$  es el valor pronosticado para la celda  $i$ ,  $\varphi_{i-obs}$  es el valor real observado para la celda  $i$  y  $N$  es el número de valores analizados (Teräsvirta & Anderson, 1992). De acuerdo con el resultado obtenido para este estadístico se establece que el modelo con mayor capacidad predictiva, es aquel cuyo valor de la RMSE sea más próximo a cero.

## Resultados del estudio

### Especificación del modelo lineal

Con la estimación de dos modelos autorregresivos lineales AR (1) y AR (3), descritos en las ecuaciones (14.11) y (14.12) respectivamente, se obtuvieron los estadísticos

mostrados en la tabla 14.2, que indican que el modelo lineal de inicio es el AR (1).

$$Y_t = 0.00608 - 0.546618AR(1) + u_t \quad (14.11)$$

(0.0006)      (0.0001)

$$Y_t = 0.0059 - 0.4840AR(1) - 0.2074AR(2) - 0.5163AR(3) + u_t \quad (3.2)$$

(0.0001)   (0.0001)      (0.0145)      (0.0001)

La tabla 14.3 muestra los resultados del contraste de linealidad inicial. De esta manera, a un nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ , con un  $p - valor = 0.0054 < 0.05 = \alpha$  para la prueba LM de la distribución F, y un  $p - valor = 0.0032 < 0.05 = \alpha$  correspondiente a la distribución  $\chi^2$ , se obtiene evidencia estadística suficiente para rechazar la  $H_0$ : existe una relación lineal entre la variable dependiente y sus rezagos. Por lo tanto, se estimó un modelo no lineal STAR.

	AR(1)	AR(3)
Coefficiente de determinación $R^2$ .	0.2953	0.4902
$R^2$ ajustada.	0.2901	0.4784
Criterio de Akaike	-4.0784	-4.3833
Criterio de Schwarz	-4.0354	-4.2963
Autocorrelación residual.	0.2925	19.8117
Estadístico de prueba F. (Breusch y Godfrey, 1978).	(0.5895)	(0.0001)
Heterocedasticidad condicional ARCH	2.7711	0.5887
Estadístico de prueba F.	(0.0983)	(0.6235)

Tabla 14.2 Estadísticos de selección del modelo lineal AR(p) de inicio Fuente: elaboración propia.

Estadístico de prueba $F_{LM}$ Ecuación [3.1.2]	Estadístico de prueba $\chi^2_{LM}$ Ecuación [3.1.1]
$F_{LM} = 4.405$ (0.0054)	$\chi^2_{LM} = 13.7404$ (0.0032)

Tabla 14.3 Contraste de linealidad inicial Fuente: elaboración propia.

### Estimación del modelo STAR

En la tabla 14.4, considerando un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ , se presenta el resultado del contraste de hipótesis anidadas descrito en la tabla 14.1. De acuerdo con este resultado, el modelo no lineal a estimar es de tipo ESTAR.

Contraste de hipótesis	Estadístico de prueba	Decisión
$H_{04}: \beta_{4j} = 0$ $H_{14}: \beta_{4j} \neq 0$	$F_{LM} = 0.1470$ $p - valor = 0.9314$	No rechazar $H_0$
$H_{03}: \beta_{3j} = 0/\beta_{4j} = 0$ $H_{13}: \beta_{3j} \neq 0/\beta_{4j} \neq 0$	$F_{LM} = 6.1458$ $p - valor = 0.0028$	Rechazar $H_0$
$H_{02}: \beta_{2j} = 0/\beta_{3j} = \beta_{4j} = 0$ $H_{12}: \beta_{2j} \neq 0/\beta_{3j} \neq \beta_{4j} \neq 0$	$F_{LM} = 0.51005$ $p - valor = 0.4763$	No rechazar $H_0$

Tabla 14.4 Contraste de hipótesis anidadas para la elección del modelo no lineal STAR a estimar: ESTAR, lstar Fuente: elaboración propia.

En la tabla 14.5 se presentan los resultados del contraste de linealidad inicial con base en la aproximación de Taylor de orden cuatro. A un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ , con un  $p - valor = 0.011 < 0.05 = \alpha$ , se rechaza la hipótesis nula de un comportamiento lineal de los datos  $H_0^*: \beta_{2j} = \beta_{3j} = \beta_{4j} = \beta_{5j} = 0$  y dado que el p-valor de la distribución  $F_L < F_E$ , se obtiene evidencia estadística suficiente para estimar un modelo no lineal de tipo ESTAR.

Contraste de hipótesis	Estadístico de prueba	Decisión
$H_{0L}: \beta_{3j} = \beta_{5j} = 0$ $H_{1L}: \beta_{3j} \neq \beta_{5j} \neq 0$	$F_L = 3.4021$ $p - valor = 0.0110$	Rechazar $H_0$
$H_{0E}: \beta_{2j} = \beta_{4j} = 0$ $H_{1E}: \beta_{2j} \neq \beta_{4j} \neq 0$	$F_E = 0.0281$ $p - valor = 0.9984$	No rechazar $H_0$

Tabla 14.5 Contraste de hipótesis para la elección del modelo no lineal STAR a estimar: ESTAR, LSTAR Fuente: elaboración propia.

La ecuación (14.13) muestra los valores estimados de los parámetros de la distribución exponencial, a partir de NLS.

$$F(z_{t-d}; \gamma, c) = 1 - \exp[-(0.9528/0.00136) * (Y_{t-1} + 0.0983)^2] \quad (14.13)$$

De acuerdo con la ecuación (14.13), a pesar de que los resultados mostrados en las tablas 14.4 y 14.5 indican la estimación de un modelo ESTAR, el valor correspondiente al punto de transición de la distribución,  $\hat{c} = -0.0983$ , hace que la mayoría de las observaciones estén por encima de este punto, lo que provoca que el modelo se comporte como uno de tipo LSTAR. Además, el valor de la pendiente  $\hat{\gamma} = (0.9528/0.00136)$  muestra una rápida transición de un régimen de recesión a uno de expansión, por lo

tanto, el comportamiento de los datos se asemeja al descrito por los modelos TAR con cambio abrupto. La estimación del valor de la pendiente y del punto de transición de la variable muestran la capacidad del procedimiento STAR para guiar al investigador en la elección del modelo adecuado a estimar.

En la ecuación (14.14), se presenta el modelo ESTAR completo para la tasa de crecimiento trimestral del PIB de México 1980.1-2014.1. En comparación con el modelo lineal  $AR(1)$  cuyo  $R^2 = 0.2953$ , la capacidad explicativa del modelo ESTAR es superior, de acuerdo con su coeficiente de determinación,  $R^2 = 0.3628$ .

$$Y_{t-1} = 0.2995 + 3.3670Y_{t-1} + [-0.2924 + (-3.870Y_{t-1} * F(z_{t-d}; \gamma, c))] \quad (14.14)$$

(0.0053) (0.0087) (0.0074) (0.0018)

La solución del polinomio característico para el régimen superior  $F = 1$  es  $z = -0.5037$  con un módulo  $r = 0.5037$ . En este sentido, se observa que el ciclo económico de México convergerá hacia un estado estacionario equivalente al módulo observado. Es decir, bajo las condiciones establecidas en el modelo, en el largo plazo el punto máximo que puede alcanzar la tasa de crecimiento del PIB de México es de 50.37 por ciento. Por otra parte, la solución para el régimen inferior  $F = 0$ , es  $z = 3.36$  con un módulo  $r = 3.36$ . En este caso, la raíz explosiva indica que la tasa de crecimiento del PIB de México pasa de forma rápida de una fase de recesión a una de expansión. De acuerdo con Keynes (1936), la dinámica de las recesiones es más violenta que la de las expansiones, lo que ocasiona la asimetría de las fases del ciclo económico de México.

### Validación del modelo no lineal ESTAR

En la tabla 14.6 se muestran los resultados de los contrastes de validación aplicados a los residuos del modelo  $AR(1)$  y ESTAR. El ratio de las varianzas  $s^2/s_L^2 = 0.80 < 0.9$  indica que la estimación ESTAR no constituye una estimación espuria (Teräsvirta & Anderson, 1992). Por lo tanto, la estimación de un modelo no lineal es necesaria para analizar el comportamiento del nivel de producción en los periodos en que una recesión se deriva de factores internos. La presencia de sesgo negativo y el exceso de kurtosis se atribuye a los residuos correspondientes a la crisis económica del trimestre 2009.1, cuyas causas son de origen externo.

Al evaluar el p-valor del contraste de heterocedasticidad condicional (ARCH), a un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ , la  $H_0$ : existe homocedasticidad es no rechazada para ambos modelos. Sin embargo, de acuerdo con el valor de los coeficientes de determinación, en la estimación ESTAR se minimiza la suma cuadrática de los residuos del modelo. Con un  $p - valor = 0.0470 > 0.01 = \alpha$  del estadístico de normalidad Jarque-Bera, para el modelo ESTAR, la  $H_0$ : los residuos se comportan de manera normal, es no rechazada. El caso contrario se presenta en el modelo  $AR(1)$ , en el que con un  $p - valor = 0.0013 < 0.01 = \alpha$ , la  $H_0$  es rechazada. Para la validación del modelo ESTAR, a partir de los contrastes de autocorrelación residual ( $p - valor = 0.9857 > 0.05 = \alpha$ ), de no linealidad adicional ( $p - valor = 0.5712 > 0.05 = \alpha$ ) y de constancia de los parámetros ( $p - valor = 0.8965 > 0.05 = \alpha$ ), a un nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ , se obtuvo evidencia estadística suficiente para concluir que el modelo estimado

describe el comportamiento no lineal de los datos.

Estadístico	Modelo ESTAR	Modelo AR(1)
Media	-4.90E-17	-4.91E-11
Varianza	0.00084	0.00096
Sesgo	-0.5202	-0.7403
Kurtosis	2.9343	3.4066
Exceso de kurtosis	-0.0657	0.4066
Suma cuadrática de los residuos	0.117501	0.12994
Coefficiente de determinación	0.362851	0.295398
ARCH	0.4631 (0.4973)*	2.7711 (0.0983)*
Jarque-Bera	6.113168 (0.05)**	13.2631 (0.001)**
Ratio de varianzas	0.80	---
Autocorrelación residual	0.1281 (0.9857)*	---
No linealidad adicional	0.6712 (0.5712)*	---
Constancia en los parámetros	0.1994 (0.8965)*	---
Observaciones	135	135

\* $\alpha = 0.05$ , \*\* $\alpha = 0.01$

Tabla 14.6 Validación del modelo ESTAR y AR (1)

Fuente: elaboración propia.

En la tabla (14.7) se muestran los resultados correspondientes a los estadísticos GN y RMSE. Las estimaciones consideran las observaciones de la serie del PIB 2014.2-2015.4. A un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ , se obtuvo evidencia estadística suficiente para rechazar la hipótesis nula del estadístico GN. Por lo tanto, se concluye que el modelo no lineal posee una capacidad predictiva superior, en comparación con la estimación lineal. La RMSE del modelo no lineal confirma este resultado dado que su valor (0.01) es más próximo a cero, en comparación con la RMSE del modelo autorregresivo lineal (0.003).

<b>GN</b>	4.61 (0.001)
<b>RMSE</b>	$RMSE_{AR(1)} = 0.03$ $RMSE_{ESTAR} = 0.01$

Tabla 14.7 Evaluación de la capacidad predictiva del modelo ESTAR vs AR(1).

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

En este trabajo se estima un modelo no lineal de tipo ESTAR, que describe el comportamiento asimétrico de las fases del ciclo

económico de México. Se concluye que a partir de una relación no lineal entre la variable dependiente y sus rezagos, se puede estimar un modelo con una capacidad explicativa y de predicción superior en comparación con un modelo lineal AR (1). Las estimaciones muestran que el comportamiento de los datos podría caracterizarse por una función de transición de tipo logístico, o bien, a partir de la estimación de un modelo TAR. Lo anterior, favorece la capacidad propia del procedimiento de modelación STAR, para guiar la elección del investigador hacia el tipo de modelo que ajuste de manera adecuada el comportamiento de los datos.

La principal aportación de esta investigación es la asimetría encontrada entre la dinámica local de las fases de expansión y la recesión del ciclo económico de México 1980.1-2014.1, de acuerdo con la solución del polinomio característico del modelo no lineal estimado. Se concluye que la tasa de crecimiento del PIB puede pasar de una fase de recesión a una de expansión de forma acelerada; sin embargo, no se encontró evidencia de un cambio abrupto inverso. Por lo tanto, una disminución acelerada de la tasa de crecimiento del PIB de México, sólo será atribuible a un *shock* negativo de gran magnitud. La principal limitación de este estudio radica en que únicamente se estima un modelo no lineal ESTAR, por lo tanto, tal y como lo sugiere la propia naturaleza de los datos, se recomienda estimar un modelo TAR o EAR, que sirva como una herramienta de predicción de las asimetrías cíclicas, superior a la obtenida a partir del modelo ESTAR. Finalmente, otra línea de investigación propuesta corresponde a la estimación de un modelo STAR, con base en la serie desestacionalizada del PIB de México, para

realizar comparaciones con los resultados obtenidos en esta investigación.

## Referencias

Arango, L., & Melo, L. (2006). 'Expansions and Contractions in some Latin American countries: a view through non-linear models'. Banco de la República de Colombia [en línea] consultado el 13 enero de 2015. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Luis\\_Arango2/publication/4831911\\_Expansions\\_and\\_contractions\\_in\\_Brazil\\_Colombia\\_and\\_Mexico\\_a\\_view\\_through\\_non\\_linear\\_models/links/02e7e52176c2285056000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Luis_Arango2/publication/4831911_Expansions_and_contractions_in_Brazil_Colombia_and_Mexico_a_view_through_non_linear_models/links/02e7e52176c2285056000000.pdf).

Bacon, D. W., & Watts, D. (1971). Estimating the transition between two intersecting straight lines. *Biométrica*, 53, 525-534.

Banco de México (2015). Serie trimestral del Producto Interno Bruto de México 2008. *Estadísticas* [en línea] consultado el 23 enero de 2016. Recuperado de <http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CR142&sector=2&locale=es>.

Breusch, T., & Godfrey, L. (1978). Testing for Autocorrelation in Dynamic Linear Models. *Australian Economic Papers*, 17, 334-355.

Cancelo, J., & Mourelle, E. (2005a). Modeling cycle asymmetries in GDP; international evidence. *Atlantic Economic Journal*, 33, 297-309.

Cancelo, J. y Mourelle, E. (2005b). "Modeling cycle asymmetries in European imports". *International Advances in Economic Research*, 11, 135-147.

Chang, W., & Tong, H. (1986). On tests for non-linearity in time series analysis. *Journal of Forecasting*, 5, 217-228.

De Gooijer, J., & Kumar, K. (1992). "Some recent developments in non-linear time series modelling, testing and forecasting". *International Journal of Forecasting*, 8, 135-156.

Eitrheim, O., & Teräsvirta, T. (1996). Testing the adequacy of smooth transition autorregresive models. *Journal of Econometrics*, 74, 59-75.

Escribano, A., & Jordá, O. (2001). *Testing nonlinearity: Decision rules for selecting between logistic and exponencial STAR models*. Departamento de Economía, Universidad Carlos III de Madrid [en línea] consultado el 15 diciembre de 2014. Recuperado de <http://ideas.repec.org/a/spr/specre/v3y2001i3p193-209.html>.

Franses, P., & van Dijk, D. (2000). *Non Linear Time Series Models in Empirical Finance*. Cambridge University Press.

Goldfeld, S., & Quandt, R. (1972). *Nonlinear Methods in Econometrics*. Amsterdam.

Granger, C., & Newbold, P. (1986). *Forecasting Economic Time Series*. Academic Press.

Granger, C., & Teräsvirta, T. (1993). *Modeling Nonlinear Economic Relationships*. Oxford: Oxford University Press.

Granger, C., Teräsvirta, T., & Anderson, H. (1993). *Modeling Nonlinearity over Business Cycle*. University of Chicago Press.

Greene, W. (2012). *Econometric Analysis*. Estados Unidos: Pearson Educación.

Hamilton, J. (1989). A new approach to the economic analysis of nonstationary time

- series and the business cycle. *Económica*, 57, 357-384.
- Keynes, J. M. (1936). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. Fondo de Cultura Económica.
- Li, Y. (2007). Testing the unit root hypothesis in Smooth Transition Autoregressive (STAR) models. Department of Economics and Society, Dalarna University [en línea] consultado el 3 abril de 2014. Recuperado de <http://www.statistics.du.se/essays/D07A.Li.Y.pdf>.
- Lundbergh, S., & Teräsvirta, T. (2001). *Forecasting with smooth transition autorregresive models*. Oxford.
- Lutero, G. (2006). STAR Models: a Nonlinear Characterization of Heterogeneous Industrial Production Cycle. *Dipartimento di scienze Economiche* [en línea] consultado el 22 noviembre de 2014. Recuperado de <http://phdschool-economics.dse.uniroma1.it/Economia/Publications/papers/paperLutero.pdf>.
- Luukkonen, R., Saikkonen, P., & Teräsvirta, T. (1988). Testing Linearity Against Smooth Transition Autorregresive Models. *Biométrica*, 75, 491-499.
- Maddala, G. S. (1977). *Econometrics*. Nueva York: McGraw Hill.
- Martínez, J. M., & Espasa, A. (1998). Caracterización del PIB español a partir de modelos univariantes no lineales. *Revista Española de Economía*, 15, 325-354.
- Mejía, P., Osborn, D., & Sensier, M. (2003). Modelling real exchange rate effects on growth in Latin America. *Discussion Paper Series* [en línea] consultado el 9 marzo de 2015. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00036840701858117>.
- Mitchell, W. (1923). Business cycles. Business Cycles and Unemployment. *National Bureau of Economic Research*, 5-18.
- Mourelle, E. (2010). *Las Importaciones y el ciclo económico en España. Un enfoque no lineal basado en modelos de transición suave*. España: Consejo Económico y Social de España.
- Mourelle, E., & Cancelo, J. (2012). Importaciones, ciclo económico y competitividad una aproximación no lineal. *Economía Industrial*, 383, 167-178.
- Neftçi, S. (1984). Are economic time series asymmetric over the business cycle?. *Journal of Political Economy*, 92, 307-328.
- Sarantis, N. (1999). "Modeling non-linearities in real effective exchange rates". *Journal of International Money and Finance*, 18, 27-45.
- Simpson, P., Osborn, D., & Sensier, M. (2001). Modelling business cycle movements in UK economy. *Económica*, 68, 243-267.
- Skalin, J., & Teräsvirta, T. (1999). Another look at Swedish Business Cycle 1861-1998. *Journal of Applied Econometrics*, 14, 359-378.
- Sorensen, P., & Whitta-Jacobsen, H. J. (2009). *Introducción a la macroeconomía avanzada: ciclos económicos*. vol. 2. México: McGraw Hill.
- Stock, J., & Watson, M. (1999). *A comparison of linear and no linear univariate models for forecasting macroeconomic time series*. Oxford: Oxford University Press.
- Teräsvirta, T. (1994). Specification, estimation and evaluation of smooth transition

ISSN: 2594-1674

- autoregressive models. *Journal of the American Statistical Association*, 89, 208-218.
- Teräsvirta, T. (1998). Modeling economic relationship with smooth transition regressions. Ullah, A. y Giles, D. (eds.). *Handbook of Applied Economic Statistics*.
- Teräsvirta, T. (2004). Smooth Transition Regression Modeling. *Applied Time Series Econometrics*, 222-288.
- Teräsvirta, T., & Anderson, H. (1992). Characterizing nonlinearities in business cycles using smooth transition autoregressive models. *Journal of Applied Econometrics*, 7, 119-136.
- Tong, H. (1990). *Nonlinear Time Series: a Dynamical System Approach*. Oxford: Clarendon Press Oxford.
- van Dijk, D., Teräsvirta, T., & Franses, P. (2002). Smooth transition autoregressive models a survey of recent developments. *Econometric Reviews*, 21, 1-45.
- Zepeda-Mercado, G. (2015). Sincronización cíclica del sector manufacturero de México y Estados Unidos desde una perspectiva no lineal autorregresiva con transición suave. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, (23), 163-178



**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Castrejón Reyes, Victorina; Peña Estrada, Claudia Cintya;  
Garza González, Beatriz  
*Universidad Autónoma de Querétaro*

**Liderazgo docente y su incidencia en las competencias laborales en  
estudiantes de posgrado.**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 132-145*

## **Artículo 19. Liderazgo docente y su incidencia en las competencias laborales en estudiantes de posgrado**

### ***Teaching leadership and its impact on job skills in post-graduate students***

Castrejón Reyes, Victorina; Peña Estrada, Claudia Cintya; Garza González, Beatriz  
Universidad Autónoma de Querétaro

#### **Resumen**

El desafío de toda institución de educación superior es formar estudiantes para que puedan cumplir con los retos que el entorno les exija. Será el momento en que las habilidades, los conocimientos y las actitudes se pondrán a prueba para resolver los problemas que se muestren en contextos laborales, personales, sociales, culturales, etcétera. Es por ello que el presente artículo tiene como objetivo identificar cuáles son las habilidades del liderazgo de los docentes, en una institución de educación superior en México, específicamente en facultades del área de humanidades y de ciencia aplicada, para analizar cómo la formación en posgrado incide en el desarrollo de competencias laborales. La investigación es cuantitativa y el muestreo es aleatorio por etapas o conglomerados, que consiste en seleccionar primero subdivisiones de la población, y luego muestrear a los docentes en este caso, como conglomerados elegidos, primero en las facultades de humanidades para concluir con las de ciencia aplicada.

Liderazgo docente y su incidencia en las competencias laborales en estudiantes de posgrado.

#### **Palabras clave**

Liderazgo, competencias laborales, instituciones de educación superior.

#### **Abstract**

The challenge of every higher education institution is to train students so that they can meet the challenges that the environment demands. It will be the time when skills, knowledge and attitudes will be tested to solve problems that are displayed in work, personal, social, cultural, etc. contexts. That is why this article aims to identify what are the leadership styles of teachers, in an institution of higher education in Mexico, specifically in four faculties in the area of humanities and applied science, to analyze how training at the level postgraduate studies affect the development of job skills. The research is quantitative and the sampling is randomized by stages or conglomerates, which consists of first selecting subdivisions of the population and then sampling the teachers in this case, as chosen conglomerates, first in the faculties of humanities to conclude with those of applied science.

#### **Keywords**

leadership, jobs skills, higher education institutions.

#### **Introducción**

Hoy en día las instituciones de educación superior se enfrentan a diversas situaciones externas, como contextos laborales y dificultades que un profesional formado en alguna institución deba enfrentar para dar soluciones efectivas. A ello se le conoce como habilidades, actitudes, destrezas, conocimientos, actitudes y otras variables que todo profesional debe poseer (Gómez, 2005; Vargas et al., 2005; Ganga et al.,

s. f.; Quiroz, 2007). Si bien es cierto que una gran responsabilidad de la formación de todo estudiante corresponde a la institución educativa, a sus reconocimientos y acreditaciones, entre otros elementos que la IES posea, es una situación a la que debe prestarse atención, dado que el docente juega un rol importante en este proceso formativo (Cortés, 2007; Tedesco, 1995; Ghenadenik, 2016; Nieva & Martínez, 2016). Y es por ello que se debe indagar sobre cómo el liderazgo docente incide en el desarrollo de competencias que el estudiante empleará en contextos laborales. Es preciso señalar que la muestra es de estudiantes de posgrado en una institución educativa de nivel superior en México, específicamente de facultades de humanidades y de ciencia aplicada.

## **Revisión de la literatura**

### **Instituciones de educación superior en México**

Hernández (2016) asegura que la universidad de hoy y todas las instituciones de educación superior (IES) del país han de concertar sus principios en constante renovación con las novedades científicas y los avances tecnológicos—de la mano con las transformaciones y exigencias internacionales—, para integrar sus propósitos y metas al concierto global de una sociedad moderna, activando los procesos de investigación y producción académica, actualizando sus desempeños, vigorizando su calidad, evaluando sus resultados y reestructurando sus planeaciones. Nada es estático, todo es versátil.

De acuerdo con la ANUIES (2017), en México existen 191 instituciones de educación superior. Para la Secretaría de Educación Pública (2014), el Sistema de Educación Superior ofrece a los

Liderazgo docente y su incidencia en las competencias laborales en estudiantes de posgrado.

mexicanos distintas opciones de formación de acuerdo con sus intereses y objetivos profesionales. Las IES fueron creadas, para ejercer libertad de pensamiento y libre flujo de ideas, pilares fundamentales que propician las condiciones para el desarrollo del conocimiento a través del estudio y la investigación. Así concebidas, la universidad es una de las instituciones sociales de mayor influencia que el hombre ha creado para el desarrollo cognitivo de sus capacidades, cuyo producto encabeza los sabios tributos de la cultura (Hernández, 2016).

### **Estilos de liderazgo**

Según Salazar (2006), el liderazgo transformacional es la tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo, en los cuales se refleja —particularmente en los noventa en la noción de liderazgo transformador— una concepción originada en el campo empresarial y trasladada pronto al ámbito educativo. Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso. El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, las actitudes y los sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. Una idea central en esta concepción es, pues, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas.

Leithwood (1994, citado en Salazar, 2006) estima que ante los desafíos en que se

encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen “transformadora”. “Esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”.

### **Rol docente universitario**

La Unesco (2009) menciona que la universidad tiene, entre varios otros compromisos, la responsabilidad de contribuir a solucionar los problemas de su región. Es prioritario que la universidad “prepare una fuerza de trabajo competitiva, además de tomar a la formación profesional como crecimiento individual o un traspaso de saberes enciclopedistas”.

Para Tedesco, “la finalidad de la educación no consiste solo en formar trabajadores, sino también en formar ciudadanos con capacidades tales como: el dominio de la lengua, la comprensión de los fundamentos de la ciencia y de las nuevas tecnologías, el pensamiento crítico, la capacidad de analizar un problema, de distinguir hechos y consecuencias, la capacidad de adaptarse a condiciones nuevas, la capacidad de comunicarse y de comprender al menos una lengua extranjera, la capacidad de trabajar en equipo, el gusto por el riesgo, el sentido de la responsabilidad y la disciplina personal, el sentido de la decisión y el compromiso, la iniciativa, la curiosidad, la creatividad, el espíritu de profesionalidad, la búsqueda de la excelencia, el sentido de la competencia, el sentido del servicio a la comunidad y el civismo” (Tedesco, citado en Cortés, 2007).

Cortés (2007) pone énfasis en que la nueva formación superior debe responder a las nuevas dinámicas y a las exigencias de los tiempos

Liderazgo docente y su incidencia en las competencias laborales en estudiantes de posgrado.

modernos, con una estrecha relación con las necesidades de largo plazo de la sociedad y, a su vez, lograr la pertinencia como expresión de lo que la sociedad quiere de ella, lo cual permitiría superar las fuertes críticas consignadas en estudios de egresados y que revelan insatisfacción de los empleadores con esa formación profesional y técnica, al igual que sobre otras competencias y habilidades necesarias para su desempeño en un mundo interconectado.

Ghenadenik (2016) indica que es necesario formar docentes que puedan dar respuesta a este desafío. Contar con profesionales de la enseñanza superior preparados para lidiar con aulas masivas, con trabajadores que estudian y con estudiantes que son mucho más que repositorios vacíos de contenidos. Repensar la forma de enseñanza de nivel superior, apoyada no sólo en los contenidos de calidad, sino en la formación que considere el desarrollo de actitudes como la autonomía y el pensamiento crítico, y formas de enseñanza que favorezcan un aprendizaje basado en el hacer permitirán, junto con otras dimensiones, incluir a los estudiantes a las aulas y mejorar la inserción de profesionales que contribuirán al mejoramiento social.

Nieva y Martínez (2016) mencionan que la educación sintetiza la política, la cultura, la historia y el desarrollo de los seres humanos y la sociedad. La transmite y la transforma, donde el docente es un actor principal. La formación docente permanente es una necesidad. Las demandas del desarrollo y la transformación social exigen un cambio en su concepción que requiere un enfoque que priorice al docente como agente activo de su aprendizaje, desde las potencialidades de su desarrollo, con carácter autotransformador y transformador de la realidad

social. La concepción del docente como aprendiz en el proceso de su formación abarca componentes y contenidos esenciales desde los históricos y culturales que propicia un aprendizaje significativo y desarrollador.

La labor del profesor es integral. La acción docente, de extensión e investigación no pueden seguir siendo consideradas gestas paralelas y desarticuladas de todo su quehacer académico, donde algunas veces se llega a la contradicción de plantear que para realizarlas se necesita de descarga académica. Ellas son espacios que pueden coincidir o no, en términos de propuestas, en donde a veces es difícil encontrar la frontera donde termina una actividad y comienza la otra. La docencia es un permanente camino de interrogación, de búsqueda, de confrontación, de difusión, de creación y transmisión de conocimiento. Vista así, la docencia es la máxima expresión del desempeño académico y de lo que otros consideran desagregado o de menor importancia (Cortés, 2007).

### **Proceso de enseñanza-aprendizaje y competencias profesionales**

De acuerdo con Marrero (2017), el proceso de enseñanza-aprendizaje por competencias implica la ruptura con prácticas, formas de ser, pensar y sentir desde una racionalidad en la que se concibe que la función de la universidad es enseñar, para producir formas de vida, cultura e ideología de estudios cargados de contenidos, que concibe la teoría desvinculada de la práctica, donde el profesor ocupa el rol hegemónico y absoluto en la dirección de éste (Andrade, 2009).

La educación debe promover la formación de personas cuya interacción con la realidad social les lleve a construir conocimientos. Por otro lado, Martínez (2002) hace mención que entre el profesorado universitario es fácil

Liderazgo docente y su incidencia en las competencias laborales en estudiantes de posgrado.

encontrar a quien se sorprende ante la afirmación de que este tipo de formación también corresponde a la universidad. Se argumenta a veces que éstas son funciones y responsabilidades de la familia y de la escuela, pero no de la universidad o de las instituciones de educación superior. El estudiante es una persona adulta y no precisa de tanta tutela, y mucho menos de carácter ético. Para otros, la universidad debe ocuparse de hacer bien su tarea y no de cuestiones como éstas, ya que su misión es la de instruir y preparar al estudiante para el ejercicio de una profesión, para la investigación o para la docencia, y no la de educar o la de asumir tareas propiamente pedagógicas.

Marrero (2017) concluye que el proceso de enseñanza-aprendizaje por competencias constituye una alternativa para el diseño curricular que tiene su fundamento en los principios constructivistas y en el aprendizaje significativo; es decir, no es el hacer por hacer, o conocer simplemente como acumulación de saberes. Es un saber que se aplica en situaciones de la vida real y que implica la resolución de problemas en la práctica.

El concepto competencia aparece en la actualidad en los ámbitos más diversos, entre ellos en el de la formación y el perfeccionamiento profesionales. No todas las personas dotadas de competencia formal en virtud del título profesional que les ha sido otorgado gozan de reputación como especialistas competentes. Se debe distinguir entre la competencia formal, como atribución conferida y la competencia real, como capacidad adquirida (Bunk, s. f.).

Sostenemos que esas formas de planificación, desarrollo y puesta en marcha de actividades son más sensibles y adecuadas a la incorporación de contenidos y de formas de

hacer de naturaleza ética y moral. No todas las formas de organización social del aula y del trabajo individual o cooperativo que procuran generar aprendizaje en el estudiante son igualmente válidas para aprender a apreciar como valiosas condiciones como las que planteamos a modo de valores mínimos en nuestra propuesta de aprendizaje ético. Para desempeñarse competentemente, es necesario conocer, tener habilidades, actuar con iniciativa, analizar, relacionar, contrastar, evaluar, elegir, anticipar sabiendo reaccionar ante lo imprevisto, tomar decisiones, aceptar responsabilidades, innovar, etcétera (Jiménez et al. 2013).

## Metodología

Es una investigación estratificada y por cuotas. La investigación es cuantitativa y el muestreo es aleatorio por etapas o conglomerados, que consiste en seleccionar primero subdivisiones de la población, y luego determinar la muestra como conglomerados elegidos. El estudio exploratorio está basado en investigación por encuesta como una medida de las opiniones (percepciones), actitudes y valores de los docentes de posgrado, mediante un instrumento de recolección en línea y presencial en cada una de las facultades de la IES.

La institución de educación superior cuenta con 14 facultades y 1 bachillerato; para efectos del estudio, se ubicaron por áreas de conocimiento: de humanidades (bellas artes, contaduría y administración, derecho, ciencias políticas y sociales, enfermería, filosofía, lenguas y letras, psicología e informática) y de ciencia aplicada (ciencias naturales, ingeniería, medicina y química).

Cabe señalar que la gestión en cada una de las facultades, corresponde a una competencia laboral de los investigadores, para aplicar los instrumentos en todos los posgrados de las 14

Liderazgo docente y su incidencia en las competencias laborales en estudiantes de posgrado.

facultades, se destaca como un logro, dado que por la dimensión de la IES era un reto para obtener los resultados de manera eficaz. De lo anterior, únicamente 11 facultades permitieron la aplicación al 100% de sus estudiantes de posgrado, no así de dos facultades.

El objetivo general es identificar cuáles son las habilidades del liderazgo de los docentes, en una institución de educación superior en México, específicamente en las facultades del área de humanidades y de ciencia aplicada, para analizar cómo incide en el desarrollo de competencias laborales.

El diseño del instrumento fue adaptado del cuestionario multifactorial sobre liderazgo docente en el aula. Éste mide habilidades de liderazgo docentes en educación superior, específicamente en estudiantes de licenciatura. El instrumento es de Villanueva, Trejo, Vargas y Barrera (2016), quienes otorgaron la autorización para adaptarlo y aplicarlo y, con ello, analizar el alcance que tiene en otro contexto educativo con características similares, pero en otro nivel de formación: posgrado.

El instrumento adaptado y desarrollado permitió la recolección de datos necesarios para la investigación mediante un cuestionario para los docentes, que consta de 11 ítems que indican afirmaciones con escala de 1 a 5 con las categorías: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo y Totalmente de acuerdo.

Para el proceso de análisis de datos se consideró el planteamiento de objetivos, las características de medición de las variables y los datos demográficos más relevantes. Para realizar el procesamiento de los datos arrojados por las encuestas, se utilizó el programa estadístico SPSS 22.0 para Windows y el Excel para gráficas.

## Resultados

Finalmente, en los resultados obtenidos —en relación con el objetivo propuesto de identificar las habilidades del liderazgo de los docentes, en una institución de educación superior en México, específicamente en facultades del área de humanidades y de ciencia aplicada, que inciden en el desarrollo de competencias laborales— se encontraron datos relevantes entre la identificación del liderazgo transformacional, liderazgo transeccional y el liderazgo no identificado.

Entre las facultades de humanidades se ubican bellas artes, contaduría y administración, derecho, ciencias políticas y sociales, enfermería, filosofía, lenguas y letras, psicología e informática, y de ciencia aplicada se encuentran ciencias naturales, ingeniería, medicina y química; en donde el liderazgo transformacional se identifica porcentualmente como se observa en la tabla 16.1.

**Tabla cruzada Facultad\* Liderazgo transformacional rango**

Facultad		Liderazgo transformacional rango 2.00	Total
Admin. y Contaduría	Recuento	7	7
	% dentro de Liderazgo transformacional rango	18.4%	18.4%
Bellas Artes	Recuento	2	2
	% dentro de Liderazgo transformacional rango	5.3%	5.3%
Ciencias Naturales	Recuento	1	1
	% dentro de Liderazgo transformacional rango	2.6%	2.6%
Derecho	Recuento	3	3
	% dentro de Liderazgo transformacional rango	7.9%	7.9%
Filosofía	Recuento	5	5
	% dentro de Liderazgo transformacional rango	13.2%	13.2%
Informática	Recuento	1	1
	% dentro de Liderazgo transformacional rango	2.6%	2.6%
Ingeniería	Recuento	9	9
	% dentro de Liderazgo transformacional rango	23.7%	23.7%
Lenguas y Letras	Recuento	1	1
	% dentro de Liderazgo transformacional rango	2.6%	2.6%
Medicina	Recuento	4	4
	% dentro de Liderazgo transformacional rango	10.5%	10.5%
Psicología	Recuento	1	1
	% dentro de Liderazgo transformacional rango	2.6%	2.6%
Química	Recuento	4	4
	% dentro de Liderazgo transformacional rango	10.5%	10.5%
Total	Recuento	38	38
	% dentro de Liderazgo transformacional rango	100.0%	100.0%

Tabla 16.1 Liderazgo transformacional identificado por facultades

Fuente: base de datos procesada en SPSS 22.0.

La facultad de ingeniería (23.7%), contaduría y administración (18.4%) y filosofía (13.2%), con mayor porcentaje identificado por los estudiantes de posgrado, que expresan que los docentes poseen un liderazgo transformacional. Mientras que psicología (2.6%), lenguas y letras (2.6%), informática (2.6%), ciencias naturales (2.6%), se ubican en menor porcentaje del mismo liderazgo.

**Tabla cruzada Facultad\*Liderazgo transaccional rangos**

Facultad	Admin. y Contaduría	Recuento	Liderazgo transaccional rangos 3.00	Total
		% dentro de Liderazgo transaccional rangos		
	Ciencias Naturales	Recuento	3	3
		% dentro de Liderazgo transaccional rangos	9.4%	9.4%
	Filosofía	Recuento	1	1
		% dentro de Liderazgo transaccional rangos	3.1%	3.1%
	Ingeniería	Recuento	11	11
		% dentro de Liderazgo transaccional rangos	34.4%	34.4%
	Lenguas y Letras	Recuento	2	2
		% dentro de Liderazgo transaccional rangos	6.3%	6.3%
	Medicina	Recuento	4	4
		% dentro de Liderazgo transaccional rangos	12.5%	12.5%
	Química	Recuento	3	3
		% dentro de Liderazgo transaccional rangos	9.4%	9.4%
Total		Recuento	32	32
		% dentro de Liderazgo transaccional rangos	100.0%	100.0%

Tabla 16.2 Liderazgo transaccional identificado por facultades.

Fuente: base de datos procesada en SPSS 22.0.



En cuanto al liderazgo transaccional, únicamente en 7 de las 11 facultades que participaron en la investigación, se identificó en sus docentes este liderazgo; entre ellas, la facultad de ingeniería (34.4%), contaduría y administración (25%) y filosofía (3.1%), lenguas y letras (6.3%), ciencias naturales (9.4%), medicina (12.5%) y química (9.4%).

No obstante, algunos estudiantes de posgrado indicaron en el instrumento que sus docentes no poseen ninguno de los dos liderazgos mencionados; por ejemplo, en la facultad de ingeniería (20.9%), contaduría y administración (14.8%) y filosofía (6.1%), psicología (2.6%), lenguas y letras (9.6%), informática (4.3%), ciencias naturales (6.1%), bellas artes (4.3%), derecho (9.6%), medicina (8.75) y química (13.0%), ello se puede corroborar en la tabla 16.3.

**Tabla cruzada Facultad\*No liderazgo codificado rangos**

Facultad		No liderazgo codificado rangos	
		4.00	Total
Admin. y Contaduría	Recuento	17	17
	% dentro de No liderazgo codificado rangos	14.8%	14.8%
Bellas Artes	Recuento	5	5
	% dentro de No liderazgo codificado rangos	4.3%	4.3%
Ciencias Naturales	Recuento	7	7
	% dentro de No liderazgo codificado rangos	6.1%	6.1%
Derecho	Recuento	11	11
	% dentro de No liderazgo codificado rangos	9.6%	9.6%
Filosofía	Recuento	7	7
	% dentro de No liderazgo codificado rangos	6.1%	6.1%
Informática	Recuento	5	5
	% dentro de No liderazgo codificado rangos	4.3%	4.3%
Ingeniería	Recuento	24	24
	% dentro de No liderazgo codificado rangos	20.9%	20.9%
Lenguas y Letras	Recuento	11	11
	% dentro de No liderazgo codificado rangos	9.6%	9.6%
Medicina	Recuento	10	10
	% dentro de No liderazgo codificado rangos	8.7%	8.7%
Psicología	Recuento	3	3
	% dentro de No liderazgo codificado rangos	2.6%	2.6%
Química	Recuento	15	15
	% dentro de No liderazgo codificado rangos	13.0%	13.0%
Total	Recuento	115	115
	% dentro de No liderazgo codificado rangos	100.0%	100.0%

Tabla 16.3 Liderazgo no identificado por facultades

Fuente: base de datos procesada en SPSS 22.0

Una vez identificado el tipo de liderazgo, es necesario atender el aspecto de la percepción que tiene el estudiante de posgrado acerca de las competencias que se han desarrollado bajo el liderazgo descrito de sus docentes, con el objeto de conocer si con ellas existe una incidencia en el ámbito laboral. Para ello, en el instrumento se identifican ocho competencias de acuerdo con los perfiles ocupacionales (Conocer, 2011), entre ellas se encuentran:

1. La comunicación asertiva (rol o proceso como líder).
2. Negociación y resolución de conflictos.
3. Habilidad para tomar decisiones.
4. Conocimiento de herramientas de trabajo, procesos y uso de tecnología.
5. Sentido de responsabilidad.
6. Valores.
7. Innovación.
8. Atención al cliente/usuario.

PREGUNTA	Más en desacuerdo que de acuerdo	%	Más de acuerdo que en desacuerdo	%	TOTAL
Escucho con más frecuencia que hablar	12	35%	22	65%	34
La mayoría de las veces expreso abiertamente como me siento	12	35%	22	65%	34
Prefiero oír las opiniones de los demás antes de exponer la mía	9	26%	13	38%	22
En las discusiones me gusta observar como actúan los demás participantes	1	3%	12	35%	13
Me siento incomodo (a) con las personas calladas y demasiado analíticas	5	15%	7	21%	12
Detecto frecuentemente la inconciencia y puntos débiles en las argumentaciones de los demás	1	3%	6	18%	7
En conjunto hablo más que escuchar	2	6%	4	12%	6
Pienso que debemos llegar pronto al grano, al meollo de los temas	0	0%	4	12%	4
Soy consciente de que en las discusiones ayudo a mantener a los demás centrados en un tema, evitando divagaciones	1	3%	3	9%	4
En los debates y discusiones prefiero desempeñar un papel secundario antes que ser el (la) líder o el (la) que más participa	0	0%	3	9%	3
Con frecuencia soy una de las personas que más anima las fiestas	1	3%	2	6%	3

Tabla 16.4 Competencia: comunicación asertiva (rol o proceso como líder) Fuente: elaboración propia

Las respuestas se agrupan por competencias, y 100% de los estudiantes de posgrado, de 11 de 13 facultades, atendieron el instrumento de recolección de datos, obteniendo los siguientes resultados: las preguntas siguientes están relacionadas con la competencia de comunicación asertiva, en donde se indica que las empresas necesitan personas que tengan el suficiente dominio de la comunicación verbal, para generar un

intercambio de información que conduzca hacia el logro de objetivos. En donde la escucha activa y la expresión verbal fueron las competencias que los estudiantes de posgrado identificaron poseer.

	Tengo fama de decir lo que pienso claramente y sin rodeos	Admito y me ajusto a las normas sólo si me sirven para lograr mis objetivos	Prefiero las cosas estructuradas a las desordenadas	Antes de hacer algo, estudio con cuidado sus ventajas e inconvenientes	Cuando hay una discusión me gusta ir con rodeos	Me gusta analizar y dar vuelta a las cosas	Siempre trato de conseguir conclusiones o ideas claras	Cuando algo va mal, le quito importancia y trato de hacerlo mejor	Me resulta incomodo tener que planificar y prever las cosas
Nivel de desacuerdo que de acuerdo	7	24	2	4	9	10	3	8	26
Más de acuerdo que en desacuerdo	27	10	32	30	23	24	31	26	6

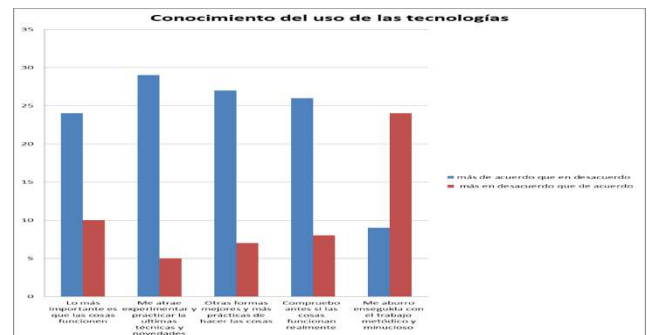
Tabla 16.5 Competencia: negociación y resolución de conflictos. Fuente: elaboración propia.



Gráfica 16.1 Competencia: comunicación asertiva (rol o proceso como líder). Fuente: elaboración propia.

	Estoy seguro(a) de que es bueno y que es malo, lo que está bien y lo que está mal	Soy cauteloso (a) a la hora de sacar conclusiones	Prefiero contar con opiniones de fuentes de información. Cuantos más datos mejor para reflexionar, luego	Me gusta afrontar la vida responsiva mente y no tener que planificar todo previamente	Normalmente trato de resolver los problemas mediante el diálogo y el paso a paso	En las reuniones apoyo las ideas prácticas y realistas	Pienso que son más constantes las decisiones basadas en un análisis que las basadas en la intuición	Estoy convencido (a) que debo seguir la lógica y el razonamiento	Me gusta organizar las ideas antes de tomar una decisión	Pienso que el actuar intuitivamente puede ser tan válido como actuar reflexivamente	Ante las situaciones trato de decidir los principios y valores en que se basan
Más de acuerdo que en desacuerdo	28	29	39	12	29	32	28	29	32	24	31
Más en desacuerdo que de acuerdo	0	1	4	22	5	2	0	5	2	6	1

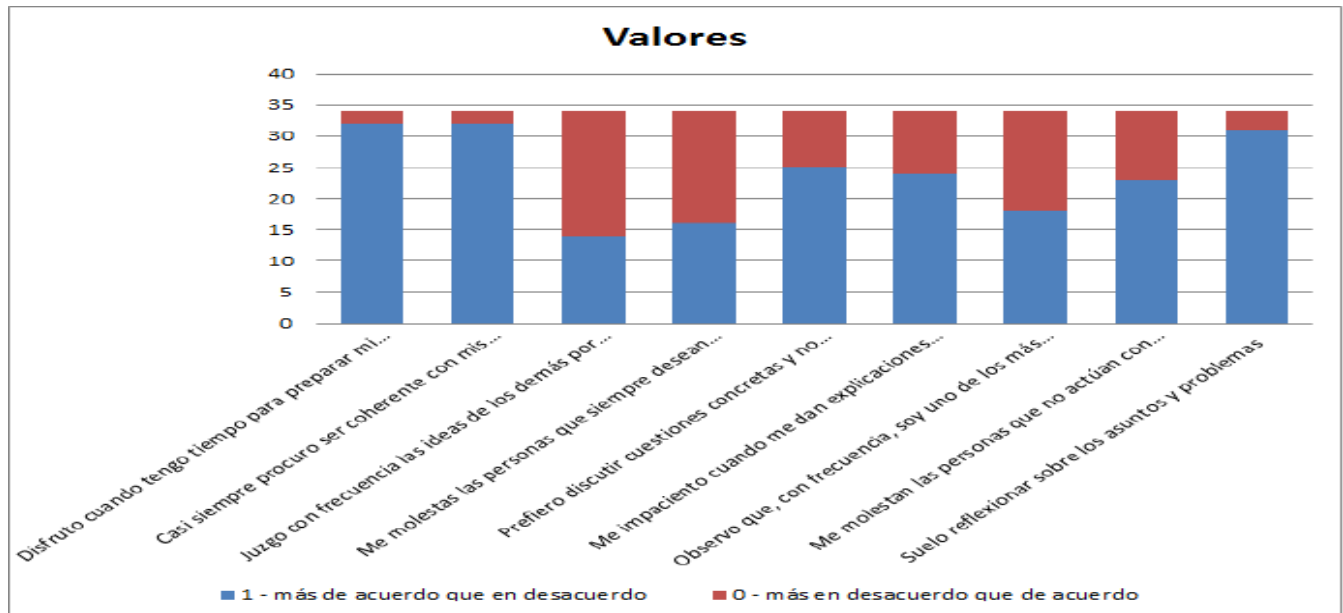
Tabla 16.6 Competencia: habilidad para tomar decisiones. Fuente: elaboración propia.



Gráfica 16.2 Conocimiento de herramientas de trabajo, procesos y uso de tecnología. Fuente: elaboración propia.

	Muchas veces actúo sin mirar las consecuencias	Me interesa saber cuáles son los sistemas de valores de los demás y con qué criterios actúan	Procuro estar al tanto de lo que ocurre aquí y ahora	Estoy a gusto siguiendo un orden, en las comidas, en el estudio, haciendo ejercicios regularmente	Me molesta que la gente no tome en serio las cosas	Tiendo a ser perfeccionista	Me agobio si me obligan a acelerar mucho el trabajo para cumplir un plazo	Es mejor gozar del momento presente que deleitarse pensando en el pasado o en el futuro	Creo que es preciso saltarse normas muchas veces que cumplirlas	Prefiero distanciarme de los hechos y observarlos desde otras perspectivas	Hago varios borradores antes de la redacción definitiva de un trabajo	Creo que el fin justifica los medios en muchos casos	El trabajar a conciencia me llena de satisfacción y orgullo	Con tal de conseguir el objetivo que pretendo soy capaz de herir sentimientos ajenos	No me importa hacer todo lo necesario para que sea efectivo mi trabajo
1 - más de acuerdo que en desacuerdo	4	26	31	29	27	26	18	23	7	27	28	8	32	5	16
0 - más en desacuerdo que de acuerdo	30	8	3	5	7	8	16	11	27	7	6	26	2	29	18

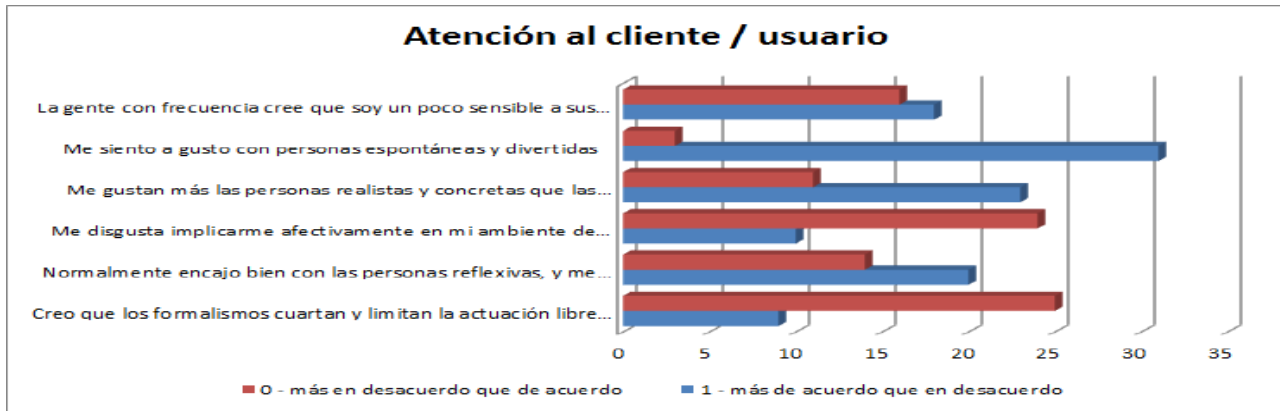
Tabla 16.7 Competencia: sentido de responsabilidad.



Gráfica 16.3 Valores Fuente: elaboración propia. Fuente: elaboración propia.

	Cuando escucho un nueva idea enseguida comienzo a pensar cómo ponerla en práctica.	Prefiero las ideas originales y novedosas aunque no sean prácticas	Cuando poseo cualquier información, trato de implementarla bien antes de	Me motivo con el reto de hacer algo nuevo y diferente	Me cuesta ser creativo (a), romper estructuras	Aporto ideas nuevas y espontaneas en los grupos de discusiones	Me gusta buscar nuevas experiencias	Me gusta experimentar y aplicar las cosas	Rechazo ideas originales y espontaneas si no las veo prácticas	Con frecuencia miro hacia adelante para prever el futuro
1 - más de acuerdo que en desacuerdo	29	13	28	33	15	29	32	30	11	31
0 - más en desacuerdo que de acuerdo	5	21	0	1	19	5	2	4	23	3

Tabla 16.8 Competencia: innovación Fuente: elaboración propia.



Gráfica 16.4 Atención al cliente/usuario

Fuente: elaboración propia.

## Discusión

De acuerdo con Gómez (2005), las diferentes definiciones de competencias entrañan atributos para el desempeño de los individuos en situaciones concretas. Por ejemplo, en el caso de los estudiantes en administración y gerencia deberían medirse identificando la aptitud de conocimientos para estar bien informado, astucia para tener entendimiento claro, razonamiento para encontrar alternativas, organización para trabajar productivamente, enfoque en conseguir resultados, liderazgo, valores como trabajo en equipo y empatía. En el presente estudio donde la comunicación asertiva, negociación y resolución de conflictos; habilidad para tomar decisiones; conocimiento de herramientas de trabajo, procesos y uso de tecnología; sentido de responsabilidad; valores; innovación y atención al cliente/usuario se consideran como las principales competencias. Lo que se podría identificar con las propuestas por Gómez.

En el estudio de Ramírez y Sgambatti (2008) se estudiaron los tipos de liderazgo antes mencionados de 300 trabajadores profesionales estudiantes de posgrado, los resultados sugieren que el estilo de liderazgo prevalente es el

transformacional, lo que comparativamente con el presente estudio es coincidente en docentes que imparten asignaturas en posgrado de administración con sólo 18.4%; sin embargo, el prevalente es el liderazgo transaccional con 25 por ciento. Es interesante que Ramírez y Sgambatti hacen una evidencia por género en cuanto a los dos liderazgos que sería interesante desarrollar posteriormente con los datos recabados.

En cuanto al trabajo de Álvarez, Torres y Chaparro (2016), que parte de una investigación cuantitativa, descriptiva y transversal, se puede observar si el liderazgo docente es aplicado en el aula, mediante una muestra de 387 docentes, siendo el resultado que el liderazgo no es practicado en las instituciones estudiadas. En coincidencia, aunque con un menor porcentaje en el presente estudio, se observó que algunos estudiantes de posgrado indicaron en el instrumento que sus docentes no poseen ninguno de los dos liderazgos mencionados; por ejemplo, en la facultad de ingeniería (20.9%), contaduría y administración (14.8%) y filosofía (6.1%), psicología (2.6%), lenguas y letras

(9.6%), informática (4.3%), ciencias naturales (6.1%), bellas artes (4.3%), derecho (9.6%), medicina (8.75) y química (13.0%).

## Conclusiones

La investigación involucró dos variables que comprende la identificación de dos liderazgos asumidos por los docentes de nivel posgrado que poseen, dadas las cualidades, experiencia y conocimiento; el liderazgo transaccional y el transformacional. El liderazgo transaccional va de acuerdo con los modelos tradicionales de cambio planificado, planean y generan estrategias para cumplir con los procesos para llegar a resultados. Se enfoca en motivar a los miembros de la institución por medio de una relación mediada por la posición que se tiene como docente.

En el liderazgo transformacional se articula una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen la capacidad de motivar, moldear la cultura institucional y crean un ambiente favorable al cambio institucional y al entorno.

Alguno de los estilos de liderazgo se identifica, y además tiene un impacto en el desarrollo de competencias laborales en estudiantes de posgrado.

## Referencias

- Álvarez, J., Torres, A., & Chaparro, E. (2016). Diagnóstico del liderazgo educativo en las instituciones de educación superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación*, 34(1), 51-68.
- Andrade, R. (2009). Currículum del bachillerato universitario por competencias. México: Universidad de Guadalajara, Doctorado en Educación, Coloquio de Investigación.

Liderazgo docente y su incidencia en las competencias laborales en estudiantes de posgrado.

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) (2017). *Instituciones de Educación Superior*. Recuperado de <http://www.anui.es.mx/anui.es/instituciones-de-educacion-superior/>.
- Bunk. (s. f.). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea. Formación Profesional*.
- Conocer (2011). Perfiles ocupacionales y competencias de las personas. México: SEP. Recuperado de <https://conocer.gob.mx/wp-content/uploads/2017/05/MonografiasPerfilesOcupacionalesTotales.pdf>.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones par el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>.
- Cortés, M., & Elkin, A. (2007). El nuevo rol del docente universitario. *Revista CES Medicina Veterinaria y Zootecnia*, 2(2), 89-99. Universidad CES Medellín, Colombia.
- De Armas, R., & Espí, N. (2004). *El sistema de educación superior de la República de Cuba*. Recuperado de [http://tuning.unideusto.org/tuningal/images/stories/presentaciones/cuba\\_doc.pdf](http://tuning.unideusto.org/tuningal/images/stories/presentaciones/cuba_doc.pdf).
- Ganga, González y Smith (s.f.). La formación por competencias en la educación superior: alcances y limitaciones desde referentes de México, España y Chile, Cap. 2. Enfoque por competencias en la Educación Superior: algunos

- fundamentos teóricos y empíricos. Disponible en <http://eprints.uanl.mx/9784/1/libro%20Formaci%C3%B3n%20Competencias.pdf>
- Ghenadenik, M. (2016). El rol del docente en la universidad. En *Reflexión Académica en Diseño & Comunicación*, p. 43. Editorial Facultad de Diseño y Comunicación-Universidad de Palermo. Recuperado de [https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/archivos/636\\_libro.pdf](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/636_libro.pdf).
- Gómez, I. (2005). Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. *Revista en línea Pedagogía Universitaria*, 8. Recuperado de <file:///C:/Users/Cintya%20pe%C3%B1a/Downloads/Dialnet-CompetenciasProfesionales-2040750.pdf>.
- Hernández, F. (2016). Las instituciones de educación superior en México: origen y evolución. *Revista de Educación y Cultura*.
- Hueso, A. (2012). Metodología y técnicas cuantitativas de investigación. *Cuadernos Docentes en Procesos de Desarrollo*. Editorial Universitat Politècnica de Valencia. Recuperado de [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n\\_6060.pdf?sequence](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n_6060.pdf?sequence).
- Jiménez Galán, Yasmín Ivette, Hernández Jaime, Josefina, & González, Marko Alfonso. (2013). Competencias profesionales en la educación superior: justificación, evaluación y análisis. *Innovación educativa* (México, DF), 13(61), 45-65. Recuperado en 22 de septiembre de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-26732013000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732013000100004&lng=es&tlng=es).
- Leithwood (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación*.
- Marrero, O. (2017). *El proceso de enseñanza-aprendizaje por competencias. Una visión desde el enfoque sistémico*, 6(4). ISSN-e: 2306-918 X |RNPS-e: 2318. Recuperado de <http://www.congresouniversidad.cu/revista/index.php/congresouniversidad/index>.
- Martínez Martín Miquel (2002). La Universidad como espacio de aprendizaje ético. *Revista Ibero Americana de Educación OEI*. Número 29. Pp. 17-43
- Ministerio de Educación de Colombia (2010). *Instituciones de educación superior*. Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-231240.html>.
- Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba (2108). *Instituciones*. Recuperado de <http://www.mes.gob.cu/es/instituciones>.
- Nieva, J. A., & Martínez, O. (2016). Una nueva mirada sobre la formación docente. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(4). Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000400002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000400002).
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) (2009). *FALTA INFO*.

Quiroz, Elena, Competencias profesionales y calidad en la educación superior, Rencuentro. Análisis de Problemas Universitarios [en línea], 2007, (50), 93-99 [fecha de consulta 22 de septiembre de 2019]. ISSN:0188168X. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oaid=3400512>

Ramírez, & Sgambatti. (2008). *Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de posgrados en gerencia del área metropolitana de caracas*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545879008>.

Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?. *UNIrevista*, 1(3). ISSN: 1809-4651.

Secretaría de Educación Pública (SEP) (2014). Las instituciones de educación superior en México. Recuperado de <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/las-instituciones-de-educacion-superior-en-mexico?state=published>.

Tedesco, J. C. (1999) Educación y sociedad del conocimiento y de la información. En: Memorias del Encuentro Internacional de Educación Media. Bogotá: Secretaría de Educación de Bogotá.

Vargas, Maritza, Jaraba, Bruno, Romero, Lidia (2015). Competencias laborales y la formación Universitaria. *Revista desde el Caribe* # 16, pp. 64-91. Barranquilla, Colombia.

Villanueva, Trejo, Vargas y Barrera (2016). Evaluación de la Competencia de Liderazgo Docente en el aula: orientada

a la mejora de la enseñanza. consultado en [http://www.dcb.unam.mx/Eventos/Foro4/Memorias/Ponencia\\_07.pdf](http://www.dcb.unam.mx/Eventos/Foro4/Memorias/Ponencia_07.pdf)

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Palacios Garay de Rodríguez, Jessica Paola  
*Universidad San Martín de Porres*

**Gestión de recursos humanos en resultados del sistema de las mypes  
del sector turismo de Latinoamérica.**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 146-153*



## **Artículo 20. Gestión de recursos humanos en resultados del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica**

### ***Human resources management in the results of the micro and small enterprises system of the tourism sector of Latin America***

Palacios Garay de Rodríguez,  
Jessica Paola  
Universidad San Martín de Porres

#### **Problema de investigación**

Las micro y pequeñas empresas (mypes) son los agentes económicos con mayor capacidad de crear empleo en América Latina; sin embargo, éstas presentan bajos niveles de productividad, principalmente a causa de la elevada informalidad y del déficit laboral decente que presenta este segmento productivo. Para la contribución a la resolución de estos problemas, se requiere una actuación pública que articule políticas de desarrollo productivo orientadas a un reposicionamiento en actividades de mayor productividad e intensivas en conocimiento, combinadas con políticas laborales, educativas y de formación que mejoren la calidad del empleo y el respeto de los derechos laborales.

Para la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), las micro y pequeñas empresas constituyen más de 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo. Las mypes son la fuerza impulsora de un gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, las inversiones y las exportaciones.

Todo ello redundará en un bajo desempeño de las mypes, cuyo indicador más significativo es la persistencia de una gran brecha de productividad laboral respecto a las empresas grandes que, en el caso de las microempresas, es hasta siete veces mayor que la observada en los países de la Unión Europea. Esta heterogeneidad de los agentes productivos afecta su integración y, por esta vía, su capacidad de aprendizaje y dinamismo.

La gestión de los recursos humanos constituye un factor estratégico para el desarrollo de la empresa, por lo que es indispensable, por la propia dinámica de cambio que se enfrentan, que promueva la asunción de riesgos, la creatividad, el compromiso, el aprendizaje y la participación de los empleados en la toma de decisiones (López, Tricás & Toledano, 2013). En tal sentido, las personas hacen la diferencia en los negocios en un entorno competitivo como el actual, por lo que la organización debe invertir en ellas para aumentar su capacidad de realización (Porras, 2012).

#### **Problema principal**

¿Cuál es la incidencia de la gestión de recursos humanos en los resultados del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica?

#### **Problemas secundarios**

- ¿Cuál es la incidencia de la gestión de recursos humanos en la satisfacción de la empresa de las mypes del sector turismo de Latinoamérica?
- ¿Cuál es la incidencia de la gestión de recursos humanos en la ventaja competitiva de las mypes del sector turismo de Latinoamérica?

- ¿Cuál es la incidencia de la gestión de recursos humanos en el ámbito de ventas de las mypes del sector turismo de Latinoamérica?

## Objetivos del estudio

### Objetivo general

Establecer la incidencia de la gestión de recursos humanos en los resultados del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

### Objetivos específicos

- Establecer la incidencia de la gestión de recursos humanos en la satisfacción de la empresa de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.
- Establecer la incidencia de la gestión de recursos humanos en la ventaja competitiva de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.
- Establecer la incidencia de la gestión de recursos humanos en el ámbito de ventas de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

## Aspectos claves de la revisión de la literatura

### Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos “es el proceso estratégico de contratación, capacitación, acompañamiento profesional, motivación y recompensa del personal. Debe estar en consonancia con los objetivos de su empresa” (OIT, 2016, p. 21).

Al respecto Gold y Bratton (2003), conceptualizaron la gestión de recursos humanos como el conjunto de conocimientos y

prácticas que definen la naturaleza del trabajo y regulan las relaciones de empleo.

De acuerdo con Porter (1990), al mejorar la calificación de los empleados, existe mayor probabilidad de generar una red de valores, tales como la colaboración, la participación, la innovación y el compromiso, características claves para el mejoramiento y logro de resultados en el sistema.

### Dimensiones de la gestión de recursos humanos

Dimensión 1: selección de personas.

Dessler y Valera (2011) indicaron que el proceso de selección es “hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a que el aspirante se le hará un ofrecimiento real” (p. 91). Es por ello que el proceso de selección permite clasificar talentos a fin de hacer una evaluación profunda mediante entrevistas, y durante éstas también dar a conocer las ventajas y oportunidades que tendría como colaborador de la empresa y así aclarar ciertas dudas que el postulante pueda tener; por lo tanto, el proceso de selección de personal tiene que ser por una persona especialista en recursos humanos.

Dimensión 2: desarrollo de personas.

Münch (2010) sostuvo que el desarrollo de personas “se da en nivel ejecutivo y directivo, y sirve para el perfeccionamiento de potencialidades y la adquisición de nuevas habilidades” (p. 214).

### Los resultados del sistema

De acuerdo con Rodríguez y Development (2008), los resultados del sistema pueden entenderse como “el efecto o impacto directo, intencionado o no, positivo y/o negativo de una

intervención, de una política o de un negocio” (p. 2).

### **Dimensiones de resultados del sistema**

Dimensión 1: satisfacción con la empresa.

La satisfacción laboral es una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tienen negativos (Robbins & Judge, 2013).

Dimensión 2: ventaja competitiva.

Sastre (2009) afirmó que la ventaja competitiva es

La situación o circunstancia que da preferencia competitiva a una empresa en una actividad económica concreta que puede venir motivada por una tecnología superior, por un menor coste de un determinado factor de producción por el acceso privilegiado a un mercado, por un mayor reconocimiento en su marca, etc. (p. 250).

Dimensión 3: ámbito de ventas.

Se define el ámbito de ventas como “el motor de toda organización, los ingresos producidos por estas son los que permitirán que la empresa realice las actividades programadas en otras áreas, puesto que una organización sin una correcta dirección de ventas no podrá sobrevivir en el tiempo” (Artal, 2010, p. 7).

### **Justificación y contribución del estudio**

El turismo es una de las actividades más importantes, pues contribuye al desarrollo sostenible local y regional, ya que ayuda en la conservación del patrimonio ambiental. El Turismo por sus características de producción y consumo debe ser estudiado y calificado a fin de satisfacer la demanda esperada y perennizarse

en el tiempo y espacio. Las empresas latinoamericanas modernas, grandes y medianas, utilizan herramientas y prácticas de administración de recursos humanos parecidas a las observadas en los países de mayor desarrollo, pero esta área raramente ocupa una posición estratégica dentro de las empresas. El principal problema para que se dé tal paso es la falta de habilidades de los líderes en las organizaciones, para establecer y desarrollar el área de recursos humanos, en pro del desarrollo y la mejora del rendimiento de la empresa o para determinar cuál es la concepción de ésta (Deloitte, 2018).

La gestión de los recursos humanos debe contribuir al mejoramiento sostenido de las actitudes y los comportamientos de los empleados, lo cual es posible lograr mediante la implementación de programas de formación que potencien su capacidad de aprender y romper modelos mentales y así adaptarse al entorno continuamente cambiante (Paredes, Machado & Manosalvas, 2016).

Los aportes sobre el estudio y desarrollo de las mypes es un tema de gran actualidad, sobre todo en los países en vía de desarrollo. La investigación pretende brindarnos una visión de la significancia e importancia del desarrollo de los recursos humanos. Es importante considerar en este proceso de desarrollo, lo siguiente: en lo que respecta a la selección del personal, las mypes deben contar con políticas claras en sus procedimientos para una adecuada selección de sus empleados, en la que se destaque sus conocimientos, experiencia, facilidades de comunicación e información, entre otros importantes aspectos.

La contratación de personal debe estar orientada hacia el perfil profesional respectivo a fin de garantizar los éxitos en sus actividades y

desempeño laboral. Esto es muy importante de ser desarrollada, ya que en la actualidad la mayoría de las empresas hacen sus actividades dentro de un empirismo laboral. Al respecto los directivos alegan que este es un proceso que puede implicar una inversión importante de recursos y muchas veces las limitaciones económicas, financieras y hasta de tiempo, no permiten ampliar la búsqueda de candidatos hacia lo externo y aplicar las técnicas necesarias para una buena selección. En este sentido se puede comprobar que existe poca formalización de la gestión de recursos humanos en el ámbito del turismo, lo que coincide con los resultados de Barreto y Azeglio (2013), corroborándose que en 74% de las mypes no existe un área específica dedicada a la gestión de recursos humanos, por lo que gran parte de los procesos se desarrollan de manera empírica. En el sector turismo existen limitadas investigaciones referente a la gestión de recursos humanos y su influencia en los resultados del sistema, a fin de alcanzar el impacto positivo en las mypes. El aporte de la investigación es dar a conocer la situación en la que se encuentran las mypes en Latinoamérica respecto a la gestión de los recursos humanos y los resultados del sistema a través de una gestión eficaz de las personas, a fin de ser desarrollada por las micro y pequeñas empresas para su optimización en su producción.

### **Propuesta metodológica**

El método usado es hipotético-deductivo con enfoque cuantitativo de paradigma positivista. El método hipotético-deductivo señalado por Sánchez y Reyes (2015) “parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben refutarse con los hechos” (p. 14).

El presente estudio tiene un diseño no experimental, transversal y correlacional-causal. Es no experimental, puesto que sólo se observaron cómo se comportaron las variables de gestión de los recursos humanos en los resultados del sistema en las mypes de turismo; es decir, ninguna de éstas se manipuló intencionadamente, lo cual coincide con lo mencionado con Hernández, Fernández y Baptista (2014) “no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza” (p. 152). Es transversal: la información sobre el estudio fue recolectada en un momento determinado; es decir, se realizó una sola medición de cada una de las variables. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p. 154). Correlacional causal: en la investigación se estableció la relación entre las variables analizando la vinculación causal entre ambas variables. Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirmaron que “los diseños correlacionales-causales buscan evaluar vinculaciones causales, las causas y los efectos ya ocurrieron en la realidad” (p. 158).

Con relación a la medición del nivel de gestión de los recursos humanos y los resultados del sistema en las mypes, Aguilar, Posada y Peña (2018) desarrollaron el cuestionario de perfil tecnológico de las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica.

Tal correlación se sustentó en hipótesis sometida a prueba:

Hipótesis general

Existe incidencia de la gestión de recursos humanos en los resultados del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

#### Hipótesis específicas

- Existe incidencia de la gestión de recursos humanos en la satisfacción de la empresa de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.
- Existe incidencia de la gestión de recursos humanos en la ventaja competitiva de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.
- Existe incidencia de la gestión de recursos humanos en el ámbito de ventas de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

Las variables que se midieron para probar la hipótesis de investigación fueron gestión de los recursos humanos y los resultados de sistema.

Para la validez del instrumento se aplicó un piloto a 30 empresas del sector analizado, con las dos variables de estudio, se utilizó el cuestionario de perfil tecnológico de las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica (Aguilar, Posada & Peña, 2018), de 12 ítems para gestión de los recursos humanos y 17 ítems para los resultados del sistema, a las micro y pequeñas empresas elegidas por conveniencia debido a la facilidad de acceso.

Finalmente, se obtuvo una confiabilidad de 0.907 alfa de Cronbach para la variable gestión de los recursos humanos, con 12 elementos, y una confiabilidad de 0.905 alfa de Cronbach para la variable resultados del sistema, con 17 elementos, permitiendo concluir que el instrumento aplicado en la prueba piloto tiene un alto nivel de confiabilidad, por lo que permite medir con precisión las dimensiones de cada variable del estudio.

El universo de la investigación fueron las mypes del sector turismo en las ciudades de México, Colombia, Argentina, Perú y Ecuador. El instrumento se aplicó a una población censal de

2 759 empresas, las cuales son las unidades de análisis, dichas poblaciones estuvieron vinculadas a las variables del estudio. El muestreo utilizado fue el no probabilístico intencional, dicho muestreo busca que la muestra sea representativa de acuerdo con las características de la investigación; por lo tanto, se trabajó con toda la población. Para la prueba de hipótesis, se utilizó la regresión logística ordinal según la prueba de normalidad.

## Resultados del estudio

### Prueba de hipótesis

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	5894,429			
Final	393,561	5500,868	4	,000
Función de enlace: Logit.				

Tabla 17.1 Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia de la gestión de recursos humanos en los resultados del sistema. Fuente: elaboración propia.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ( $\chi^2=5500,868$ ;  $p<0.05$ ). Ello significa que la gestión de recursos humanos incide en los resultados del sistema.

### Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	0.134
Nagelkerke	0.171
McFadden	0.095
Función de enlace: Logit.	

Tabla 17.2 Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia de la gestión de recursos humanos en los resultados del sistema. Fuente: elaboración propia.

El valor de Pseudo R – cuadrado de Nagelkerke (0.171) indica que el modelo propuesto explica 17.1% de la variable dependiente resultados del sistema.

Se obtuvo que el modelo logístico es significativo ( $p < 0.05$ ), se ajusta bien a los datos (desviación con  $p < 0.05$ ), y explica 17.1% de la variable dependiente, resultados del sistema. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir: existe incidencia significativa de la gestión de recursos humanos en los resultados del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	2504,282			
Final	293,299	2210,983	4	,000

Función de enlace: Logit.

Tabla 17.3 Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia de la gestión de recursos humanos en la satisfacción con la empresa. Fuente: elaboración propia.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ( $\chi^2=2210,983$ ;  $p < 0.05$ ). Ello significa que la gestión de recursos humanos incide en la satisfacción con la empresa.

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0.056
Nagelkerke	0.085
McFadden	0.054

Función de enlace: Logit

Tabla 17.4 Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia de la gestión de recursos humanos en la satisfacción con la empresa

Fuente: elaboración propia.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0.085) indica que el modelo propuesto explica 8.5% de la variable dependiente satisfacción con la empresa.

Se obtuvo que el modelo logístico es significativo ( $p < 0.05$ ), se ajusta bien a los datos (desviación con  $p < 0.05$ ), y explica 8.5% de la variable dependiente, resultados del sistema. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir: existe incidencia significativa de la gestión de recursos humanos en la satisfacción con la

empresa de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	4159,851			
Final	297,609	3862,242	4	,000

Función de enlace: Logit.

Tabla 17.5 Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia de la gestión de recursos humanos en la ventaja competitiva

Fuente: elaboración propia.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ( $\chi^2=3862,241$ ;  $p < 0.05$ ).

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0.096
Nagelkerke	0.140
McFadden	0.087

Función de enlace: Logit.

Tabla 17.6 Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia de la gestión de recursos humanos en la ventaja competitiva

Fuente: elaboración propia.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0.140) indica que el modelo propuesto explica 14% de la variable dependiente ventaja competitiva.

Se obtuvo que el modelo logístico es significativo ( $p < 0.05$ ), se ajusta bien a los datos (desviación con  $p < 0.05$ ), y explica 14% de la variable dependiente, resultados del sistema. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir: existe incidencia significativa de la gestión de recursos humanos en la ventaja competitiva de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	3644,129			
Final	238,462	3405,667	4	,000

Función de enlace: Logit.

Tabla 17.7 Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia de la gestión de recursos humanos en el ámbito de ventas

Fuente: elaboración propia.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ( $\chi^2=3405,667$ ;  $p<0.05$ ).

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0.085
Nagelkerke	0.100
McFadden	0.047
Función de enlace: Logit.	

Tabla 17.8 Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia de la gestión de recursos humanos en el ámbito de ventas

Fuente: elaboración propia.

El valor de Pseudo – R cuadrado de Nagelkerke (0.100) indica que el modelo propuesto explica 10% de la variable dependiente ámbito de ventas.

Se obtuvo que el modelo logístico es significativo ( $p<0.05$ ), se ajusta bien a los datos (desviación con  $p<0.05$ ), y explica 10% de la variable dependiente, resultados del sistema. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir: existe incidencia significativa de la gestión de recursos humanos en el ámbito de ventas de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

## Referencias

Aguilar, O., Posada, R., & Peña, N. (2018). *Cuestionario de potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica a partir del análisis sistémico*. México: Editorial Fontamara. Recuperado de [https://drive.google.com/file/d/1DY6bXpStPts7\\_WYelRcyJUyVnqvHzK7e/view](https://drive.google.com/file/d/1DY6bXpStPts7_WYelRcyJUyVnqvHzK7e/view).

Artal, M. (2010). *Dirección de ventas: organización del departamento de ventas y de vendedores*. Madrid: Esic.

Barreto, A., & Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las

PyMES de la Ciudad de Buenos Aires - Argentina. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 1140-1159.

Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill.

Deloitte. (2018). *Gestión de RRHH en América Latina. Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la región*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*. México: Pearson.

Gold, J., & Bratton, J. (2003). The dynamics of professionalisation: Whither the HRM profession. *Conference Paper in Critical Management Studies 2003*. Lancaster University.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México: McGraw Hill.

López, L. R., Tricás, J., & Toledano, R. (2013). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. *Universidad & Empresa*, 14 (23), 19-43.

Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016). *Empleo y trabajo decente para la paz y la resiliencia: Revisión de la recomendación sobre la organización del empleo (transición de la guerra a la paz), 1944 (71)*, Informe V (2), Conferencia

- Internacional del Trabajo, 105<sup>a</sup> reunión (Ginebra).
- Paredes, L., Machado, N., & Manosalvas, C. (2016). La competitividad como ente dinamizador en la gestión de las PyMES de alojamiento turístico en la Provincia de Pastaza, Ecuador. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/05/pastaza.html>.
- Porras, K. M. (2012). *Puebla-Tlaxcala ocupan sitio 25 en competitividad*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/73660131/Competitividad-Puebla-Tlaxcala>.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: The Free Press.
- Posada, R., Aguilar, O., & Peña, N. (2016) *Análisis sistémico de las micro y pequeña empresa en México*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15a.ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, R., & Development. (2008). *Gestión por resultados*. Madrid: Fondo Español de Evaluación de Impacto.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y diseño en la investigación científica* (5a.<sup>a</sup> ed.). Lima, Perú: Business Support Aneth S.R.L.
- Sastre, M. A. (2009). *Diccionario de dirección de empresas y marketing*. Madrid, España: Ecobook.
- Urbano, D., Toledano, N., & Ribeiro-Soriano, D. (2011). Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de proyectos innovadores. Un estudio de casos en las PyMES. *Universia Business Review*, 117-130.



**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Silva Narvaste, Bertha; Silva Narvaste, Adolfo  
*Universidad Alas Peruanas*

**Tecnología de la información y la comunicación y su incidencia en la  
competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra, del  
distrito de La Victoria, Lima.**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 154-164*

## **Artículo 21. Tecnología de la información y la comunicación y su incidencia en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria, Lima**

### ***Information and communication technology and its impact on the competitiveness of the textile micro and small enterprises of the Gamarra emporium, in the district of La Victoria, Lima***

Silva Narvaste, Bertha; Silva Narvaste, Adolfo

Universidad Alas Peruanas

#### **Problema de investigación**

Analizar el uso de la tecnología de la información y comunicación (TIC) y su incidencia en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra fue el objetivo principal de estudio, pues Lima cuenta con un emporio comercial textil y de confecciones de comercio para el interior y exterior del país. Nuestro país cuenta con algodón pima y alpaca; por ello, es necesario contar con empresarios visionarios, creativos, con competencias empresariales a ser competitivos, con exhibición en las ventanas del mundo, mediante el uso de la TIC.

Visitar Gamarra en días cualquiera o por fiestas es muy común, siendo víctimas de robo, desorden, informalidad, caos vehicular, pérdida de tiempo. Hace falta propuestas de mejoras, en compras y ventas de acuerdo con las exigencias del consumidor mediante el uso de tecnología para enfrentar la competitividad (Guevara, 2019).

Tecnología de la información y la comunicación y su incidencia en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria, Lima.

Contamos con 23 millones de personas que acceden desde dispositivos móviles a compras y ventas; por ello, deben estar preparados para enfrentar la innovación tecnológica (Bardales, 2019). Nos falta mucho por recorrer en la incorporación de tecnología, así como esfuerzo e inversión (Solleiro & Castañón, 2005). Los empresarios deben conocer la integración de países, los productos en mercados internacionales, de oferta y demanda (Dussel, 2001). Es importante elevar el nivel de vida de los habitantes, sostenible en productividad (Padilla, 2006). Por ello, nos plantemos las siguientes preguntas.

#### **Problema general**

¿Cómo incide el uso de la tecnología de la información y comunicación en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria, Lima 2019?

#### **Problemas específicos**

1. ¿Cómo incide la **capacidad de inversión de TIC** en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria, Lima?
2. ¿Cómo incide **la satisfacción de las necesidades de los clientes con las TIC** en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria, Lima?

#### **Objetivo general**

Analizar cómo incide el uso de la tecnología de la información y comunicación en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria, Lima 2019.

### **Problemas específicos**

1. Analizar cómo es la **capacidad de inversión de las TIC** en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria, Lima.
2. Analizar cómo es la **satisfacción de las necesidades de los clientes con las TIC** en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria, Lima.

### **Aspectos claves de la revisión de la literatura**

#### **Antecedentes internacionales**

Ortiz (2014) manifestó que impulsar el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación asiste de forma adecuada a las empresas.

Saavedra, Orieta y Tapia (2012) indicaron que las mypes no son competitivas mientras que la pyme son altamente competitivas. La competitividad se relaciona con el tamaño de la empresa. La pyme industrial es más competitiva que los de comercio y servicios, la competitividad también depende del sector, el nivel de competitividad se relaciona con el nivel de estudios del empresario.

García (2012) indicó que en la competitividad empresarial se debe considerar los factores internos, como externos. No es posible manejar la competitividad empresarial sin considerar los aspectos del entorno que afecta a la organización.

Correa, Gómez y Cano (2010) indicaron que existe una baja implementación en las pequeñas y medianas empresas, y un nivel medio en las grandes empresas. El éxito de las empresas depende en que implementen las TIC de última generación.

Tecnología de la información y la comunicación y su incidencia en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria, Lima.

#### **Antecedentes nacionales**

Acosta (2018) determinó que la tecnología empresarial influye en la mejora continua y en la competitividad de las empresas textiles del emporio de Gamarra en Lima Metropolitana.

Gonzales (2014) concluyó que el mayor porcentaje de las empresas no cuenta con un adecuado uso de tecnología, limitado planeamiento empresarial, capacidad de gestión, logística empresarial e innovación, ausencia de organización y política empresarial apropiada, la cual no favorece la evaluación de la gestión empresarial.

Rubiños (2017) indicó que existen factores limitantes para que se acojan a régimen Drawback, no permiten que las mypes puedan acceder fácilmente, los requisitos son difíciles de lograrlo, no dependen directamente de los microempresarios, sino de sus proveedores.

Codemype (2011) determinó que las micro y pequeñas empresas serán competitivas y sostenibles, si la estructura empresarial es articulada y descentralizada, lo cual generará oportunidades, inclusión y empleo, esto será logrado mediante productos y servicios competitivos, mediante participación pública y privada.

Mendoza y Giraldo (2016) informaron que la formación empresarial es un pilar significativo para la internacionalización y competitividad de una empresa, así como la productividad y eficiencia depende del capital humano es necesario mejorar la preparación y las competencias de sus trabajadores.

#### **Las tecnologías de la información y la comunicación en las mypes textiles del Perú**

El binomio empresa-tecnología de las pymes peruanas en Internet es aún incipiente, hace falta un modelo innovador que sirva como instrumento

para incrementar la confianza de las transacciones de comercialización electrónica, así como metodologías y herramientas legales y seguras (Tarazona, Gómez & Montenegro, 2012).

Bullini, Ricciardi, Rossignoli y De Marco (2019) señalaron que el conocimiento producido en la historia de la humanidad es equiparable, ya que se espera se duplique cada cinco años, y circulen nuevos conocimientos en TIC (De La Madrid, 2007).

Las TIC deben ser planeadas, implementadas e integradas a las empresas que consideran la estructura de la organización, capacidad de inversión y las necesidades de los clientes al mínimo costo (Correa, Gómez & Canos, 2010).

La apropiación de las TIC es interactuar en relaciones humanas, en contactos con procesos y productos tecnológicos, logrando la capacidad de observación, comprensión del fenómeno y del objeto tecnológico, y capacidad de generar objetos para atender las necesidades (Colivoro & Galaretto, 2014).

Microsoft Perú en *Uso de las TIC en Mi Pymes* indicó que tres de cada cinco micro, pequeñas y medianas empresas no usan los servicios de computación en la nube, a pesar de lo beneficioso que es para sus actividades (Martínez, 2014).

El impacto de las TIC en la comunicación interna y externa genera excelente rendimiento; por ello, es importante invertir en TIC y contar con las capacidades internas para que los procesos organizacionales sean eficaces (Taruté & Gatautis, 2014).

El uso del manejo de las TIC en las mypes peruanas está dado al personal capacitado para usarlo correctamente, en la implementación de las TIC, 86% de las mypes no ha podido brindar

Tecnología de la información y la comunicación y su incidencia en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria, Lima.

algún tipo de formación en TIC a sus empleados. Sin embargo, sólo 14% informó que sí realiza este tipo de capacitaciones a sus empleados, y que en promedio éste alcanzó un promedio de 70% de los empleados de la empresa (Lenin, Párraga-Zambrano, Zambrano-Alcívar & Reyes-Trejo, 2018).

La implementación y gestión de una cadena de suministro eficaz permite un cambio de conceptualización de la empresa peruana, en el rol y optimización de costes en tres áreas: falsificación, visibilidad/trazabilidad y eficiencia, y tecnologías de inteligencia artificial (IA) (ESAN, 2019).

Las ocho principales tendencias tecnológicas de la cadena de suministro que deben adoptar las empresas peruanas:

- 1) Inteligencia artificial, 2) Los análisis avanzados, 3) La adopción de IoT, 4) Automatización robótica de procesos, 5) Cosas autónomas, 6) Cadena de suministro digital gemela, 7) Experiencia inmersiva, 8) Blockchain: pedidos, servicios, capacidad de inteligencia artificial; pruebas de calidad, escenarios futuros; tiempo de actividad, mejorar el servicio, reducir costos, eliminar errores de claves, acelerar procesos y vincular aplicaciones; robots, drones o vehículos autónomos (ESAN, 2019).

El cambio debe ser impuesto para estar vigente en su entorno, no hay aquí más opción que cambiar, existe resistencia al cambio, si esto no se impone, diremos que no hay líder que tome y guíe el desafío, pues no habrá cambio, es importante un líder fuerte (Osorio, 2015). La gran mayoría de las empresas cuenta con un deficiente o inexistente planeamiento empresarial lo que hace que influya

negativamente en el mercado local y extranjero (Gonzales, 2014).

### **Limitaciones de la TIC en la competitividad en las empresas peruanas**

Se distingue mayor uso de TIC en medianas empresas que en pequeñas y poca distinción entre subsectores (Ibarra, González & Collado, 2013).

Gonzales (2014) indicó que el mayor porcentaje de las empresas del rubro textil no cuenta con una adecuada aplicación de los factores como tecnología, capacidad de gestión, logística empresarial e innovación, tienen un deficiente o inexistente planeamiento empresarial, no favorece la gestión empresarial para atender el mercado local y extranjero, deficiente organización empresarial, pierden oportunidades en pedidos macro, posibilidad de asociarse con otras empresas.

### **Competitividad en las mypes**

Solleiro y Castañón (2005) consideran que la competitividad es compleja y puede ser estudiada desde diferentes enfoques y disciplinas. No es posible establecer una definición única, debido a que su utilidad reside en identificar vías para fomentar empresas que contribuyan a elevar los niveles reales de bienestar. Krugman (2008) señala que el término *competitividad* está relacionada con la forma en que una nación compite con el resto de naciones ofreciendo mejores productos y servicios.

Krugman (2008) sostuvo que Perú no tenía una estrategia de competitividad a largo plazo ni un rumbo definido, y que ha tenido un desempeño mediocre en educación, infraestructura y competitividad.

La competitividad está relacionada con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los

Tecnología de la información y la comunicación y su incidencia en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria, Lima.

habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales, entre otros (Padilla, 2006).

Porter habla de "competitividad" mientras que Krugman habla de "productividad". Krugman señala que lo más importante es incrementar la productividad en términos absolutos y no el relativo a otros países. En este sentido, Porter señala que "Competitividad depende de la productividad con la cual las naciones usan su capital humano, capital, y recursos naturales" (Aguirre, 2014).

En el Foro Económico Mundial (WEF) se analizó el Reporte Global de Competitividad 2019, los rankings están dados así; el primer latinoamericano es Chile en el lugar 33, seguido de México (48), Uruguay (54), Colombia (57), Costa Rica (62) y Perú (65). En el grado de entrenamiento de los trabajadores nos encontramos en el puesto 129, mientras que los conocimientos digitales de la población trabajadora en el 123. Peor aún, en la enseñanza del pensamiento crítico (Parodi, 2019).

Un estudio de la Cepal propone metodología para la competitividad empresarial que considera tanto los factores internos de la pyme, utilizando el mapa del BID, como sus factores externos, utilizando el enfoque de Competitividad Sistémica (Saavedra, 2012).

Es importante establecer el nivel de competitividad de una organización en función de varios factores, principalmente la gestión desarrollada por la gerencia, precisando la capacidad de decisión y la forma de afrontar el riesgo. Para grandes resultados, se deben correr grandes riesgos. Evaluar y medir estos aspectos es una habilidad de gerentes exitosos en el mundo empresarial (Jiménez, 2006).

Una empresa es productiva cuando ha desarrollado las condiciones internas que le permiten competir y las externas que le adicionan capacidad para reducir costos y competir de manera exitosa. La optimización es tarea de cada empresario. Elevar la competitividad de las empresas es una condición indispensable para poder lograr el desarrollo del país (Rubio & Baz, 2010).

Choy (2010) identificó en su estudio las mayores dificultades que enfrentan las pymes de de Latinoamérica: 1. La incipiente capacidad de administrar y vincularse a nivel externo, limitando su ingreso de las TIC con respecto al mercado internacional. 2. Obstáculos en las exportaciones de las mypes en el país, la falta de conocimiento de los mercados, adecuado ingreso a canales de distribución y falta de capacitación en *marketing* internacional.

### **Estrategia competitiva**

Los términos *eficacia operativa* y *estrategia competitiva*, la primera consiste en realizar actividades similares mejor que los rivales, y la segunda es la realización de actividades diferentes de las de los rivales o similares de forma diferente (Porter, 1990).

### **Estrategia de mypes competitivas**

Según Choy (2010), citamos algunas estrategias.

### **Estrategia de alianzas estratégicas**

Existen mypes que tienen la posibilidad de exportar en forma directa y concreta debido a la asociatividad, asemejado a consorcios. Algunas mypes así no exporten nunca participan en exportación. Las alianzas estratégicas significan una oportunidad para enfrentar la competencia.

Tecnología de la información y la comunicación y su incidencia en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria, Lima.

### **Estrategia de soporte institucional**

El apoyo en gestión empresarial que ofrecen instituciones del Estado como Promperú (ferias, inteligencia comercial), Produce y Mi Empresa del Ministerio de Trabajo, así como de instituciones gremiales como ADEX, COMEX, Sociedad Nacional de Industrias, Cámara de Comercio de Lima, etc., deben ser aprovechados por las mypes. Asimismo, existen programas de apoyo ofrecidos por organismos de cooperación empresarial que, directa o indirectamente, contribuyen a la mejora de la competitividad de las empresas peruanas. USAID, Comisión Europea, CAF, CBI-Holanda, ICE-Italia, GTZ-Alemania, etc., subaprovechadas por mypes en el Perú.

### **Estrategia de marcas y patentes**

Poca instalación de marcas y patentes de las pequeñas empresas que den valor agregado y sostenibilidad en sus empresas.

De la Cruz, Morales y Carrasco (2006) sostienen que el desarrollo de capacidades contribuye a impulsar la competitividad de una gama de productos o servicios, también mejora las capacidades de crecimiento y competitividad de productos en éxito o fracaso de un producto único. Solleiro y Castañón (2005) señalan que el desempeño competitivo de la empresa depende de su capacidad para administrar, de la calidad de las interacciones establecidas, tanto internos como externos.

Quiroga (2003) ha realizado una propuesta de un modelo matemático para determinar la competitividad de la pyme; determinó los factores y variables críticas que incorporan elementos internos controlables por las empresas, como elementos externos que afectan su desempeño.

## **Justificación y contribución del estudio**

El estudio lo justifico porque permite conocer de la necesidad de empoderamiento de las TIC en un país, ya que las exigencias del público consumidor lo necesita y se debe implementar para así enfrentar la competitividad en la mype textil y confecciones del emporio de Gamarra. Esto porque la comunidad, los estudiantes y docentes reflexionen que se debe dotar tanto empresarios y empleados de competencias TIC en la empresa para lograr superar a la competitividad interna y externa mostrando nuestros productos por la ventana de la TIC. Generar propuestas al empresario del emporio de gamarra bajo los resultados obtenidos en la investigación, la estadística arroja un alto índice de usuarios que usan un celular, y redes sociales frecuentemente dato que nos pone en alerta para ser utilizados la información para atender por este medio a los clientes de acuerdo con las necesidades, usando transacciones en línea, ahorrando costo, tiempo y recursos humanos.

## **Propuesta metodológica**

### **Hipotesis general**

El uso de la tecnología de la información y la comunicación incide en la competitividad de la mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria, Lima en 2019.

Se aplicó un cuestionario bajo metodología cuantitativa, planteamos la siguiente hipótesis.

El uso de la tecnología de la información y la comunicación incide en la competitividad de la mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria, Lima en 2019. A fin de que la muestra fuera estadísticamente representativa, se fijó proporciones que se estiman en 50%, con un nivel deseado de confianza de 95%, y un error máximo de 5%; en nuestro estudio abordamos una muestra de 393

Tecnología de la información y la comunicación y su incidencia en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria, Lima.

micro y pequeñas empresas del municipio de La Victoria, Lima.

El instrumento validado mediante el juicio de expertos, la validez total fue de 100% válido, y es confiable porque se realizó la prueba de alfa de Cronbach que fue de 1; de acuerdo con Castañeda et al. (2010) un resultado en este análisis menor a 0.10 significa que el instrumento de investigación no es confiable y con un resultado mayor a 0.70, el instrumento de investigación es altamente confiable, el cuestionario usado en este estudio se ubica en este último, altamente confiable.

La recolección de información la hicieron alumnos capacitados, en la aplicación del cuestionario como en la captura en la plataforma. Fue recabada del 13 de febrero al 10 de marzo 2018.

Las variables de la investigación están contenidas en varias secciones que forman parte del cuestionario aplicado a los participantes: insumos del sistema, procesos del sistema, resultados del sistema y tecnología. Las primeras tres secciones conforman el análisis sistémico de la mype según lo proponen Posada, Aguilar y Peña (2016), y la última sección aborda el grado en el que el director utiliza las herramientas tecnológicas más comunes en el quehacer diario de su empresa. El análisis sistémico está basado en el principio de que en un sistema “existe interdependencia entre los componentes de la realidad investigada y que de la interacción entre ellos surgen propiedades que ayudan a entender la conformación y el funcionamiento de dicha realidad” (Martínez, 2008, p. 396). Las variables del análisis sistémico fueron valoradas conforme a una escala tipo Likert de cinco niveles (muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo, no sé/no aplica). La sección de resultados del sistema está formada por las

variables satisfacción con la empresa, ventaja competitiva, ámbito de ventas, principios ISO 2600 y asuntos ISO 2600. La sección de tecnología es una variable con su propia escala, que aborda el grado en el que el director utiliza las herramientas tecnológicas más comunes en el quehacer diario de su empresa. En este caso se preguntó la frecuencia del uso de herramientas como computadora, Internet, correo electrónico, compras por Internet, etcétera.

La escala varía desde nunca hasta siempre y está constituida por 11 ítems; sin embargo, los últimos cuatro abordan el tema de compras por Internet, por lo que se le dio una ponderación menor a cada ítem al considerarlos para la variable general.

Definición conceptual de la variable tecnología,

Para Albarracín (2014), el desarrollo empresarial se ve afectado por la favorable o desfavorable relación entre la tecnología y el rendimiento organizacional; este último concepto es posible fortalecerlo a través del uso de herramientas TIC.

### **Definición conceptual de la variable Competividad**

Estrada y Dutrénit (2007) consideran ventaja competitiva a las valoraciones sobre la calidad del producto y la calidad de introducir nuevos productos o procesos, disponibilidad de servicios técnicos especializados y la contratación de personal experimentado (p. 138).

El alfa de Cronbach para el instrumento fue de 1; de acuerdo con Castañeda et al. (2010) un resultado en este análisis menor a 0.10 significa que el instrumento de investigación no es confiable, y con un resultado mayor a 0.70, el instrumento de investigación es altamente

Tecnología de la información y la comunicación y su incidencia en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria, Lima.

confiable, por lo que podemos decir que el cuestionario usado en este estudio es altamente confiable.

## **Resultados del estudio**

La tabla 18.1 muestra los resultados de la media y la desviación estándar de las variables analizadas, las cuales describen el comportamiento de las micro y pequeñas empresas encuestadas, la correlación de las variables para medir su potencial tecnológico con el entorno de la empresa. La escala del análisis sistémico es los ítems de las variables de insumos.

	Tipo	No. ítems	Media	Desviación estándar	Alfa de Cronbach
Ventaja competitiva	resultados	6	4.08	0.626	0.818
Tecnología	respuesta	11	3.60	1.129	0.924

Tabla 18.1 Estadística descriptiva de las variables de estudio  
*Fuente:* Relayn (2018).

Analizando la tabla 18.1, los resultados de las medias, encontramos que los empresarios de las micro y pequeñas empresas encuestados reportan valores altos en las variables. Entre ventaja competitiva y tecnología, el menos relevante con una puntuación de 3.60 tecnología, y el más relevante fue ventaja competitiva con una puntuación de 4.08; estos valores deben servir para que nuestros empresarios mediten que deben invertir en tecnología.

En la tabla 18.2 vemos que el uso de la tecnología entre el uso personal arrojó que en cuanto redes sociales, correo electrónico Internet, correo electrónico, Whatsapp, Facebook, Instagram, Youtube son las más usadas con mayor porcentaje 81.9; 84.5; 62.8; 63.4; 81.4; 75.3 frente a los de uso laboral, con menor porcentaje, debiendo priorizar para el uso empresarial.



Usuarios que utilizan tecnología para uso personal y laboral	uso personal	uso laboral
¿Tienes cuenta en redes sociales?	81.9	52.1
¿Tienes correo electrónico?	84.5	58.5
¿Tienes página web?	33.2	35.9
¿Usas la banca por internet?	37.6	41.8
¿Usas hoja de cálculo en la computadora? (Por ejemplo, Excel).	42.9	49.1
¿Usas procesador de texto en la computadora? (Por ejemplo, Word).	41.8	46.8
¿Usas programas de presentaciones en la computadora? (Por ejemplo, PowerPoint).	32.2	35.6
¿Usas programas de bases de datos? (Por ejemplo, Access, Sql, Oracle, etc.).	22.1	30.1
¿Usas algún buscador de internet?	62.8	51.2
¿Usas programas de computadora especiales para administrar empresas?	29.9	42.1
¿Usas programas de computadora de apoyo a la producción? (SAP, MRP, ERP, etc.).	20.8	29.3
¿Usas en el celular el correo electrónico?	63.4	47.3
¿Usas en la celular paquetería de oficina? (Hojas de cálculo, Word, PowerPoint).	38	39.5
¿Usas Whatsapp en el celular?	81.4	64.5
¿Usas otras redes sociales en el celular (Facebook, Instagram, YouTube, etc.)?	75.3	50.4
¿Haces facturas electrónicas para tus clientes?	34.2	
¿Has adquirido para tu empresa tecnología que nunca usas? (Por ej apps o aplicaciones, programas de cómputo, computadoras, maquinaria, etc.).	32.7	

Tabla 18.2 Porcentaje de usuarios que utilizan tecnología para uso personal y laboral

Fuente: Relayn (2018).

### Correlación de las variables sistémicas con el uso de la tecnología

El objetivo de este estudio fue analizar la incidencia del uso de la tecnología de la información y la comunicación en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria, al valorar en qué medida el uso de la tecnología está permitiendo o inhibiendo el buen funcionamiento de las mypes del municipio en estudio.

	Pearson	p.valor	Spearman	p.valor.1	Kendall	p.valor.2
Proveedores	0.043	0.407	0.027	0.606	0.017	0.651
Análisis de mercado	0.081	0.113	0.105	0.040	0.076	0.035
Recursos humanos	0.168	0.001	0.171	0.001	0.119	0.001
Dirección	0.109	0.034	0.107	0.037	0.078	0.031
Gestión de ventas	0.062	0.228	0.078	0.131	0.059	0.104
Innovación	0.216	0.000	0.238	0.000	0.172	0.000
Producción - operación	0.126	0.014	0.106	0.038	0.077	0.038
Mercadotecnia	0.175	0.001	0.152	0.003	0.111	0.002
Finanzas	0.162	0.002	0.147	0.004	0.103	0.004
Satisfacción con la empresa	0.092	0.072	0.097	0.060	0.068	0.061
Ventaja competitiva	0.082	0.111	0.077	0.133	0.055	0.132
Ámbito de ventas	0.172	0.001	0.187	0.000	0.134	0.000
ISO 26000	0.170	0.001	0.134	0.009	0.095	0.008

Tabla 18.3 Correlación del uso de la tecnología con los componentes del análisis sistémico

Fuente: Libro Relayn (2018).

En la tabla 18.3 podemos observar que la relación más fuerte es con la variable de innovación y la correlación entre las variables de estudio ventaja competitiva existe una relación muy débil con respecto a la variable de uso de tecnología, lo que significa que se debe implementar el uso de la TIC en las mypes.

### Prueba de hipótesis general

#### Hipótesis alterna (H1)

El uso de la tecnología de la información y la comunicación incide en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria, Lima en 2019.

Tabla 18.4 Grado de correlación entre el uso de la tecnología

	Uso TIC	Competitividad de MYPES
Spearman	Coefficiente de correlación	.805**
	Sig. (bilateral)	.002
	N	393
Competitividad de MYPES	Coefficiente de correlación	.805**
	Sig. (bilateral)	.002
	N	393

de la información y la comunicación y la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria en 2019

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

### Discusión

El estudio encontró que existe una relación lineal estadísticamente significativa, moderada y es directamente proporcional, entre el uso de la TIC y la competitividad de las mypes ( $rS = 0.805$ ,  $p < 0.05$ ), por lo que el nivel de incidencia de la TIC es moderada con 0.805, con la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria, se aprueba la hipótesis alterna que indica: existe incidencia de las TIC en la competitividad de la mypes textiles del emporio de Gamarra, del distrito de La Victoria en 2019. Las mypes deben contar con aplicación de TIC, para responder a las actividades financieras y tecnológicas de las empresas (Espinoza, 2018). En coincidencia con Macau (2004), las TIC cumplen diversos papeles en una organización, desempeñan diversas funciones, necesarias e imprescindibles, clave y fundamental de la organización moderna, no todas las mypes son iguales, sus necesidades de TIC son diversas (Melo, 2018). Esto es porque le da un escenario de primera la optimización de los procesos en la competitividad de las empresas textiles del emporio Gamarra de Lima Metropolitana.

## Conclusiones

1. El uso de la tecnología de la información y la comunicación incide en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra.
2. La capacidad de inversión de TIC incide en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra.
3. La satisfacción de las necesidades de los clientes con las TIC incide en la competitividad de las mypes textiles del emporio de Gamarra.

## Referencias

- Albarracín, E. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*. 30 (133), 355-364.
- Acosta, D. (2018) *Productividad para la mejora continua y competitividad de las empresas textiles del emporio Gamarra de Lima Metropolitana*.
- Aguirre, (2014): Competitividad: a propósito de la visita de Paul Krugman al Perú | Economía | Actualidad | ESAN
- Bardales, E. (2019). *Empresas de confecciones deben incorporar la innovación tecnológica*.
- Benza, P. (2019). Coordinadora de empresarios de Gamarra: «La política de formalización de este país no existe». *Semana Económica*.
- Bullini, L., Ricciardi, F., Rossignoli, C., & De Marco, M. (2019). Scholarly work in the Internet age: Co-evolving technologies, institutions and workflows. *Journal of Innovation & Knowledge*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.11.001>.
- Castañeda, M., Cabrera, A., Navarro, Y. y de Vries, W. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS. Un libro práctico para investigadores y administradores educativos*. Brasil: EDIPUCRS.
- Chicama, D. (2017). *Tecnologías de información y la comunicación y su incidencia en la competitividad de las mypes de calzado del distrito El Porvenir*.
- Choy, E. E. (2010). *Competitividad de las micro y pequeñas empresas (mypes) ante el Tratado de Libre Comercio (TLC)*.
- Codemype (2011): CODEMYPE (2011) Plan Nacional para la Productividad y Competitividad de las MYPE 2011-2021
- Colivoro, C. S., & Galaretto, M. H. (2014). Representaciones sociales de los docentes en torno a la introducción de las TIC a sus prácticas pedagógicas. *Informes Científicos Técnicos - UNPA*, 3(3).
- Correa Espinal, A. A., Gómez Montoya, R. A., & Cano Arenas, J. A. (2010). *Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación (TIC)*.
- De la Cruz, I., Morales, J., & Carrasco, G. (2006). Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: Una propuesta metodológica. *X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. A. C. (ACACIA)*. Recuperado de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P15T3-1.pdf>.
- De la Madrid, C. (2007). Uso de las TIC en la educación superior de México. Un estudio de caso. *Apertura*, 7(7), 63-81.
- Dussel, E. (2001). *Un análisis de la competitividad de las exportaciones de*

- prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología can y magic.* México: Naciones Unidas-Cepal.
- ESAN (2019). *Tendencias tecnológicas para el 2020 en los procesos de Supply Chain. Tecnología. Apuntes empresariales.* Recuperado de <https://doi.org/F49REV02>.
- Espinoza, D. (2018). *Productividad para la mejora continua y competitividad de las empresas textiles del emporio Gamarra de Lima Metropolitana, Análisis y propuesta actual.*
- Estrada, S. y Dutrénit, G. (2007). Gestión del conocimiento en PYMES y desempeño competitivo. *Engvista*. 9 (2), 129-148.
- Gonzales, J. (2014). Gestión empresarial y competitividad en las mypes del sector textil en el marco de la ley N° 28015 en el distrito de La Victoria. Recuperado de <https://doi.org/USMP>.
- Guevara, J. (2019). *Estadísticas de consumo digital Perú 2019.*
- Ibarra, M., González, L., Cervantes, K. E. (2013). La adopción de las TIC en las pymes del sector manufacturero de Baja California. *XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.*
- Jiménez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *UMBral Científico*, (9), 115-125. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30400913>.
- Krugman (2008) *Competitiveness: A Dangerous Obsession.* Foreign Affairs
- Lenin, A., Parraga-Zambrano, Katty, Zambrano-Alcivar, G., & Reyes-Trejo, Marco A. (2018). *Implementación de las tecnologías de la información y comunicación en las pymes de la zona 4 del Ecuador y su impacto en la competitividad empresarial.*
- Lenin, C., & Salazar, E. (s. f.). *Visión desde el estado y la academia. Competitiveness and Innovation in Smes, a View From the State and the Academy.* Recuperado de <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/>.
- Macau, R. (2004). TIC: ¿para qué? (Funciones de las tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones). *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 1(1), 2.
- Martínez, A. (2008). El análisis estructural y sus relaciones con el análisis sistémico y los análisis parciales. *Revista de Economía Mundial*. (18), 393-404.
- Martínez De La Cruz, L. (2014). *Formalización de las mypes en la Ciudad de Trujillo.*
- Melo R., Elizabeth M. (2018). *Limitaciones de mype textiles en Gamarra al acogerse al Drawback.*
- Mendoza, C. & Giraldo, M. (2016). *La internacionalización y su relación con la competitividad de las pymes exportadoras textiles.* Tesis de licenciatura. Universidad Ignacio de Loyola, Perú.
- Ministerio de la Producción (2011). *Plan Nacional para la Productividad y Competitividad de las mype.*
- Morisaki, A. (2018). Informalidad laboral en el Perú y su relación con el crecimiento económico e inclusión financiera. *Asociación de Bancos del Perú*, (271).
- Ortiz (2014): El BID y la tecnología para mejorar el aprendizaje: ¿Cómo promover programas efectivos? mi I ena Arias Ortiz

- Julián Cristia Banco Interamericano de Desarrollo 2014
- Osorio, M. (2015). *Alternativas para nuevas prácticas educativas Libro 3. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC): Avances, retos y desafíos en la transformación educativa* (3a. ed.). Amapsi Editorial.
- Padilla, R. (2006). *Instrumento de medición de la competitividad*. México: Cepal.
- Parodi, C. (2019). *Competitividad en el Perú 2019*. Blogs.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. México: Vergara.
- Posada , Aguilar y Peña (2016) Factores que determinan el cierre de la micro y pequeña empresa, un análisis comparativo entre empresas activas e inactivas
- Quiroga, D. (2003). Modelo matemático para determinar la competitividad de las pymes. *Cuadernos de Investigación y Divulgación*. Cali, Colombia: Universitaria Autónoma de Occidente
- Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (Relayn). (2018). *Potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas a partir del análisis sistémico. Caso La Victoria, Lima*.
- Rubiños, M. E. (2017). *Imitaciones de mype textiles en Gamarra al acogerse al Drawback*.
- Rubio, L., & Baz, V. (2010). El poder de la competitividad. *Capital Humano*, (249), 74-81. Recuperado de [http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad\\_FINAL-Agosto\\_2004.pdf](http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad_FINAL-Agosto_2004.pdf).
- Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124.
- Saavedra, M. L., Milla, S. O., & Tapia, B. (2013). *Determinación de la competitividad de la pyme en el nivel micro: el caso del Distrito Federal, México*. México: UNAM.
- Sánchez, A., Morán, G., Arias, A., Huertas, L., Panuera, J. M., Achahui, H., Ñique C., Lozan, E. R., & Montero, M. (2017). *Características de las empresas del emporio comercial de Gamarra, 2016*.
- Solleiro, J. & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 45 (2005), 1059-1070.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat). (2017). *Régimen mype tributario: un nuevo régimen para los contribuyentes*. Sunat, pp. 1-2.
- Tarazona, G. Omes y Montenegro (2012) Buenas prácticas para la implementación del Comercio Electrónico en PYMES
- Taruté, A., & Gatautis, R. (2014). ICT Impact on SMEs Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 1218-1225. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.968>.

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica

Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Agreda Duffaut, Romina Cecilia  
*Universidad de Celaya*

**Innovación tecnológica y competitividad de las mypes del sector  
turismo de Latinoamérica.**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 165-172*

## **Artículo 22. Innovación tecnológica y competitividad de las mypes del sector turismo de Latinoamérica**

### ***Technological innovation and competitiveness of the micro and small enterprises of the tourism sector of Latin America***

Agreda Duffaut, Romina Cecilia  
Universidad de Celaya

#### **Problema de investigación**

La innovación es hoy una necesidad absoluta en las empresas. Las compañías que no invierten en innovación ponen en riesgo su futuro, reduciendo las probabilidades de competir de manera exitosa en el mercado global. De otro lado, el turismo constituye uno de los motores del desarrollo en Latinoamérica. Sin embargo, existen factores que limitan el crecimiento y la competitividad de las empresas de este sector, como la informalidad y la competencia desleal (Canatur, 2016).

Las micro y pequeñas empresas conforman alrededor de 95% de los negocios en el mundo, no siendo distinto en el caso de Latinoamérica, y tienen una serie de ventajas competitivas sobre las grandes empresas, dado que su menor tamaño y flexibilidad les brinda mayor capacidad de adaptación a los cambios (Ibarra, Gonzáles & Demuner, 2017). Existe un vasto conocimiento en materia de competitividad, así como de innovación, principalmente en las industrias manufactureras, mas no así en la industria de los servicios. En ese sentido, se tiene la interrogante de si se puede lograr el impulso de la competitividad de las mypes del sector turismo

latinoamericano, mediante la innovación tecnológica y la conectividad.

A la fecha se cuenta con abundante literatura acerca de innovación tecnológica y competitividad empresarial; sin embargo, hacen falta estudios que relacionen dichos aspectos con las mypes del sector turismo en Latinoamérica, y es en ese sentido que se busca generar conocimiento mediante la presente investigación.

#### **Objetivos del estudio**

##### **Objetivo general**

Determinar la incidencia de la innovación tecnológica en la competitividad de las mypes del sector turismo en Latinoamérica.

##### **Objetivos específicos**

- Determinar la incidencia de la innovación tecnológica en los insumos del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.
- Determinar la incidencia de la innovación tecnológica en los procesos del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.
- Determinar la incidencia de la innovación tecnológica en los resultados del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

#### **Aspectos claves de la revisión de la literatura**

##### **Innovación tecnológica**

La innovación es un proceso continuo, en el que las empresas efectúan cambios en sus productos, procesos, métodos de trabajo, uso de los factores de la producción, y adquieren nuevos conocimientos (OCDE & Eurostat, 2005). "Es la

ISSN: 2594-1674

introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto, proceso, o nuevo método de comercialización o método organizativo, en las prácticas internas de la empresa” (OCDE & Eurostat, 2005, p. 56).

Para Gentil (2001), la innovación consiste en convertir las ideas en productos, servicios o procesos nuevos que el mercado necesita, y que, a su vez, incrementa la capacidad de creación de riqueza de la organización. La innovación requiere de un nivel de compromiso y disposición de la empresa, que permitan obtener mejores niveles de eficiencia para transferir las ideas hacia los productos y servicios, y distribuir este valor agregado a los clientes (Hidalgo, Vizán & Torres, 2008).

las actividades de innovación tecnológica son el conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos, que llevan o que intentan llevar a la implementación de productos y de procesos nuevos o mejorados (OCDE, 2002, p. 17).

La innovación tecnológica puede ser radical; es decir, crear aplicaciones nuevas de una tecnología que genera productos, servicios o procesos completamente nuevos; o incremental, es decir, hacer mejoras parciales hechas a un producto, servicio o proceso existente con el objeto de incrementar sus características tanto técnicas como funcionales (Hidalgo, Vizán & Torres, 2008).

Por su parte, el sector servicios presenta un crecimiento cada vez más acelerado, y su aporte al crecimiento económico de los países es indiscutible. El Manual de Oslo (2005) señala que la innovación en los servicios es un proceso continuo. La producción y el consumo se dan de manera simultánea, por lo que es difícil distinguir entre producto y proceso. En tanto, la innovación

en los servicios no se trata de un acontecimiento específico, sino que se introduce de manera progresiva en los productos, procesos o métodos.

### **Competitividad empresarial**

Abdel y Romo (2004) señalan que la competitividad de una empresa se deriva de la ventaja competitiva que posee, por medio de sus métodos de producción y organización, los cuales se ven reflejados en el precio y la calidad del producto final, dentro de un sector específico. Solleiro y Castañón (2005) señalan que existe consenso en definir la competitividad como un concepto multidimensional, que implica la capacidad de exportación, el uso eficiente de factores de producción y recursos naturales, y el incremento en la productividad que garantice y aumente la presencia en el mercado. Aquí cabe mencionar que competitividad no equivale a productividad, sino más bien el segundo es complemento del primero; para tener competitividad, se requieren bases sólidas de productividad (Suárez, 2005).

La competitividad empresarial es “la capacidad para, rivalizando con otras [empresas], conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores” (Rubio & Aragón, 2004, p. 51). Es un proceso de interrelaciones entre las organizaciones y los mercados, en el cual las diferentes formas de estructuras juegan un rol decisivo (Solleiro & Castañón, 2005).

La competitividad sistémica es una de las definiciones más importantes y complejas de competitividad, dado que analiza los niveles macroeconómicos, las políticas de desarrollo, y los aspectos sociales y culturales, desde el nivel empresa hasta la industria (Ibarra, González &

ISSN: 2594-1674

Demuner, 2017). Si bien el presente estudio se enfoca en la competitividad empresarial, no se puede desligar a la empresa de la competitividad de país. La sola posesión de recursos naturales o mano de obra barata no garantiza la competitividad, por el contrario, explotar dichos recursos sin generar valor agregado, aleja a un país de la competitividad. La clave se encuentra en la creación de ventajas competitivas de las empresas, donde el Estado tiene un papel relevante, propiciando un ambiente idóneo a través de políticas para la innovación y mejora continua (Morales & Castellanos, 2007).

### **Innovación tecnológica y competitividad en mypes del sector turismo en Latinoamérica**

Las micro y pequeñas empresas en Latinoamérica generan en promedio 64.26% del total de empleo, mientras que su aporte al PIB promedio de Latinoamérica es cercano a 50% (Saavedra, 2008). Pero el aspecto económico no es el único indicador que permite medir la importancia de las mypes, sino también su aporte en el aspecto social. Las mypes no sólo crean empleos, sino que emplean más que otros tamaños de empresas a personas mayores de 55 años. Asimismo, generan empleos con menor requerimiento de capital, con una frecuencia mucho mayor que las empresas medianas y grandes, y en zonas geográficas donde las grandes empresas no están presentes, beneficiando de todas estas maneras a la sociedad (Saavedra, 2008).

Con relación a la medición del nivel de competitividad, innovación y aspectos relacionados con la tecnología en las mypes, Aguilar, Posada y Peña (2018a) desarrollaron el cuestionario de perfil tecnológico de la micro y pequeña empresa de Latinoamérica, un instrumento bastante completo que permite

conocer el potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas, a partir de un análisis sistémico integral. El cuestionario consta de 213 ítems dividido en cuatro partes, que miden las siguientes variables (Aguilar, Posada y Peña, 2018b): características de la empresa: antigüedad, cantidad y género de los empleados, actividad principal; características sociodemográficas del director encuestado: nivel académico, nacionalidad, edad, género, estado civil y satisfacción con la vida; características de infraestructura de la organización (insumos del sistema): infraestructura básica y tecnológica, y grado en que las actividades de gestión son delegadas, y variables del análisis sistémico y cuestiones externas al sistema mype consideradas como medioambiente (procesos y resultados del sistema).

En cuanto a los niveles de competitividad de la mype, se tiene que sus resultados económicos no son muy favorables, dado que tienden a ser de corte familiar, con poca o nula exigencia de rendimiento ni capacitación, y al ser familiares no son considerados trabajadores propiamente dicho, por lo que no tienen derechos, pero tampoco deberes exigibles ni rendición de cuentas o de resultados (Cárdenas, 2010).

Caro, Vela y Leyva (2010, p. 3) señalan respecto a innovación tecnológica que

el turismo se ha consolidado como una de las actividades económicas que se ha desarrollado con mayor éxito en la internet, especialmente en lo que a comercio electrónico se refiere (...) en tanto que, en el comercio entre empresas, es la forma que más se utiliza en el sector turismo para llevar a cabo operaciones comerciales de forma electrónica.

De lo anterior se puede decir que si bien las mypes tienen diversos factores limitantes para innovar, al contrario de lo que se puede pensar, existe un importante número de micro y



pequeñas empresas en América Latina que dedican tiempo e inversión para crear o mejorar procesos mediante la innovación, así como también existen numerosos estudios y modelos propuestos para la medición de este aspecto en las mypes.

### **Justificación y contribución del estudio**

La industria del turismo ha permitido el desarrollo económico de muchos países en Latinoamérica, debido a su alta capacidad para generar empleo, ingresos y divisas (Begazo, 2007). Los técnicos internacionales consideran a México y Perú entre los seis países con mayor producto turístico disponible, junto a España, Francia, Italia y Egipto, y con tendencia a una constante expansión. Sin embargo, para mantener el crecimiento es necesario cumplir ciertos estándares de exigencia, por lo cual se requiere generar las condiciones necesarias, para que dicho sector se consolide como una actividad económica rentable en América Latina (Begazo, 2007).

Es evidente la importancia de las mypes en la economía latinoamericana; sin embargo, éstas aún no están preparadas para participar en una economía globalizada, en un ambiente altamente competitivo, con una inestabilidad política, financiera y económica que no le permite avanzar. Este complejo entorno arroja como resultado la imperante necesidad de alcanzar un nivel de competitividad suficiente para consolidarse en el mercado local e internacional de manera exitosa.

Si bien existen estudios relacionados con la materia, no se ha investigado de manera exhaustiva la manera en que la competitividad en las mypes del sector turismo se relaciona con otros factores, como la innovación tecnológica, a fin de alcanzar su éxito competitivo. La

vinculación entre innovación tecnológica y el nivel de competitividad no es nueva. No obstante, el aporte de esta investigación radica en el estudio de las mypes del sector turismo en América Latina, las cuales tienen características distintas a las empresas de los sectores estudiados anteriormente, además de pertenecer a la industria de mayor crecimiento en los últimos 30 años en Latinoamérica. La investigación respecto a las mypes del sector turismo aún es incipiente, y con el presente estudio se busca aportar a su desarrollo, por medio del conocimiento generado.

### **Propuesta metodológica**

El método usado es hipotético-deductivo con enfoque cuantitativo de paradigma positivista, pues cuenta con hipótesis que fueron contrastadas mediante el análisis estadístico. Se midieron las variables de estudio (innovación tecnológica en la competitividad), mediante procesos estadísticos presentados en tablas simples y de doble entrada. El tipo de estudio es una investigación básica de nivel explicativo, debido a que ha generado conocimientos sobre la innovación tecnológica y la competitividad dentro de una realidad objetiva de Latinoamérica.

El presente estudio tiene un diseño no experimental, transversal y correlacional-causal. Es no experimental, puesto que sólo se observaron cómo se comportaron las variables innovación tecnológica y competitividad en su medio; es decir, ninguna de éstas se manipuló intencionadamente.

Es transversal. La información sobre el estudio fue recolectada en un momento determinado; es decir, se realizó una sola medición de cada una de las variables.

Correlacional causal. En la investigación se estableció la relación entre las variables

ISSN: 2594-1674

innovación tecnológica y competitividad, analizando la vinculación causal entre ambas.

Tal correlación se sustentó en una hipótesis sometida a prueba. Hipótesis general: la innovación tecnológica incide significativamente en la competitividad de las mypes del sector turismo en Latinoamérica.

### **Hipótesis específicas**

**(a)** Existe incidencia significativa de la innovación tecnológica en los insumos del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

**(b)** Existe incidencia significativa de la innovación tecnológica en los procesos del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

**(c)** Existe incidencia significativa de la innovación tecnológica en los resultados del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

Las variables que se midieron para probar la hipótesis de investigación fueron innovación tecnológica y competitividad.

Para el estudio, se utilizó el cuestionario de perfil tecnológico de la micro y pequeña empresa de Latinoamérica (Aguilar, Posada & Peña, 2018a), realizando la validez de contenido a través del juicio de expertos aplicando la Prueba de Aiken, obteniendo que el IVC de los ítems, las dimensiones y de la misma variable tuvo un valor de 1, y el p-valor en los 44 ítems, 5 dimensiones y 2 variables obtuvo un valor de 0.000; por tanto, se puede afirmar que el instrumento mide los factores de las variables competitividad e innovación.

Para la validez de constructo del instrumento se utilizó el análisis factorial.

Finalmente, se obtuvo una confiabilidad a través de una prueba piloto a 50 empresas, siendo los resultados de 0.908 (alfa de Cronbach) para la variable innovación tecnológica, con 25 elementos; y una

confiabilidad de 0.915 (alfa de Cronbach), para la variable competitividad, con 19 elementos, concluyendo que el instrumento tiene un alto nivel de confiabilidad, midiendo con precisión los indicadores de cada variable.

El universo fue el total de micro y pequeñas empresas del sector turismo en México, Colombia, Perú, Ecuador y Argentina. La población fueron las 2 759 micro y pequeñas empresas de Latinoamérica del sector turismo de los cinco países. El instrumento se aplicó a toda la población, convirtiéndose en una población censal de 2 759 empresas, la muestra utilizada fue la no probabilística por las características de la investigación, se trabajó con todas las unidades de análisis, dicha población censal estuvo vinculada a las variables del estudio.

Para el análisis de los datos, se utilizó la estadística descriptiva e inferencial. Para la prueba de hipótesis, se utilizó la regresión logística ordinal, ya que el presente estudio demanda la comprobación de hipótesis causales, y los datos de las variables dependiente son ordinales. Se consideró un nivel de confianza de 95%, por lo que el nivel de significancia estadística es 0,05.

## **Resultados del estudio**

### **Primera hipótesis específica**

Ho: no existe incidencia significativa de la innovación tecnológica en los insumos del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

Ha: existe incidencia significativa de la innovación tecnológica en los insumos del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

Información de ajuste de los modelos		
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado
Sólo intersección	391.928	
Final	94.393	297.535

Función de enlace: Logit

Tabla 20.1 Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia de la innovación tecnológica en los insumos del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica

Fuente: elaboración propia.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ( $\chi^2=297,535$ ;  $p<0,05$ ). Ello significa que la innovación tecnológica incide en los insumos del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0.102
Nagelkerke	0.156
McFadden	0.101

Función de enlace: Logit

Tabla 20.2 Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia de la innovación tecnológica en los insumos del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica

Fuente: elaboración propia.

El valor de Pseudo R – cuadrado de Nagelkerke (0.156) indica que el modelo propuesto explica 15.6% de la variable dependiente insumos del sistema.

Se obtuvo que el modelo logístico es significativo ( $p<0.05$ ), se ajusta bien a los datos (desviación con  $p<0.05$ ), y explica 15.6% de la variable dependiente insumos del sistema. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula: existe incidencia significativa de la innovación tecnológica en los insumos del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

## Segunda hipótesis específica

Ho: no existe incidencia significativa de la innovación tecnológica en los procesos del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

Ha: existe incidencia significativa de la innovación tecnológica en los procesos del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	1185,643			
Final	121,989	1063,653	4	,000

Función de enlace: Logit.

Tabla 20.3 Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia de innovación tecnológica en los procesos del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica

Fuente: elaboración propia.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ( $\chi^2=1063,653$ ;  $p<0.05$ ). Ello significa que la innovación tecnológica incide en los procesos del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0.320
Nagelkerke	0.398
McFadden	0.236

Función de enlace: Logit

Tabla 20.4 Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia de la innovación tecnológica en los procesos del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica

Fuente: elaboración propia.

El valor de Pseudo R – cuadrado de Nagelkerke (0.398) indica que el modelo propuesto explica 39.8% de la variable dependiente procesos del sistema.

Se obtuvo que el modelo logístico es significativo ( $p<0.05$ ), se ajusta bien a los datos (desviación con  $p<0.05$ ), y explica 39.8% de la variable dependiente procesos del sistema. Por

lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir: existe incidencia significativa de la innovación tecnológica en los procesos del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

### Tercera hipótesis específica

Ho: no existe incidencia significativa de la innovación tecnológica en los resultados del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

Ha: existe incidencia significativa de la innovación tecnológica en los resultados del sistema las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	566,226			
Final	115,960	450,266	4	,000

Función de enlace: Logit.

Tabla 20.5 Información sobre el ajuste del modelo que explica la incidencia de la innovación tecnológica en los resultados del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica  
Fuente: elaboración propia.

La prueba de contraste de la razón de verosimilitud señala que el modelo logístico es significativo ( $\chi^2=450,266$ ;  $p<0.05$ ). Ello significa que la innovación tecnológica incide en los resultados del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	0.151
Nagelkerke	0.192
McFadden	0.106

Función de enlace: Logit

Tabla 20.6 Pseudo R – cuadrado del modelo que explica la incidencia de la innovación tecnológica en los resultados del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica  
Fuente: elaboración propia.

El valor de Pseudo R – cuadrado de Nagelkerke (0192) indica que el modelo

propuesto explica 19.2% de la variable dependiente resultados del sistema.

Se obtuvo que el modelo logístico es significativo ( $p<0.05$ ), se ajusta bien a los datos (desviación con  $p<0.05$ ), y explica 19.2% de la variable dependiente resultados del sistema. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir: existe incidencia significativa de la innovación tecnológica en los resultados del sistema de las mypes del sector turismo de Latinoamérica.

### Referencias

- Abdel, G., & Romo, D. (2004). Sobre el concepto de competitividad. *Serie de documentos de trabajo en estudios de competitividad*. México: ITAM.
- Aguilar, O., Posada, R., & Peña, N. (2018a). *Cuestionario de perfil tecnológico de la micro y pequeña empresa de Latinoamérica*.
- Aguilar, O., Posada, R. y Peña, N. (2018b). *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa en México*. México: Pearson. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/313908611\\_Analisis\\_sistemico\\_de\\_la\\_micro\\_y\\_pequena\\_empresa\\_en\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/313908611_Analisis_sistemico_de_la_micro_y_pequena_empresa_en_Mexico)
- Begazo, J. (2007). Competitividad y percepción del servicio turístico peruano. Estudio de investigación 2005. *Gestión en el Tercer Milenio*, 10(19), 45-52. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9385>.
- Cámara Nacional de Turismo (Canatur) (2016). *Registro de empresas*. Recuperado de <http://www.canaturperu.org/empresas/>.

- Cárdenas, N. (2010). *Influencia de la informalidad en la competitividad de la micro y pequeña empresa en la región Arequipa 2010*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Chimbote, Perú.
- Caro, M., Vela, R., & Leyva, C. (2010). Tecnologías de la información y comunicación y competitividad administrativa de agencias de viajes minoristas en Mérida, Yucatán. *Documentos de Trabajo en Análisis Económico*, 9(1). Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Manuel\\_Caro2/publication/46542011\\_Tecnologias\\_de\\_la\\_informacion\\_y\\_comunicacion\\_y\\_competitividad\\_administrativa\\_de\\_agencias\\_de\\_viajes\\_minoristas\\_en\\_Merida\\_Yucatan/links/5593da1308ae1e9cb42a8ee7.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Manuel_Caro2/publication/46542011_Tecnologias_de_la_informacion_y_comunicacion_y_competitividad_administrativa_de_agencias_de_viajes_minoristas_en_Merida_Yucatan/links/5593da1308ae1e9cb42a8ee7.pdf).
- Gentil, C. (2001). *Innovación tecnológica: ideas básicas*. Madrid, España: Fundación COTEC.
- Hidalgo, A., Vizán, A., & Torres, M. (2008). Los factores clave de la innovación tecnológica: claves de la competitividad empresarial. *Dirección y organización*, 1 (36), 132-175.
- Ibarra, M., Gonzáles, L., & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. doi: <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Morales, M., & Castellanos, O. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), 115-136. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/19592/20659>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2002). *Manual de Frascati. Propuesta de norma práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental*. Fundación Española de Ciencia y Tecnología.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) & Eurostat. Oficina Europea de Estadística. (2005). *Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3a.ª ed.). España: OCDE-Trasga .
- Rubio, A., & Aragón, A. (2004). Factores explicativos del éxito competitivo en la pyme. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 49-63.
- Saavedra, M. (2008). Caracterización e importancia de las pymes en Latinoamérica: un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces* 11(17), 122-134.
- Solleiro, J., & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 25 (9), 1059-1070.
- Suárez, M. (2005). *La inserción de la pequeña y mediana empresa en el comercio exterior mexicano: un modelo de competitividad sistémica*. Tesis de grado. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

León Torres, Henry

*Corporación Universitaria Minuto de Dios*

**El uso de aplicaciones tecnológicas y su impacto sobre el desempeño  
de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas. Análisis  
comparativo desde un enfoque sistémico.**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 173-181*

## **Artículo 23. El uso de aplicaciones tecnológicas y su impacto sobre el desempeño de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas. Análisis comparativo desde un enfoque sistémico**

***The use of technological applications and their impact on the performance of Latin American micro and small enterprises. Comparative analysis from a systemic approach***

León Torres, Henry  
Corporación Universitaria Minuto de Dios

### **Problema de investigación**

El desarrollo e importancia alcanzados por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la sociedad de hoy ha posicionado a la información como el quinto factor de producción para la economía actual. La facilidad de acceso a medios tecnológicos como las computadoras y los teléfonos inteligentes, entre otros, posibilita la expansión y el uso de aplicaciones diversas, conocidas como *apps*, por su denominación en inglés *applications*; convirtiéndolas en elementos adheridos a la vida cotidiana, personal y familiar, debido a su capacidad de favorecer la comodidad en la realización de operaciones diversas: bancarias, pedidos domiciliarios, consultas cotidianas y transacciones documentales, entre otras muchas. Protocolos de comodidad que han modificado los comportamientos y las necesidades personales, trascendiendo incluso al medio empresarial. De ahí la necesidad de

El uso de aplicaciones tecnológicas y su impacto sobre el desempeño de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas. Análisis comparativo desde un enfoque sistémico

estudiar y entender el impacto que el uso de la tecnología puede llegar a tener en el ámbito empresarial, y específicamente en el desempeño de las micro y pequeñas empresas (mype) latinoamericanas.

Desde esa perspectiva, es importante dimensionar dos aspectos fundamentales a tratar. El primero tiene que ver con la necesidad de entender la tecnología como recurso que impacta directamente en el proceso de producción o la generación de valor en la empresa. Bien sea porque facilita las rutinas del empresario o porque optimiza sus esfuerzos y uso adecuado del tiempo, lo que sin duda debe reflejarse como ventaja competitiva o en su flujo de ingresos a través del ámbito de ventas. El segundo elemento fundamental por tratar tiene que ver con determinar si la formalización de la mype genera alguna diferenciación en el uso de la tecnología y su efecto sobre la ventaja competitiva y el ámbito de ventas de las mype entrevistadas.

A partir de estos dos fundamentales, surge la pregunta de investigación: ¿cómo incide el uso de la tecnología como factor de producción sobre el desempeño de las mype latinoamericanas?

Cabe anotar que esta pregunta es medible y observable, considerando que el desempeño de la mype se mide por medio de las variables ventaja competitiva y ámbito de ventas, identificadas como explicativas de los impactos generados por el uso y las aplicaciones de la tecnología, variable obtenida mediante las encuestas aplicadas.

### **Objetivos del estudio**

#### **Objetivo general**

Determinar si el uso y la aplicación de la tecnología como factor de producción en la

gestión de las mype incide como determinante de su desempeño.

### **Objetivos específicos**

Estimar la significancia del uso y aplicación de la tecnología sobre la ventaja competitiva y el ámbito de ventas. Medir el nivel de explicación que la tecnología tiene sobre las variables de desempeño en las mypes latinoamericanas y comparar los resultados de desempeño obtenidos por las mypes formales que han incorporado herramientas tecnológicas como factor de producción, frente a las mypes no formalizadas que las utilizan dentro de su gestión.

### **Aspectos claves de la revisión de la**

#### **literatura**

Una de las principales preocupaciones que ha existido a lo largo de los años en el campo económico y empresarial tiene que ver con la producción y su crecimiento. Desde las bases mismas de la ciencia económica, abordadas por la llamada escuela de la oferta. En el marco de la primera revolución industrial, las preocupaciones fueron cambiando y la escuela neoclásica del pensamiento económico es quien posteriormente dirige su esfuerzo para explicar la eficiencia de los factores, como causa de la dinámica económica y, por ende, del crecimiento. Así, la productividad y la competencia ocupan el centro del análisis hasta inicios del siglo xx, momento en el cual se asume la llamada segunda revolución industrial, en el marco de las nuevas dimensiones de la energía eléctrica y reconstrucción social como sus principales características.

A partir del análisis de eficiencia, se llega al cambio tecnológico como factor de

El uso de aplicaciones tecnológicas y su impacto sobre el desempeño de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas. Análisis comparativo desde un enfoque sistémico

productividad, que no sólo abarca la innovación en los procesos productivos, sino también los procesos graduales de aprendizaje por ajuste o adaptación de tecnologías para la generación de nuevos productos (Villamil, 2003). Estos análisis contribuyeron al desarrollo de la teoría moderna del crecimiento económico a mediados de los años cincuenta, cuyos supuestos simplificadores en la función de producción para explicar la eficiencia de los factores a través de la productividad, se basaron en Solow (1956) y, posteriormente, en Kendrick (1961), Griliches y Jorgenson (1967).

Por otra parte, el enfoque crítico de Schumpeter (1939) señala a través de sus “opciones elegibles” que los análisis tradicionales como el de graficas isocuantas no es real. Surge a partir de esta argumentación el enfoque “evolucionista” que incluye autores como Nathan Rosenberg, Richard Nelson y Sidney Winter. Ellos analizan el comportamiento de las organizaciones, identifican sus rutinas o conocimiento operativo y, a partir de ello, conciben la innovación tecnológica como un proceso de aprendizaje, particular a cada organización, a sus destrezas y a sus propias potencialidades. Constituyen así el conocimiento indefinible de cada empresario, como lo identifica Michael Polanyi (1969), siendo el factor que explica la diferencia de productividades entre diversos empresarios que utilizan tecnologías similares (Bramuglia, 2000).

Las limitaciones del modelo neoclásico, refugiadas en el llamado residuo de Solow para explicar el crecimiento económico, hicieron necesaria la exploración de nuevos análisis. Esto permitió encontrar altos grados de asociación positiva entre el crecimiento económico de un país y su nivel de desarrollo tecnológico, así como la correlación que se tiende a presentar



con el incremento constante del capital humano, evidencias encontradas en estudios realizados por Griliches (1980) y Mansfield (1980).

Los neoschumpetereanos afirman que en los años setenta se produjo un cambio en el paradigma tecnológico basado en la microelectrónica, respuesta de las grandes organizaciones a la crisis expresada por el paradigma anterior, el fordismo. Así se da paso al periodo conocido como la Tercera Revolución Industrial o nuevo paradigma tecnológico y productivo, visión presente en autores como Christopher Freeman, Giovanni Dosi, John Clark, Carlotav Pérez, Lue Steve, Michael Piore y Charles Sabel, y también difundida en los organismos internacionales (Bramuglia, 2000).

Los fenómenos asociados a la expansión de las innovaciones tecnológicas, tales como el desarrollo de las aplicaciones web 2.0, el desarrollo de las tecnologías móviles, el *ciber marketing* y los servicios en la nube han favorecido la rápida expansión y evolución de las herramientas. Permitiendo el desarrollo de las redes sociales, la generación e intercambio de contenidos en forma directa por sus participantes, el desarrollo de espacios de contacto y producción de trabajo colaborativo de gran expansión como Facebook, Twitter o Wikipedia y Amazon. Todo ello con bajo costo incorporando grandes masas sociales al lenguaje web, aparentemente sin las discriminaciones tradicionales del mundo real (Ca' Zorzi, 2012).

Por ser las aplicaciones infraestructuras de software prácticas, económicas y fácilmente escalables, poseen ventajas especiales para el caso de las mypes, convirtiéndose en elementos adecuados para el manejo de los mercados, producción, comercialización y gestión propia de las mypes. Máxime cuando la tecnología de hoy

El uso de aplicaciones tecnológicas y su impacto sobre el desempeño de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas. Análisis comparativo desde un enfoque sistémico

va más allá de la producción física, redefiniendo formas de transacción, expresiones monetarias, llevando a construcciones complejas de valor entre las personas. Aspectos que se vuelven fundamentales hoy en espacios como el Internet de las cosas, *blockchain* o *machine learning*, propios de la tecnología actual, con alto componente de inteligencia artificial y característicos de esta cuarta revolución industrial.

### **Justificación y contribución del estudio**

Teniendo en cuenta que las mypes representan en promedio más de 95% del total del sector empresarial en los países latinoamericanos seleccionados, esta investigación posee una alta relevancia administrativa y social. Toda vez que analiza de forma específica si las aplicaciones tecnológicas tienen incidencia en el desempeño de este tipo de organizaciones y, por ende, impactan en aspectos claves como el crecimiento económico, la generación de empleo y el comportamiento del ingreso en nuestras economías. Se espera que los resultados permitan aclarar si la tecnología es realmente considerada en la práctica como un factor de producción para el micro y pequeño empresario, o si por el contrario este sector productivo no la contempla activamente en su gestión.

Por otra parte, los análisis desarrollados en esta investigación permitirán caracterizar a los micro y pequeños empresarios como usuarios de este tipo de tecnologías y detectar sus verdaderas percepciones sobre ellas. Así como el significado real que le otorgan a la información como recurso, al capital humano y al conocimiento como elementos de gestión para las mypes en Latinoamérica, dimensiones propias de la nueva economía del siglo XXI.

## Propuesta metodológica

Para explicar si el uso de la tecnología se convierte en factor fundamental para el desempeño en las mypes latinoamericanas, es importante entender que dentro de la gran diversidad de organizaciones que hacen parte de las llamadas mypes, puede establecerse dos grandes categorías: un primer grupo, las mypes formalizadas con registro gubernamental o tributario, organización financiera y sobre todo dimensión productiva y empresarial definida. Paralelamente se encuentran las no formalizadas, que ocupan un lugar en el mercado y en la producción del país, mas no tienen presencia formal de sus registros y transacciones a pesar de que muchas de ellas poseen incluso estructura organizacional. Lo anterior permite plantear las siguientes hipótesis:

H. El uso e implementación de la tecnología como factor de producción tiene impacto sobre el desempeño de las mypes en Latinoamérica.

A partir de esta hipótesis general, se plantean subhipótesis respecto a:

H. El uso e implementación de la tecnología como factor de producción tiene impacto sobre la ventaja competitiva de las mypes en Latinoamérica.

H. El uso e implementación de la tecnología como factor de producción tiene impacto sobre el ámbito de ventas de las mypes en Latinoamérica.

H. El uso e implementación de la tecnología como factor de producción en

El uso de aplicaciones tecnológicas y su impacto sobre el desempeño de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas. Análisis comparativo desde un enfoque sistémico

empresas formales y no formales genera impactos diferenciados en el desempeño de las mypes en Latinoamérica.

En lo que hace referencia a la encuesta aplicada, se tomó como muestra unidades mypes de Argentina, Ecuador, México, Perú y Colombia, conformando una base de 38 321 empresarios, conocidos dentro de esta investigación como directores de negocio, encuestados en diversas ciudades y municipios representativos de los países mencionados.

En cuanto al diseño del estudio, la presente investigación se aborda desde la observación y estudio del comportamiento de estas organizaciones; por tanto, no se efectuarán estímulos externos, manipulaciones, ni tratamientos intencionados, lo que hace de ésta una investigación cuantitativa no experimental. La observación natural del proceso empresarial, a partir de encuestas aplicadas a los directores o empresarios, permite obtener información sobre su experiencia y percepción acerca de la tecnología, su aplicación empresarial e incidencia en su desempeño. El instrumento se aplicó durante el primer semestre de 2018. Este diseño no experimental es de tipo transeccional o transversal, pues pretende ver asociado al uso de la tecnología, el efecto sobre la ventaja competitiva y el ámbito de ventas de las mypes.

Respecto a la definición conceptual y operacional de las variables recopiladas, éstas se encuentran contenidas en varias secciones del cuestionario aplicado: en la primera parte se encuentran las características básicas de la empresa, la segunda, tercera y cuarta parte contienen los componentes del análisis sistémico de las mypes conforme lo proponen Posada, Aguilar y Peña (2016), y en la última sección se encuentra el grado de uso de las herramientas

tecnológicas más comunes por parte del director en el quehacer de su empresa.

Las variables fueron valoradas conforme a una escala tipo Likert de 5 niveles, a fin de medir el grado de importancia y uso que el director de la mype reconoce en cada componente del sistema. La información fue analizada por medio del programa SPSS. De manera general, el alfa de Cronbach para el instrumento fue de 0.974, clasificándolo como altamente confiable.

## **Resultados del estudio**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos hasta el momento dentro del avance de esta investigación. En primer lugar, se presentan los principales resultados descriptivos encontrados, luego las pruebas de confiabilidad efectuadas a las variables contempladas en el instrumento, previo a hacer los análisis de correlaciones, y luego se presentan los resultados de los modelos de regresión entre las variables que reflejan el impacto que tienen en el desempeño de las mypes latinoamericanas el uso de la tecnología.

### **Resultados descriptivos**

Considerando el marco metodológico de la presente investigación, se seleccionaron las variables uso de la tecnología, presentada en la sección cuarta del cuestionario y las variables ventaja competitiva y ámbito de ventas, que corresponden a variables de resultado del modelo sistémico.

Como características sociodemográficas, se logró establecer lo siguiente: de los 38 296 empresarios latinoamericanos entrevistados, 51.9% son hombres. Respecto a grupos etarios 55.1% de ellos tiene una edad que oscila entre 26 y 45 años; asimismo, 57% de los encuestados son casados y 76.3% de los directores

encuestados tiene hijos, mientras 23.1% no tiene descendencia. En lo que refiere a nivel de escolaridad, se encontró que 5.2% de los empresarios no tenía la primaria terminada; 5.9% la estudió completa, 17.1% terminó la secundaria, 20.4% el bachillerato, 17.1% terminó la licenciatura, y sólo 3.2% restante tiene estudios de posgrado. De las micro y pequeñas empresas participantes, 23.7% iniciaron operaciones entre 2001 y 2009, y 43.5% en el periodo de 2010 a 2016; 21.4% surgieron antes de 2000 y sólo 10% se creó desde 2017 en adelante. En cuanto al tipo de asociación que describe mejor su negocio, se encontró que 31.9% manifiesta algún tipo de asociación formal, mientras 66.7% señala formas de asociación representativas de actividades no formales. Finalmente, respecto a la pregunta, ¿cuántas personas usan computadora para su trabajo en tu empresa?, 45% manifiesta que ninguna. Respecto a personas que usan el celular en su trabajo, 19.2% de empresarios manifestó que ninguna y 59.2% señaló que entre 1 y 3 personas lo usan para trabajo en su empresa.

### **Análisis confirmatorio de las dimensiones uso de tecnología, ventaja competitiva y ámbito de ventas**

Los resultados encontrados para establecer el nivel de confiabilidad en cada una de las dimensiones analizadas, así como la consistencia de las preguntas que conformaron su medición, se resumen en las estadísticas de fiabilidad obtenidas así:

Dimensión analizada	Estadísticas de fiabilidad	
	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Tecnología	0.885	11
Ventaja competitiva	0.818	6
Ámbito de ventas	0.793	6

Tabla 23.1 Estadísticas de fiabilidad

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos por cada dimensión para alfa de Cronbach, según George y Mallery (2003), señalan que las dimensiones tecnología y ventaja competitiva alcanzan niveles que permiten interpretarlos como buenos. Por su parte, la dimensión ámbito de ventas registra un valor aceptable al aproximarse a 0.8. Como resultados estadísticos descriptivos, teniendo en consideración los valores de respuesta bajo escala de Likert con rangos de uno a cinco, se estableció curtosis negativa para las dimensiones analizadas respectivamente; por tanto, la distribución de las diferentes respuestas se concentra alrededor de la media, en el análisis respectivo efectuado a las tres dimensiones objeto de la investigación.

### **Análisis de correlación de las dimensiones tecnología, ventaja competitiva, ámbito de ventas y tipo de asociación empresarial**

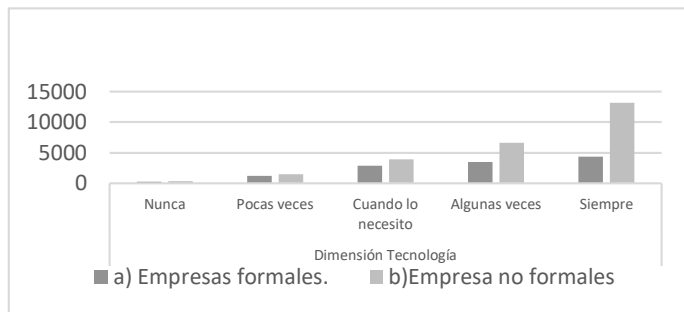
En este aparte se presentan los resultados del análisis de correlación para las dimensiones tecnología, ventaja competitiva y ámbito de ventas; luego, los resultados de correlacionar las tres dimensiones con el tipo de asociación empresarial. Respecto a esta última dimensión, cabe resaltar que los directores entrevistados respondieron si su empresa estaba constituida formalmente o no, en la primera parte del cuestionario, al elegir una (1) de entre seis (6)

opciones, del tipo de asociación que describe mejor la situación actual de su empresa.

Los análisis realizados para determinar los niveles de correlación se efectuaron mediante resultados comparativos con el uso de tabla cruzada entre las dimensiones a correlacionar: tecnología y ventaja competitiva, tecnología y ámbito de ventas, y tecnología con tipo de asociación. En dicha comparación se establecieron hipótesis de análisis a fin de probar la hipótesis del investigador, con un nivel de significancia de 5% o p-valor =0.05, se aplicó la prueba chi cuadrado, cuyo nivel de significancia bilateral o P-valor es menor a 0.05, aceptando las hipótesis de relación entre la tecnología y la ventaja competitiva y entre la tecnología y el ámbito de ventas. Resultados correlacionales que permiten establecer la familiaridad estadística entre la tecnología y cada una de las variables seleccionadas para medir el desempeño en la mype. Con esto, se evidencia que el impacto del uso de la tecnología como factor de producción puede medirse más allá del enfoque neoclásico tradicional de productividad; esto es a través del desempeño de la unidad empresarial como un todo y no mediante el análisis de rendimiento de cada factor, como se hizo en el pasado.

Finalmente, del análisis llevado a cabo entre las dimensiones tecnología y el tipo de asociación, se obtuvo resultados similares de correlación. Llama la atención que para 35% de los directores de pymes formales la tecnología se considera elemento indispensable en la empresa, pues respondieron que siempre la usan en su negocio; reconocimiento aún más significativo efectuado por 50% de los directores de las mypes no formales en el mismo aspecto. Esto evidencia lo planteado por Ca' Zorzi (2012), respecto a la expansión tecnológica con bajo

costo y demás ventajas presentadas por las aplicaciones tecnológicas de hoy que, según este resultado, son mejor aprovechadas por las



mypes no formales, como se refleja en la gráfica 23.1.

Gráfica 23.1 Dimensión tecnológica por tipo de asociación (uso de tecnología)

Fuente: elaboración propia.

### Modelos de regresión entre dimensiones

A fin de complementar la medición de correlación que tienen las dimensiones ventaja competitiva y ámbito de ventas respectivamente, frente al uso y aplicación de la tecnología, objeto de esta investigación, se adelantaron dos modelos de correlación de la siguiente forma.

	b = coeficiente de la variable independiente $\beta$ = variable independiente (tecnología)	b = coeficiente de la variable independiente $\beta$ = variable independiente (tecnología)
<b>Modelo obtenido</b>	$Y = 4.197 - 0.42\beta$	$Y = 3.758 - 0.66\beta$
<b>Nivel de significancia ANOVA &lt; 0.5</b>	Se rechaza hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa – investigador	Se rechaza hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa – investigador
<b>Resultado</b>	La ventaja competitiva de la mype en Latinoamérica depende del uso y aplicación de la tecnología en el ámbito empresarial.	El ámbito de ventas de la mype en Latinoamérica depende del uso y aplicación de la tecnología en la empresa.

Tabla 23.2 Resumen de modelos planteados

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de correlación sugieren cierta causalidad en la dimensión uso y aplicación de la tecnología con efectos en el desempeño de las mypes latinoamericanas, medidos a través de las variables ventaja competitiva y ámbito de ventas, respectivamente. Por último, los próximos resultados a obtener permitirán identificar si existen impactos diferenciados en el desempeño empresarial por el uso de la tecnología en empresas formales y no formales en Latinoamérica.

### Referencias

Bramuglia, C., (2000). La tecnología y la teoría económica de la innovación. *Documentos de Trabajo* (15). Instituto de Investigaciones Gino Germani Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/igg-uba/20100303021817/dt15.pdf>.

	1 <sup>er</sup> Modelo de regresión	2 <sup>o</sup> Modelo de regresión
<b>Hipótesis</b>	Ho. La ventaja competitiva de la mype en Latinoamérica no depende del uso y aplicación de la tecnología en el ámbito empresarial. H1. La ventaja competitiva de la mype en Latinoamérica depende del uso y aplicación de la tecnología en el ámbito empresarial.	Ho. El ámbito de ventas de la mype en Latinoamérica no depende del uso y aplicación de la tecnología en la empresa. H1. El ámbito de ventas de la mype en Latinoamérica depende del uso y aplicación de la tecnología en la empresa.
<b>Modelo basado en una regresión lineal de la forma</b>	$Y = a + b\beta$ Donde: Y = variable dependiente (ventaja competitiva) a = constante	$Y = a + b\beta$ Donde: Y = variable dependiente (ámbito de ventas) a = constante

- Ca' Zorzi, A. (enero-marzo 2012). *Las TIC en el desarrollo de la pyme. Algunas experiencias de América Latina*. OIT, CINTERFOR Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, en Colaboración con Fondo Multilateral de Inversiones/Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/node/6050>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) AECID. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (julio 2011). *Política e instrumentos de financiamiento a las pymes en Colombia, Documento Proyecto, Naciones Unidas*. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3894/1/S2011060.pdf>.
- Gálvez, E., & García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, vol. 28, (122), 11-27. Recuperado de <http://iquatroeditores.com/downloads/Manual%20estilo%20APA%206%20b0.pdf>.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed). Boston: Allyn & Bacon. Recuperado de <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1051635>.
- Griliches, Zvi,(1980), R&D and the productivity slowdown, National Bureau of economic research, Working Paper No. 434 (Also Reprint No. r0091). Recuperado de: <https://www.nber.org/papers/w0434>
- Inter-American Development Bank (IDB) (abril 2013). *Observatorio mipyme: compilación estadística para 12 países de la región, Informe de trabajo*. División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Banco Interamericano de Desarrollo. Nueva York. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15916/observatorio-mipyme-compilacion-estadistica-para-12-paises-de-la-region>.
- Jorgenson, D. W. and Griliches, Zvi, (1967), The Explanation of Productivity Change, *Review of Economic Studies*, 34, vol 3, pp. 249-283.
- Kendrick, John W., (1961), Productivity trends in United States. National Bureau of economic research, Inc.
- Mansfield, Edwin, (1980), Basic Research and Productivity Increase in Manufacturing, *American Economic Review*, 70, vol 5, pp. 863-73.
- National Bureau of Economic Research (julio 1999). What determines Firm Size? *Working Paper 7208*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/6606074.pdf>.
- Nieto, M., Beltrán, L., & Garzón, M. (s. f.). *Globalización y tratados de libre comercio. Entorno económico para las pymes*. Bogotá, Colombia: Ediciones EAN. ISBN978-958-8153-13-1.
- Nieto, V., Timoteé, J., Sanchez, A., & Villarreal, S. (agosto 2015). La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: historia y limitaciones para una propuesta. *Archivos de Economía, Documento 434*, Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/434.pdf>.

- Polanyi, M. (1974). Scientific thought and social reality: Essays by Michael Polanyi. *Psychological Issues*, 8(4, Mono 32), 157.
- Posada, R., Aguilar, O., & Peña, N. (2016). *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa en México*. México: Pearson.
- Schumpeter, J., (1939). *Business Cycles. A Theoretical Historical and Statistical Analysis*. Mac Graw Hill.
- Solow, Robert M., (1956). A contribution to the Theory of Economic Growth. *The MIT Press. The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 70, No. 1 (Feb., 1956), pp. 65-94. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/1884513>
- Villamil, J. (marzo 2003). Productividad y cambio tecnológico en la industria colombiana. *Revista Economía y Desarrollo*, vol. 2, (1). Recuperado de <https://www.calameo.com/books/002030909057d7c53915c>.

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Pinzón Riaño, José Alirio  
*Universidad Militar Nueva Granada*

**La resiliencia y su correlación con la satisfacción del director en las  
micro y pequeñas empresas en Colombia y México**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 182-188*



## **Artículo 24. La resiliencia y su correlación con la satisfacción del director en las micro y pequeñas empresas en Colombia y México**

### ***Resilience and correlation with the satisfaction of the director in micro and small companies in Colombia and Mexico***

Pinzón Riaño, José Alirio:  
Docente Asociado, Director consultorio empresarial,  
Universidad Militar Nueva Granada

#### **Problema de investigación**

La problemática de las pymes es compleja por la diversidad de factores y variables que inciden en su permanencia, crecimiento, competitividad y direccionamiento estratégico, entre otros. Por lo tanto, en este estudio se tienen en cuenta algunos factores que se conocerán a partir de la información recolectada producto de diferentes estudios de la región. Un estudio llevado a cabo en 2015 sobre Balance de la Economía de la Región (2015, p. 35) evidencia que las exportaciones de la región Bogotá-Cundinamarca disminuyeron 10.2% con relación a 2014, principalmente por la caída en el valor de las exportaciones industriales, que bajaron 10.9% y representan 70% del valor total, y por las actividades de la agricultura, caza y pesca (7%), la segunda actividad más importante con 29% de participación. También disminuyeron las de minería (21%) que generan 2.5% de las exportaciones regionales. Uno de los problemas que se aborda para este estudio está sustentado en el informe entregado por Bancoldex (2017), el cual refleja la preocupación de que en las pymes los directores no realizan los controles propios de

La resiliencia y su correlación con la satisfacción del director en las micro y pequeñas empresas en Colombia y México.

los activos y el tamaño de su empresa, aspecto que genera un escollo en la información.

#### **Objetivos del estudio**

Como objetivo general se planteó establecer el grado de correlación entre la resiliencia y la satisfacción del director de las mypes.

#### **Aspectos claves de la revisión de la literatura**

Dentro de las investigaciones que se han llevado a cabo en el tema se encuentran:

Resiliencia. Atehortúa (2002) indaga sobre la forma como se aborda el tema de las crisis en las empresas y señala que se hace énfasis en los resultados finales en términos de mercado, de finanzas o de producción y no se estudian en profundidad los procesos, las decisiones y las conductas que obtuvieron los resultados.

Asimismo, hay una aproximación conceptual tomando como base la resiliencia de las organizaciones, por parte de distintos autores. Uno de ellos es Wildavsky (1988) quien la define como la capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo. Otros como Diamond la define como la capacidad del sistema social de responder a los cambios (Diamond, 1996, citado en Meneghel, Salanova & Martínez, 2013).

Más recientemente autores como Somers (2009) señalan que la resiliencia no es vista específicamente como una serie de pasos, sino como una conducta, actitud y patrón dentro de la cultura de la organización. En esta definición converge de alguna manera Lengnick-Hall y Beck quien expone que la resiliencia es una mezcla de comportamientos, perspectivas e interacciones que se desarrollan, se miden y se administran; por ello, es un factor tan importante

para medir cuando se observa cómo las organizaciones responden ante las crisis (Lengnick-Hall y Beck, 2003, citado en Somers, 2009). En cuanto a la satisfacción del director, es una de las variables más estudiadas en el comportamiento organizacional. Hoppock (1935) señala dos razones que parecen explicar ese gran interés por los investigadores: es uno de los resultados humanos en el trabajo más importante. Siempre ha estado implícitamente o explícitamente, asociado al desempeño; lo que equivale a esperar que los trabajadores más satisfechos sean también los más productivos. También se entiende como satisfacción laboral a la manera como siente un empleado acerca de su propio trabajo. Las actitudes de una persona hacia su propio empleo reflejan experiencias agradables y desagradables.

### **Justificación y contribución del estudio**

Para el estudio de las micro y pequeñas empresas mypes (así como de cualquier grupo social), implica abordar una serie de elementos interrelacionados que hacen complejo cualquier proceso de análisis. Es por eso que se eligió como criterio de análisis y de interpretación de resultados de factores la satisfacción y la resiliencia, las cuales son algunas de las dimensiones que merecen especial atención, para verificar si existe algún grado de correlación. En ese sentido, los resultados y hallazgos de esta investigación giran en torno a establecer el grado de correlación existente entre la dimensión resiliencia y satisfacción del director. Se pudo contrastar los resultados, reafirmando que realmente existe una alta correlación entre la satisfacción del director y la resiliencia. Con respecto al modelo que permitía establecer si la satisfacción del director depende de la resiliencia, se pudo comprobar que existe dicha

La resiliencia y su correlación con la satisfacción del director en las micro y pequeñas empresas en Colombia y México.

dependencia, no sólo desde el punto de vista estadístico, sino también desde el punto de vista social, personal, psicológico, sociológico y cultural. No obstante, este estudio permite a quienes hacen revisión de esta literatura comprender los entornos cambiantes acordes con la globalización y, a la vez, a todos aquellos líderes que han sido evaluados con confianza, cultivando al máximo las oportunidades que se presentan. Por último, su estudio es de trascendental importancia para conocer las características, las disposiciones, los casos exitosos, pero también los fracasos, las vulnerabilidades, las situaciones críticas frente a la competitividad del mercado cada vez más globalizado.

### **Propuesta metodológica**

El primer aspecto que conviene mencionar es la hipótesis propuesta para este estudio: ¿la satisfacción es una variable que depende de la capacidad de resiliencia en los directores de las mypes?

El diseño para este caso se definió como no experimental de acuerdo con la clasificación presentada por Hernández y Baptista (2003), en atención a que no se pretende manipular la variable en estudio. Los fenómenos se observan en su contexto natural para luego analizarlos y evaluarlos. En esta investigación se tomará el grado de correlación existente entre la dimensión resiliencia y la satisfacción empresarial.

La resiliencia del director de las mypes es más relevante para la supervivencia del negocio que la satisfacción que tiene con la empresa. Para lo cual, se presenta la prueba de validez, se procede a calcular el alfa de Cronbach, ya que se quiere evaluar la fiabilidad de los ítems del instrumento de medición para las secciones que recogen información con respecto a la

satisfacción y la resiliencia en las mypes encuestadas; para ello, se toman las siguientes unidades.

**Unidad de muestreo:** se empleó a las mypes de Colombia y México.

**Unidad de análisis:** se realizó la encuesta a directores de las mypes.

**Instrumento de recolección:** se utilizó como instrumento la encuesta.

**Instrumento de medición:** se utilizó el modelo de alfa de Cronbach empleando instrumentos como SPSS. Dentro de las variables propuestas están:

**Variables:** en la resiliencia como variable de causa, está definida a través de los siguientes factores: capacidad de recuperarme rápidamente tras pasar por momentos difíciles. En la variable satisfacción con las mypes, se tienen en cuenta lo siguiente factores: desempeño de la empresa en su conjunto, realización como persona.

## Resultados del estudio

En este apartado se toman las siguientes escalas que son satisfacción del director, resiliencia del director y, adicionalmente, se hace el análisis del modelo de regresión.

### Escala: satisfacción del director

Los resultados sobre la prueba estadística de fiabilidad nueva dimensión en el director obtiene un alfa de Cronbach de 0.863; un alfa de Cronbach es basado en elementos estandarizados también de 0.868, para cinco elementos que corresponden a las opciones de respuesta para cada una de las preguntas que componen esta dimensión. Esto demuestra que el instrumento es lo pertinente a esta dimensión es confiable y consistente.

La resiliencia y su correlación con la satisfacción del director en las micro y pequeñas empresas en Colombia y México.

### Escala: resiliencia del director

En cuanto al análisis de fiabilidad de la dimensión resiliencia del director, los estadísticos del coeficiente alfa de Cronbach fueron de 0.846 y el mismo indicador basado en elementos estandarizados subió a 0.857, para los seis reactivos o preguntas, aumentando ligeramente e indicando que es un resultado bueno; por lo tanto, es fiable y consistente los diferentes reactivos orientados a medir la resiliencia del director en cualquier contexto y situación.

### Análisis de regresión

Para demostrar la hipótesis, es necesario realizar la regresión entre las dos variables resiliencia como variable independiente y satisfacción como variable dependiente, para poder explicar otra de las hipótesis que se pretende demostrar en esta investigación.

#### A. Formulación de hipótesis

H<sub>0</sub> La satisfacción es una variable que no depende de la capacidad de resiliencia en los directores de las mypes.

H<sub>1</sub> La satisfacción es una variable que depende de la capacidad de resiliencia en los directores de las mypes.

#### B. Nivel de significancia

El nivel de significancia es de 5% = 0.05 para un intervalo de confianza de 95 por ciento.

#### C. Elección de la prueba estadística

La prueba estadística seleccionada considerando variables categóricas politómicas dependientes e independientes fue el modelo de regresión, los resultados se muestran a continuación.

La ecuación del modelo se basa en una regresión lineal como muestra la siguiente ecuación.

$$Y = a + b\beta$$

dónde:

Y= variable dependiente (Satisfacción)

a = constante

b = coeficiente de la variable independiente

$\beta$  = variable independiente (resiliencia)

### Modelo de regresión

La tabla 24.1 muestra el resumen del modelo de regresión simple, donde se observan los indicadores y los proyectores para la resiliencia, así como para la variable dependiente satisfacción.

Modelo	R	R cuadrado	Error		
			R cuadrado ajustado	estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,963 <sup>a</sup>	,927	,927	1,025	1,806

a. Predictores: (Constante), Resiliencia

b. Variable dependiente: Satisfacción

Tabla 24.1 Resumen del modelo b

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 24.1 es importante considerar únicamente el coeficiente de determinación R cuadrado, por ser una relación simple con una sola variable independiente. Sin embargo, cuando se tiene una regresión múltiple, se debe hacer uso del coeficiente de determinación R cuadrado ajustado. Considerando el valor de R cuadrado = 0.927, se puede afirmar que existe una buena bondad, dado que está cercano a 1, es decir, 92.7% de la variabilidad de la satisfacción, depende del nivel de resiliencia del director de mype, mientras que 7.3% de la variabilidad en la satisfacción, depende de otros factores diferentes a la resiliencia.

A continuación, se hizo el análisis de la varianza ANOVA, para establecer si el modelo

es o no significativo, tal como lo muestra la tabla 24.2.

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	471456,964	1	471456,964	448816,798	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	37142,653	35359	1,050		
	Total	508599,618	35360			

a. Variable dependiente: Satisfacción

b. Predictores: (Constante), Resiliencia

Tabla 24.2 Análisis de la varianza ANOVA a

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 24.2 se puede observar que el nivel de significancia es menor a 0.05, se puede afirmar que el modelo es significativo; por lo tanto, sus resultados son confiables y permiten hacer las predicciones de las diferentes variables, como la dependiente con respecto a las variables independientes.

Finalmente, se presentan los cálculos coeficientes del modelo de regresión, para poder reemplazar la ecuación que se quiere probar, como lo muestra la tabla 24.3.

Modelo	Coeficientes		Error estándar	Beta	t	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B	
	no estandarizados	Coeficientes estandarizados					Límite inferior	Límite superior
	1 (Constante)	,478					,029	
Resiliencia	,833	,001	,963		669,938	,000	,831	,835

a. Variable dependiente: Satisfacción

Tabla 24.3 Coeficientes a del modelo

Fuente: elaboración propia.

Considerando los resultados de la tabla 24.3, el modelo de regresión establecido para determinar la dependencia de la satisfacción con respecto a la variable resiliencia,

reemplazando sus valores quedaría de la siguiente forma:

$$Y = a + b\beta$$

Al reemplazar el modelo quedaría así:

$$Y = 0.478 + 0.833\beta$$

Para completar la información estadística relevante, la tabla 24.4 muestra las estadísticas de residuos del modelo con sus valores mínimos y máximos, como promedio y desviación estándar para la totalidad de los datos de la muestra, donde se incluye el valor pronosticado, el residuo, el valor pronosticado estándar y, a su vez, el residuo estándar.

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	N
Valor pronosticado	5,48	25,47	19,50	3,651	35361
Residuo	-5,804	4,860	,000	1,025	35361
Valor pronosticado estándar	-3,839	1,636	,000	1,000	35361
Residuo estándar	-5,663	4,742	,000	1,000	35361

a. Variable dependiente: Satisfacción

Tabla 24.4 Estadísticas de residuos a del modelo

Fuente: *elaboración propia*.

## Referencias

Abrajan, M., Contreras, J., & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.

Atehortúa. (2002). de la Universidad Icesi. FALTA IFORMACIÓN.

Bada C., L., Rivas T., L., & Littlewood Z., H. (2017). Modelo de asociatividad en la cadena productiva en las mipymes agroindustriales. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1100-1117. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104217300682>.

Bancoldex (2017). *Clasificación de mipymes por tamaño y total de activos*.

Becoña E. (2006). Resiliencia: definición, características y utilidad del concepto. *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, (11), 125-146.

Cámara de Comercio de Bogotá (2015) Balance de la economía de la Región. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/17668/Balance%20de%20la%20economia%20de%20la%20regi%C3%B3n%20Bogota-Cundinamarca%20CCB%202015.pdf?sequence=1>

Castel, A. (2008). La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas. In Universidad, sociedad y mercados globales (pp. 563-575). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

Castillo, L., & Leal, M. (2006). *Gestión del capital intelectual y resiliencia en el personal del sector farmacéutico*. Tesis doctoral. Recuperada de [www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/.../](http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/.../).

Díaz C., & Barra E. (2017). *Resiliencia y satisfacción laboral en profesores de colegios municipales y particulares subvencionados de la comuna de Machal*.

Dinero (2016). Mipymes generan alrededor de 67% del empleo en Colombia. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresapymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>.

Gibson. (1985). *Definición de satisfacción laboral*.

Gibson, J. (1996). *Las organizaciones* (8a. ed.). México: McGraw Hill.

Granada, P., & Alvarado, S. (2010). Resiliencia y sentido político en niños y niñas en situación de calle. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 8(1), 311-327.

Hadjimanolis, A. (1999). Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus). *Technovation*, 19(9), 561-570. doi: 10.1016/S0166-4972(99)00034-6.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*.

- J. Mares (ed.) (5a. ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a. ed.). México: McGraw Hill Education-Interamericana Editores SA..
- Hoppock, R. (1935) Job satisfaction. New York, Harper & Row
- Horta, M. A., & Puentes, N. (2012). *Liderazgo y resiliencia organizacional en la crisis financiera global de 2008-2009*. Doctoral dissertation, Universidad del Rosario.
- López, M. (2014). *Relación entre resiliencia y satisfacción con la vida y el deporte en jóvenes deportistas*. Tesis doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.
- Luthar, S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- Luthar, S., & Cushing, G. (1999). The construct of resilience: Implications for interventions and social policy. *Development and Psychopathology*, 26(2), 353-372.
- Mantis, H., A., & Morí, V. (2004). *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*.
- Masten, A. (2001). Resilience come of age: Reflections on the past and outlooks for the next generation of researchers. En M. Glantz & J. Johnson (eds.), *Resilience and Development: positive life adaptations*, pp. 281-296. Nueva York: Plenum Publishers.
- Mateu, R., García, M., Beltrán, J., & Caballer, A. (2009). *¿Qué es la resiliencia? Hacia un modelo integrador*. *Fòrum de recerca*, 2009-2010, 15, 231-248.
- Mayson, S. (2011). A Review Essay of Ethics in Small and Medium Sized Enterprises: A Global Commentary, edited by Laura J. Spence and Mollie Painter-Morland (Dordrecht, Netherlands: Springer, 2010). *Business & Society*, 50(4), 696-702. doi: 10.1177/0007650311419451.
- Mead, D. C., & Liedholm, C. (1998). The dynamics of micro and small enterprises in developing countries. *World Development*, 26(1), 61-74. doi: 10.1016/S0305-750X(97)10010-9.
- Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Revista Gestión y Estrategia*, 41.
- Melillo, A. & Suarez, E. (2004). *Resiliencia descubriendo tus propias fortalezas*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). *El camino de la resiliencia organizacional. Una revisión teórica*. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10694/1026288307-2015.pdf?sequence=16>.
- Minolli, C. (2000). *Empresas resilientes, algunas ideas para construirlas*. Recuperado de UCEMA.[http://www.ucema.edu.ar/u/cpcbm/Investigacion/Resiliencia/Empresas\\_Resilientes.pdf](http://www.ucema.edu.ar/u/cpcbm/Investigacion/Resiliencia/Empresas_Resilientes.pdf).
- Observatorio Económico de la Pyme (2012). *Informe de la pyme 2012: innovación y restricciones financieras en la pyme*. Región de Murcia: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Patterson, J. (1997). *Coming clean about organizational change: Leadership in the real world*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- Porter, M. (1998). *Ser competitivo*. Bogotá: Ediciones Deusto.
- Posada, R., Aguilar, O., & Peña, N. (2016). *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa en México*. México: Pearson Educación.
- Richardson, G., Nizer, B., Jensen, S., & Kumpfer, K. (1990). The resilience model. *Health Education*, 21, 33-39.
- Rivera, G. (2015). *5 características de una empresa resiliente*. Recuperado de <https://www.merca20.com/las-5-caracteristicas-de-una-empresa-resiliente/>.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (8a. ed.). México: Editorial Prentice-Hall.
- Robb, D. (2000). *Building resilient organizations*. Recuperado de <http://learningaction.com/PDF/ResilienRobb.pdf>.

- Romo, D., & Andel, G. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Revista Comercio Exterior*, 55, 3.
- Roure, J. B., & Maidique, M. A. (1986). Linking prefunding factors and high-technology venture success: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 1(3), 295-306. doi: 10.1016/0883-9026(86)90006-6.
- Rutter, M. (1991). Resilience: Some conceptual considerations. Trabajo presentado en *Initiatives Conferences on Fostering Resilience, Washington DC*.
- Somers, S. (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 17(1), 12-23.
- Tapia, G. (2012). *Las empresas resilientes y la relación con el valor organizacional. Pymes textiles*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires-Facultad de Ciencias Económicas.
- Theng, L. G., & Boon, J. L. W. (1996). An exploratory study of factors affecting the failure of local small and medium enterprises. *Asia Pacific Journal of Management*, 13(2), 47-61. doi: 10.1007/BF01733816.
- Torres, B., & Manjarrez, C. (2016). Resiliencia como factor de éxito en las organizaciones. *Cultura, Educación y Sociedad*, 7(1), 85-95.
- Uriarte, J., & Arciniega, D. (2005). La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo. *Revista de Psicodidáctica*, 10, 61-79. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17510206>.
- Villamil, J. A. (2003). Productividad y cambio tecnológico en la industria colombiana [versión electrónica]. *Economía y Desarrollo*, 2(1), 155.
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick, NJ: Transaction Books

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Tovar Zambrano, Martha Beatriz  
*Universidad Militar Nueva Granada, Colombia*

**Modelo de valores en competencia en una universidad pública  
colombiana de origen militar.**

*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 189-198*



## **Artículo 25. Modelo de valores en competencia en una universidad pública colombiana de origen militar.**

### ***Model of competing values at a public Colombian University of military origin***

Tovar Zambrano, Martha Beatriz;  
Hernández Sampieri, Roberto.  
Universidad Militar Nueva  
Granada, Colombia

#### **Problema de investigación**

En el presente trabajo se aborda un estudio de caso poco explorado, como es el de la cultura organizacional en una universidad pública colombiana de origen militar (UPCOM), sus sedes, facultades y el grupo de funcionarios administrativos. Para el planteamiento del problema central de esta disertación doctoral, se establecieron las siguientes tres preguntas de investigación: ¿cuáles son las características de la cultura organizacional de una UPCOM, de acuerdo con el modelo de valores en competencia (MVC)?; ¿el instrumento de evaluación de la cultura organizacional del MVC es aplicable en una institución educativa pública de origen militar? y ¿qué teorización se aporta al MVC en el estudio realizado en una UPCOM?, que dan respuesta a los tres objetivos de investigación formulados.

Para el estudio, se hizo el diagnóstico de la cultura organizacional actual y preferida de la UPCOM, mediante el modelo de valores en competencia (MVC) de Cameron y Quinn (2006). Para este proceso, se aplicó una adaptación del instrumento de evaluación de la cultura

Modelo de valores en competencia en una universidad pública colombiana de origen militar.

organizacional (OCAI, por sus siglas en inglés), al contexto de la UPCOM en cada una de las poblaciones definidas, calculando muestras válidas para cada nivel de la organización, mediante una versión digital que permitió recoger los resultados de forma estructurada y sistemática.

#### **Objetivos del estudio**

Se establecieron tres objetivos:

- 1) Validar el instrumento de evaluación de la cultura organizacional (OCAI) del modelo de valores en competencia en la UPCOM.
- 2) Caracterizar la cultura organizacional de la UPCOM de acuerdo con el modelo de valores en competencia.
- 3) Aportar teorización al modelo de valores en competencia en el ámbito de la UPCOM.

#### **Aspectos claves de la revisión de la literatura**

La presente investigación desarrolla una revisión de la literatura segmentada en cinco grandes temáticas: cultura organizacional, cultura organizacional en las instituciones de educación superior, cultura organizacional en el sector público colombiano, cultura organizacional en las instituciones de origen militar, para cerrar con la cultura organizacional relacionada con el MVC.

#### **Cultura organizacional**

El análisis del concepto de cultura organizacional se encuentra mediado por los diferentes enfoques empleados para su estudio. Se analizan las organizaciones desde dos puntos de vista: como sistemas socioculturales y como sistemas de ideas (Ospina, 2014). En el primer grupo se encuentran las escuelas: funcionalista, funcionalista estructuralista, ecológico-

adaptacionista e histórico disfuncionista. En el segundo grupo, que estudia las culturas organizacionales como sistemas de ideas, se encuentran las escuelas: cognoscitiva, estructuralista y simbólica.

De acuerdo con Segredo, García, León y Perdomo (2017), la cultura organizacional se distingue de las otras debido a un conjunto de valores y creencias esenciales, que se materializan por medio de normas; una cultura compartida, concebida como el conjunto de valores y creencias comunes a la mayoría de los integrantes de la entidad; una imagen integrada que proyecta la identidad de la organización a su entorno, y un fenómeno persistente, que le da estabilidad y renuencia al cambio, lo que puede tener repercusiones favorables o desfavorables. Con relación a las características claves de la cultura organizacional, Segredo, García, León y Perdomo (2017) destacan las siguientes: iniciativa individual, tolerancia al riesgo, control, identidad e integración, sistema de incentivos, tolerancia del conflicto y modelo de comunicación.

La cultura organizacional, como constructo, se constituye en uno de los conceptos más debatidos en el ámbito del estudio de las organizaciones, que se evidencia en amplio número de modelos, clasificaciones, tipificaciones y métodos de evaluación estructurados en torno al mismo. Desde esta perspectiva, se considerarán los más reconocidos y aplicados, en atención a que cuentan con mayor evidencia empírica y aportes teóricos surgidos de su aplicación.

- Modelo de los tres niveles Schein (1985): supuestos básicos desarrollados por un grupo determinado para resolver retos de adaptación al entorno y de integración propios.

Modelo de valores en competencia en una universidad pública colombiana de origen militar.

- Modelo de valores culturales de O'Reilly, Caldwell y Chadman (1991): normas comprendidas como patrones de referencia socialmente aceptados, surgidos de los valores organizacionales.
- Modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (2006): dimensiones bipolares, en cuatro subdominios, que aparentan desarrollar mensajes contradictorios.
- Modelo de cultura y flexibilidad de Denison (2000): características dominantes de la cultura que garantizan el funcionamiento holístico y efectivo de la organización.
- Modelo tridimensional de Payne (2001): grado de percepciones, actitudes, conductas, valores y creencias compartidos por los integrantes de la organización.
- Modelo de orientación cultural de Hosftede (2011): prácticas de gestión del talento humano como pilar de la cultura organizacional para encaminar el tipo de cultura mediante su orientación.

### **Cultura organizacional en las instituciones de educación superior**

El estudio de la cultura organizacional permite evidenciar que las instituciones educativas no son ajenas a la influencia que ejercen las relaciones que se construyen en torno a su gestión, en especial si se tiene en cuenta que una institución de educación superior —como toda organización— se encuentra en una búsqueda constante de autoconocimiento y autoevaluación, para determinar aquellos aspectos en los cuales se debe redireccionar sus esfuerzos hacia el horizonte propuesto, asegurando así la prestación de un servicio educativo con calidad y eficiencia, que responda a las necesidades de sus audiencias de interés.

Para Sánchez y De la Garza (2013), la cultura organizacional favorece la eficiencia organizacional al convertirse en una herramienta para la alta dirección de las instituciones de educación superior (IES), mediante la aplicación de estudios que propicien su diagnóstico y clasificación, que permita desarrollar un análisis apropiado de las expresiones que la caracterizan.

En el caso particular de las instituciones de educación superior en Colombia, dentro del modelo de aseguramiento interno de la calidad y en el marco del mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en Colombia, se estableció que la gestión adecuada de la cultura organizacional, al igual que otros aspectos estructurales de una entidad como los principios, valores y procesos de desarrollo humano y profesional, son manifestaciones del logro en la excelencia de la calidad en una IES (Silva, Bernal, & Hernández, 2015).

En ese mismo sentido, el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2008) ofrece lineamientos para encaminar las IES hacia la ruta del mejoramiento institucional, con el fortalecimiento de cuatro formas de gestión institucional (directiva, académica, de la comunidad, y administrativa y financiera). Como elemento principal dentro de la gestión directiva se destaca la cultura institucional, a la que el MEN le adjudica la función de dar significado, apreciación y formalidad a las acciones institucionales.

En el contexto de la cultura organizacional en instituciones educativas, se encuentra el trabajo de Muro (2008), donde se describe y caracteriza la cultura organizacional de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya (UPN) y se analiza la pertinencia del establecimiento de estrategias para enfrentar un

cambio organizacional. De igual manera, el estudio de García (2012) establece también un precedente en la caracterización de la cultura organizacional en instituciones tecnológicas, comparando dos de ellas para aumentar su eficiencia, productividad y competitividad.

### **Cultura organizacional en el sector público colombiano**

La cultura organizacional hace énfasis en la apropiación de una cultura por parte de los integrantes de una entidad, en pro del bienestar de todos los involucrados, englobando las normas, la filosofía, los valores, las políticas, el clima organizacional y los diferentes reglamentos, haciéndolos sentir parte de un todo.

Para el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2018), la intervención de la cultura organizacional se concretó en una estrategia consolidada mediante un documento guía, como sustento teórico y metodológico para el desarrollo de acciones de cambio cultural. La importancia de los elementos propuestos dentro de la estrategia radica en la identificación de las creencias, las percepciones, los comportamientos y las representaciones que inciden en la administración pública, para finalizar con la identificación de los ámbitos, las poblaciones objetivo y los aspectos culturales colombianos, en los cuales hay que enfocarse para mejorar la gestión pública y el reconocimiento de la ciudadanía.

### **Cultura organizacional en las instituciones de origen militar**

Las organizaciones de origen militar, al igual que los otros sectores de la sociedad, se han enfrentado a fuertes procesos de transformación social, económica y cultural, y, para ello, han

encontrado en la cultura organizacional un activo de carácter estratégico para trascenderlos de manera exitosa. Desde esta perspectiva, Clavería, Moretto y Gomes (2014) señalan que los procesos de transformación abordados por las instituciones armadas requieren ubicar como foco primordial a la cultura organizacional, en atención al profundo arraigo y sentido histórico que le otorgan a la formación, la tradición y las costumbres, pues, debido a esta orientación, tanto la toma de decisiones como el liderazgo garantizarán su sostenibilidad.

### Modelo de valores en competencia (MVC)

El modelo de valores en competencia (MVC), según Cameron y Quinn, tuvo como propósito original definir la efectividad en el interior de las organizaciones para identificar los factores de éxito. Posteriormente, se descubrieron otras aplicaciones importantes como la cultura y su relación estrecha con el cambio, así como el análisis del tipo de liderazgo que se ejerce en la entidad, entre otros campos de acción.

El diagnóstico de la cultura de las organizaciones y su posterior clasificación se desarrolla en función de la confluencia de dos dimensiones centrales de valores como se muestra en la figura 26.1: orientación (foco interno o externo) y flexibilidad (estructura flexible o estable). Las intersecciones de las dimensiones generan una estructura de cuadrantes de valores, en la que cada una representa un conjunto diferente de indicadores de la efectividad organizacional: 1) enfoque interno y flexibilidad (cuadrante de relaciones humanas = organización familiar = cultura clan); 2) enfoque interno, estabilidad y control (cuadrante de proceso interno = organización estructurada y controlada = cultura jerárquica); 3) enfoque externo y flexibilidad (cuadrante de sistemas abiertos = organización

Modelo de valores en competencia en una universidad pública colombiana de origen militar.

innovadora = cultura *adhocracia*), y 4) enfoque externo, estabilidad y control (cuadrante de metas racionales = organización competitiva = cultura mercado) (Cameron & Quinn, 2006).

Según el MVC, la mayoría de las organizaciones desarrollan un estilo de cultura dominante; sin embargo, un gran porcentaje de las organizaciones se caracterizan por desplegar uno o más tipos de culturas e incluso se han presentado casos en los que cada tipo de cultura tiene una ponderación similar; por esto, se hace necesario tener clara la diferencia existente en cada una de ellas, para así poder perfilar los resultados (Cameron & Quinn, 2006).

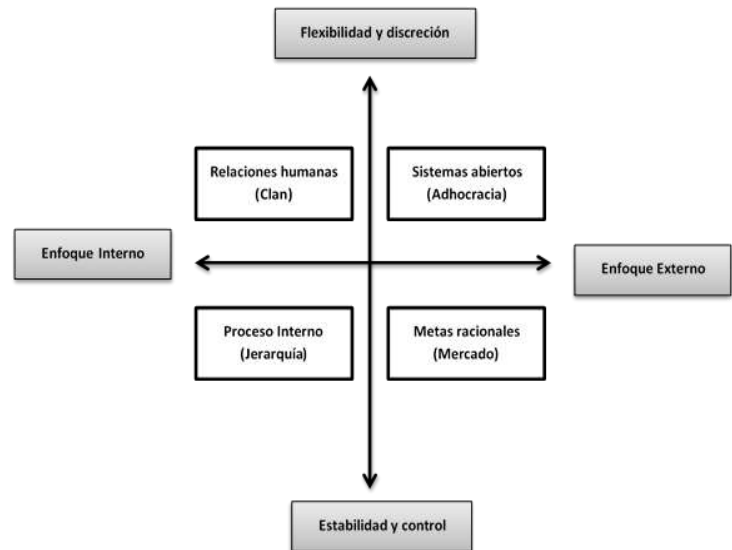


Figura 26.1 Modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn

Fuente: elaboración propia.

La tabla 26.1 muestra, de manera resumida, las características de cada una de las divisiones culturales anteriormente mencionadas.

Característica	Tipo de cultura			
	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
Orientación	Colaboración	Creativo	Controlador	Competencia
Tipo de líder	Facilitador - Mentor	Innovador - Visionario	Coordinador-Organizador	Conductor - Productor
Generación de valor	Compromiso, Comunicación	Ideas Innovadoras	Eficiencia - Oportunidad	Ventaja Competitiva
Teoría	Desarrollo Humano	Innovación	Eficacia	Mercado
Eficacia	Participación	Nuevos productos	Procesos	Orientación al cliente

Tabla 26.1 Caracterización de los tipos de cultura del MVC  
Fuente: elaboración propia con base en Cameron y Quinn (2006, p. 46).

En el trabajo de Méndez (2012), se aborda una exploración factorial del clima y la cultura organizacional dentro del MVC, y se resalta la necesidad de aumentar la teorización, la medida y el análisis de este modelo. Uno de los trabajos que aportó teorización fue el realizado por Hernández-Sampieri y Méndez (2015), con un modelo que vincula el clima con la cultura organizacional.

### Justificación y contribución del estudio

Es inmensamente útil para la institución conocer el tipo de cultura que tiene, porque su éxito depende de qué tanto su cultura organizacional coincide con las demandas de un entorno cada vez más competitivo, así como con el direccionamiento estratégico de la institución.

De ahí que la importancia de esta investigación radica en que en la UPCOM no se ha estudiado el tipo de cultura organizacional que la identifique, en especial si se tienen en cuenta sus características particulares, que presentan una composición única en cuanto a la orientación de su liderazgo de conformidad con el consejo directivo conformado por integrantes del sector defensa y representantes de la comunidad académica; por sus orígenes, principios y fundamentos, con profundo arraigo en las

fuerzas militares y por su condición de ente universitario autónomo del orden nacional, con un régimen orgánico especial, que se rige por las políticas y la planeación del Ministerio de Educación Nacional colombiano.

### Propuesta metodológica

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, realizado por medio de una prueba y análisis de las variables definidas: cultura organizacional actual y preferida, con los cuatro tipos de cultura pertenecientes al MVC. Las dimensiones de cada variable fueron: 1) características dominantes, 2) mando de la institución, 3) dirección de los empleados, 4) unión de la organización, 5) énfasis estratégicos y 6) criterios de éxito.

Se precisa que el diseño de la investigación es de tipo no experimental y no plantea hipótesis, transeccional con datos recolectados en un momento y tiempo determinados, y de carácter exploratorio; debido a que en la UPCOM no se han realizado estudios con este alcance, su enfoque es cuantitativo por la utilización de técnicas de medición.

Para la aplicación del instrumento definitivo, se consideró la totalidad de los estudiantes de pregrado, posgrado, docentes de planta, ocasionales, de hora cátedra y funcionarios administrativos de la universidad objeto de estudio, que pertenecen a las ocho facultades que funcionan en las sedes de Bogotá y Campus, completando una población de 19 913 personas. La muestra fue definida con un nivel de confianza de 95% y un porcentaje estimado de la muestra de 50 por ciento. Usando el software STATS fue calculada una muestra de n=377 y se aplicó el instrumento a una muestra de 595 individuos. Debido a la necesidad de estratificar la muestra para cada facultad, se multiplicó el total de la

subpoblación por una fracción constante  $n/N = 0,01893$ . En la tabla 26.2 se observa en detalle la muestra probabilística estratificada de las facultades de la UPCOM.

Para validar el instrumento utilizado, se realizó una prueba piloto con una muestra de 22 personas entre estudiantes, docentes y funcionarios del programa de ingeniería en mecatrónica. El OCAI se aplicó mediante un formulario diligenciado en Limesurvey y se analizaron los datos obtenidos.

Estrato por facultad	Facultades UPCOM	Total población n	Muestra
Facultad 1	Facultad de Medicina	1.660	31
Facultad 2	Facultad de Ciencias Básicas y Aplicadas	550	10
Facultad 3	Facultad de Educación y Humanidades	334	6
Facultad 4	Facultad de Estudios a Distancia	4.001	76
Facultad 5	Facultad de Derecho	3.421	65
Facultad 6	Facultad de Ciencias Económicas	3.332	63
Facultad 7	Facultad de Ingeniería	5.214	99
Facultad 8	Facultad de Relaciones Internacionales	1.401	27
<b>Total</b>		<b>19.913</b>	<b>377</b>

Tabla 26.2 Muestra probabilística estratificada de las facultades de una universidad pública militar

Fuente: elaboración propia.

La tabla 26.3 muestra el alfa de Cronbach obtenido por cada cultura, que calculó un valor “medio” para la mayoría de éstas; sin embargo, la cultura *Adhocracia* obtuvo un coeficiente bajo. Debido a la necesidad de evaluar todas las dimensiones de las culturas, se decidió continuar con el estudio sin eliminar ninguna dimensión.

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	0.599	0.376	0.507	0.428
Preferida	0.709	0.448	0.547	0.671

Tabla 26.3 Alfa de Cronbach por cultura

Fuente: elaboración propia.

El instrumento definitivo se sometió a una serie de modificaciones a fin de facilitar su diligenciamiento, siendo éstas modificación del diseño gráfico de la interfaz para facilitar la comprensión de las instrucciones de diligenciamiento; inclusión de todas las facultades de las dos sedes de la UPCOM; especificación en las instrucciones de la selección de un puntaje entre 10, 20, 30 o 40 para totalizar 100 puntos; condicionar la finalización de la encuesta al diligenciamiento del total de las casillas; ajustes de traducción de acuerdo con las indicaciones de un profesor bilingüe.

Finalmente, el instrumento mejorado fue validado por una experta en desarrollo organizacional y gestión de talento humano y aplicado de forma definitiva en la muestra definida anteriormente. Los datos recogidos fueron organizados e ingresados en el software SPSS para su procesamiento.

## Resultados del estudio

El procesamiento de resultados está definido en tres etapas: análisis de confiabilidad, correlaciones y estadística descriptiva.

### Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento aplicado fue medida usando el alfa de Cronbach, se analizaron 595 casos válidos y se obtuvo una confiabilidad media para las culturas clan y jerarquía como se muestra en la tabla 26.4.

Tipo de cultura	Actual	Nivel confiabilidad	Preferida	Nivel confiabilidad
Clan	0,644	Media	0,523	Media
Adhocracia	0,482	Baja	0,439	Baja
Mercado	0,262	Baja	0,271	Baja
Jerarquía	0,560	Media	0,593	Media

Tabla 26.4 Alfa de Cronbach de la muestra general de la UPCOM. Fuente: elaboración propia con base en los resultados del *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

### Correlaciones

En términos generales, se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson entre  $-0.636$  y  $0.094$ . Los resultados bajos y negativos obtenidos para las culturas clan, *adhocracia* y jerarquía indican que no existe una relación lineal entre las variables; por lo tanto, se infiere que éstas son independientes entre ellas, tanto para la cultura actual como para la preferida

### Estadística descriptiva

La estadística descriptiva fue calculada como primer paso para caracterizar la cultura organizacional en la UPCOM. Para el caso de la muestra general, fueron analizados 595 casos válidos y se calcularon las medidas de tendencia central y de dispersión descritas en la tabla 26.5. Para realizar la comparación por cuadrantes, se seleccionó la medida de tendencia central “media”, ya que en ninguno de los casos los valores de “mediana” y “moda” fueron significativamente diferentes al estadístico escogido.

	Clan		Adhocracia		Mercado		Jerárquica	
	Actual	Preferida	Actual	Preferida	Actual	Preferida	Actual	Preferida
<b>Media</b>	2,21	<b>2,60</b>	2,23	2,49	2,66	2,47	<b>2,90</b>	2,44
<b>Mediana</b>	2,17	2,67	2,17	2,50	2,67	2,50	3,00	2,33
<b>Moda</b>	2,17	2,67	2,17	2,17	2,83	2,50	3,00	2,33
<b>Desviación estándar</b>	0,58	0,59	0,49	0,50	0,45	0,44	0,63	0,65
<b>Varianza</b>	0,34	0,35	0,24	0,25	0,20	0,19	0,40	0,42

Tabla 26.5 Estadísticos descriptivos de la muestra general Fuente: elaboración propia con base en los resultados del *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Un proceso similar fue llevado a cabo para analizar la cultura en cada sede y en cada facultad. Los resultados son sintetizados en las tablas 26.6 y 26.7.

Sede	Media cultura actual	Media cultura preferida
Bogotá	Jerarquía 2,88	Clan 2,56
Campus Nueva Granada	Jerarquía 2,93	Clan 2,66

Tabla 26.6 Cultura actual y preferida por sedes

Fuente: elaboración propia con base en los resultados del Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Facultad	Media cultura actual	Media cultura preferida
Ciencias Básicas y Aplicadas	Jerarquía 2,92	Clan 2,61
Ciencias Económicas	Jerarquía 2,89	Adhocracia 2,58
Derecho	Jerarquía 2,82	Clan 2,52
Educación y Humanidades	Jerarquía 3,02	Clan 2,71
Estudios a Distancia	Jerarquía 3,19	Clan 2,87
Ingeniería	Jerarquía 2,79	Adhocracia 2,59
Medicina y Ciencias de la Salud	Jerarquía 2,83	Jerarquía 2,68
Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad	Jerarquía 2,84	Jerarquía 2,66
Funcionarios administrativos	Jerarquía 3,03	Jerarquía 2,71

Tabla 26.7 Cultura actual y preferida por facultades

Fuente: elaboración propia con base en los resultados del Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Para la muestra de funcionarios administrativos, se encontró que la cultura actual es jerarquía es (media = 3,03), al igual que la preferida (media= 2,71).

## Referencias

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. 3<sup>a</sup> ed., San Francisco, CA: Jossey-Bass. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/profile/Tahani\\_Fourah/post/Is\\_the\\_any\\_test\\_or\\_questionnaire\\_to\\_measure\\_the\\_organizational\\_climate\\_anyone\\_can\\_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf).

Clavería, J., Moretto, L., & Gomes, V. (2014). Una discusión sobre la transformación: perspectivas de la transformación militar desde la cultura organizacional. *Colección Meira Mattos: Revista de Ciencias Militares*, 8(32), 105-115. Recuperado de <http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/article/view/381/525>.

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2018). *El estado del Estado - 11 cambio cultural en la gestión pública de Colombia*. Recuperado de [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2IjUBdeu/view\\_file/34583524](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34583524)

García, L. (2012). *La cultura organizacional en instituciones educativas de la región central de México de acuerdo al modelo de los valores en competencia*. Disertación doctoral. México: Universidad de Celaya.

García, L., Hernández-Sampieri, R., Vargas, E., & Cuevas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el modelo de valores en competencia. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 2, 9-29, México: Universidad de Celaya. Recuperado de



- [https://www.researchgate.net/publication/282353614\\_Diagnostico\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_en\\_universidades\\_tecnologicas\\_bajo\\_el\\_Modelo\\_de\\_Valores\\_en\\_Competencia](https://www.researchgate.net/publication/282353614_Diagnostico_de_la_cultura_organizacional_en_universidades_tecnologicas_bajo_el_Modelo_de_Valores_en_Competencia).
- Hernández-Sampieri, R., & Méndez, S. (2015). *Exploración factorial del clima y la cultura institucional en el marco del modelo de los valores en competencia*. México: Universidad de Guanajuato/Juan Pablos Editor.
- Denison, D. & Nieminen, L. & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology - EUR J WORK ORGAN PSYCHOL*, 23, 1-17. 10.1080/1359432X.2012.713173.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3a. Ed.). San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass. Recuperado de: [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf).
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al Plan de Mejoramiento*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional. Recuperado de [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177745_archivo_pdf.pdf).
- Méndez, S. (2012). *Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del MVC*. Disertación doctoral. Universidad de Celaya, México.
- Muro, J. (2008). *La cultura institucional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya*. Disertación doctoral. Universidad de Celaya, México.
- O'Reilly, Ch., Chatman, J. y Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/234021797\\_People\\_and\\_Organizational\\_Culture\\_A\\_Profile\\_Comparison\\_Approach\\_to\\_Assessing\\_Person-Organization\\_Fit](https://www.researchgate.net/publication/234021797_People_and_Organizational_Culture_A_Profile_Comparison_Approach_to_Assessing_Person-Organization_Fit)
- Ospina, D. (2014). *¿Por qué un nuevo modelo de cultura organizacional?* Tesis de grado. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11435/Ensayo%20Final%20Diana%20Ospina.pdf;jsessionid=A0658704F0E5AD42BCCA380174C6C8F9?sequence=2>.
- Sánchez, M., & De la Garza, M. (2013). Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior. *Educere*, 17(58). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35630404012.pdf>.
- Segredo, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir-Revista de Información para la Dirección en Salud*, 24, 86-99. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=70797>.

Silva, J., Bernal, E., & Hernández, C. (2015).

*Modelo de aseguramiento interno de la  
calidad para las instituciones de  
educación superior en el marco del  
mejoramiento continuo de la calidad de  
la educación superior en Colombia.*

Bogotá: Consejo Nacional de  
Acreditación. Recuperado de

[http://www.cna.gov.co/1741/articles-186502\\_Modelo\\_aseguramiento.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-186502_Modelo_aseguramiento.pdf)

**REVISTA RELAYN**

Micro y pequeña empresa en Latinoamérica  
Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios

**Edición Especial: Coloquio de Investigación para alumnos  
de Doctorado y Maestría 2019**



ISSN: 2594-1674

Mota León, Jonathan; Oliva Zarate, Martha  
*Universidad Veracruzana*

**La rotación de personal. Un caso de estudio.**  
*Edición Especial: Coloquio, Septiembre-Diciembre 2019, pp. 199-203*

## **Artículo 26. La rotación de personal. Un caso de estudio**

### ***Staff turnover. A case study***

Mota León, Jonathan; Oliva Zarate, Martha  
Universidad Veracruzana

#### **Resumen**

El presente trabajo muestra los primeros avances de un estudio de caso que tiene como objetivo identificar los factores que influyen en la rotación de personal en el restaurante *El Itacate*, así como proponer estrategias que contribuyan a disminuir la rotación del personal. Se hizo un análisis de variables externas e internas donde se identificaron las principales fortalezas y debilidades. El análisis de los factores internos y externos revela que la rotación de personal y la deficiencia en los procesos y las estrategias internas afectan el desarrollo del restaurante *El Itacate*.

#### **Palabras clave**

Recursos humanos, restaurante, rotación de personal.

#### **Introducción**

El sector restaurantero en México es reconocido como uno de los principales motores de la economía y uno de los generadores de empleo más importantes del país. En la ciudad de Xalapa, Veracruz, constantemente los empresarios buscan distinción y conseguir ventajas que les permitan desarrollarse en el mercado. Indudablemente, el capital humano es un factor primordial para tomar en cuenta si se pretende ser competitivo en el sector.

La presente investigación muestra los primeros avances de un estudio de caso que tiene como objetivo identificar los factores que influyen en la rotación del personal del restaurante *El Itacate*, el cual es un problema recurrente que afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa; además de buscar proponer un conjunto de estrategias que contribuyan a disminuir la rotación del personal en el restaurante.

La rotación de personal tiene muchos efectos negativos en las organizaciones, entre ellos, se pueden nombrar: pérdida de capital y de tiempo en capacitación, desperdicio de insumos, desorganización de las áreas de trabajo, mala atención al cliente, y pérdida de la calidad de los productos y servicios. Como resultado de lo anterior, la captación de personal se vuelve rutinaria y excesiva, generando incertidumbre en lo que respecta a la atención al cliente, que es uno de los pilares de la industria restaurantera.

En el restaurante *El Itacate*, durante los últimos tres años (2016-2019), se ha presentado un alto índice de rotación de personal. Se tiene registro de trabajadores que sólo laboran la primera semana, cobran su sueldo y no regresan a trabajar, sin un motivo aparente. La investigación de la rotación de personal en el restaurante *El Itacate* permitirá optimizar el ambiente de trabajo para los colaboradores, mejorando el servicio del restaurante y favoreciendo el desarrollo de la empresa.

#### **Revisión de la literatura**

De acuerdo con Megginson (2005), la efectividad es el secreto del éxito de toda organización, ya que los resultados de cualquier administración se encuentran en función de la efectividad de las acciones, basadas siempre en los principios de una buena planificación, organización,

contratación del personal adecuado y la correcta toma de decisiones. En administración de empresas resulta particularmente importante el manejo de los recursos humanos. El personal de recursos humanos desempeña un papel fundamental en la selección, motivación y desarrollo de los trabajadores. Un empleado es considerado eficiente cuando además de hacer bien su trabajo es consciente de ello (Megginson, 2005). En otras palabras, la actitud del empleado hacia su trabajo y la organización para la cual labora le permitirá desarrollar su máxima eficiencia.

Es importante generar los procedimientos adecuados para las labores de reclutamiento; por ejemplo, resulta indispensable definir con certeza cuál es el perfil del personal requerido, para poder seleccionar y contratar a las personas que mejor sepan hacer el trabajo. Uno de los problemas centrales de la administración moderna radica en lograr que todos los empleados coordinen su trabajo con el de los demás, de tal forma que se pueda mejorar la eficiencia colectiva del equipo (Megginson, 2005).

Zorrilla, Martínez, Duhalt y Miranda (2005) consideran que en la administración de recursos humanos puede resultar ineficaz resolver problemas sin buscar una solución adecuada sustentada en técnicas de motivación que permitan despertar el interés del trabajador. Así, no se podrán alcanzar los objetivos de operatividad, productividad y calidad en los resultados de los productos y la prestación de servicios. Para alcanzar tales objetivos, la administración de recursos humanos deberá tener personas que cuenten con las condiciones óptimas de actitud y aptitud; así como diseñar estrategias dirigidas al trabajador para ubicarlo, desarrollarlo, retribuirlo, motivarlo, guiarlo y

mantenerlo siempre en las mejores condiciones para el servicio (Zorrilla, Martínez, Duhalt & Miranda, 2005).

Pigors y Meyers (2005) señalan que la rotación de personal se define como el grado de movilidad interna y externa de los empleados, que ocurre de manera evitable o inevitable y que es saludable o no para una organización. Señalan, además, que cada tipo de rotación tiene sus propias causas y motivos; por ejemplo, la rotación inevitable comprende situaciones que no podemos evitar como la aparición de enfermedades crónicas, accidentes, invalidez y muerte. Por otro lado, tenemos aquellas situaciones que son evitables como la rotación por insatisfacción, bajos sueldos, mala integración, mala selección de personal, etcétera. Ambos autores reconocen también motivos de rotación saludables como lo son los ascensos y los traslados, que permiten enriquecer la experiencia y los conocimientos de las personas.

Se reconoce que la rotación excesiva del personal trae consigo consecuencias negativas para la organización: están los daños a la moral que afectan la imagen de la organización o la comunidad; la pobre integración del personal al equipo de trabajo; la generación de actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios; incremento en los costos de selección, y mermas en la calidad y productividad de la empresa (Acerenza, 2014). Pigors y Meyer (2005) recomiendan tomar medidas que reduzcan la rotación de personal, como mejorar los procesos de selección, la colocación, la capacitación e inducción; mejora en el ambiente laboral, ofrecimiento de salarios justos, ascensos, aumento de sueldos, rediseño de puestos, entre otros.

Para muchas empresas en México, el factor económico es una de las principales preocupaciones, añadiendo la situación económica por la que atraviesa el país. La falta de especialización de la población trabajadora es otro factor que se encuentra relacionado con la rotación del personal, ya que un alto porcentaje de mexicanos tiene bajo nivel de preparación. Es frecuente la oferta de salarios poco atractivos; esto aumenta las probabilidades de que un trabajador abandone el empleo en poco tiempo por falta de satisfacción (Fairbrother & Warn 2001).

En pocas palabras, la rotación de personal como tal es un problema grave porque provoca que las empresas pierdan recursos. Estas pérdidas se representan como elevados costos de reclutamiento, selección, capacitación, desperdicios y pérdida del recurso tiempo. Esto se puede evitar implementando medidas para mejorar la calidad de la administración de recursos humanos; sin embargo, esto implica constancia, disciplina, paciencia, compromiso, trabajo en equipo y planeación.

## Metodología

El restaurante *El Itacate* es una empresa de la ciudad de Xalapa que desde hace algunos años tiene problemas serios de rotación de personal. De acuerdo con el tipo de negocio, nosotros hipotetizamos que los factores que influyen en la rotación del personal en el restaurante son la falta de una estructura jerárquica bien definida, las jornadas de trabajo largas, la falta de manuales de procedimientos estandarizados y la escasa capacitación del personal.

La empresa se encuentra bajo el concepto de pyme, la matriz del restaurante se encuentra ubicada en el centro histórico de la ciudad de Xalapa, Veracruz, y cuenta con una sucursal,

ubicada en la localidad de Cerro Gordo, Emiliano Zapata, Veracruz. *El Itacate* ofrece alimentos basados en el concepto de comida tradicional mexicana. Con el objetivo de conocer más sobre la historia y evolución del restaurante, se realizó una entrevista a los propietarios del lugar.

Es importante conocer qué factores externos e internos afectan el desarrollo del restaurante, para lograr esto se hizo la evaluación de la competencia existente en la zona cercana al restaurante y se identificaron los factores externos relacionados con el medioambiente de la empresa. En primera instancia, fue necesario establecer una matriz de perfil competitivo (FODA) y una matriz de evaluación de factor externo (MEFE), con el objetivo de conocer las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa con respecto a su posición en el mercado. Para conocer más sobre los factores internos, se buscó identificar las variables ambientales claves, construyendo así una matriz de evaluación de factor interno (MEFI).

## Resultados

El restaurante familiar *El Itacate* comenzó como un negocio pequeño que fue creciendo con el tiempo. La familia se arriesgó a invertir en varias oportunidades cuando observaron que podían hacer crecer aún más el negocio. En 2017 abrieron la primera sucursal en la localidad de Cerro Gordo. *El Itacate* no cuenta con visión, misión, ni con objetivos empresariales establecidos en la actualidad; sin embargo, muestran la disposición y apertura para crearlos de manera formal. La estrategia de crecimiento tiene una base empírica de acierto y error; a pesar de no contar con estrategias bien definidas tienen claro que la velocidad con la que atienden a sus clientes los hace distinguirse en el mercado.

*El Itacate* se desenvuelve en un ambiente bastante competitivo debido a la zona en la que se encuentra ubicada la matriz. Fue posible identificar las variables ambientales claves para el desarrollo del negocio las cuales son económicas, representadas por el nivel socioeconómico de los clientes y los precios de los proveedores; sociales son aquellas que representan el comportamiento de consumo del cliente en las diferentes temporadas del año; ambientales son las que tienen que ver con las políticas públicas de protección ambiental; tecnológicas son las relacionadas con el uso de tecnologías para mejorar los procesos operativos del restaurante, y políticas son las relacionadas con el cumplimiento de las leyes, permisos, etcétera.

El análisis de los factores externos mediante las matrices FODA y MEFE revela que las principales oportunidades de desarrollo que tiene el restaurante son la creación de franquicias o sucursales, la existencia de un buen posicionamiento en el mercado, la alta demanda de comida de la zona y el estilo de vida dinámico de los consumidores. Por otro lado, las principales amenazas que se pudieron identificar son la competencia que se encuentra en constante crecimiento, la variación y el incremento de precios de las materias primas, la falta de estrategias de *marketing* y el posicionamiento de marca, el tráfico vehicular de la zona y la inseguridad local.

Durante la evaluación interna mediante la matriz MEFI fue posible identificar que las principales fortalezas de *El Itacate* son la ubicación, la lealtad de sus clientes, su concepto tradicional, los precios accesibles, el buen sabor y la calidad de sus productos, y la rápida atención al cliente. Mientras que las principales debilidades son la falta de capacitación del

personal, la carencia de estacionamiento propio, la carencia de manuales operativos eficientes, y en efecto la alta rotación del personal.

## **Discusión**

En el estudio realizado por Flores (2006), y en concordancia con los estudios de sectores empresariales como el textil (Andrade, 2010), financiero (Villegas, 2012) y alimenticio (Cifuentes, 2017), se señala que los principales factores que influyen en la rotación de personal son en primer lugar el bajo salario, seguido por un mal ambiente laboral, una mala relación con los superiores, y los cambios relacionados con el estilo de vida y los cambios laborales. Esto resulta similar a nuestros resultados, en el sentido de que es probable que un ambiente laboral poco favorable y la falta de procesos bien definidos esté creando desde el inicio una baja expectativa en los trabajadores. Sin embargo, será necesario continuar con las evaluaciones para determinar si los sueldos son un factor determinante en la rotación del personal.

## **Conclusiones**

El análisis de los factores internos y externos revela que la rotación de personal y la deficiencia en los procesos y estrategias internas afectan el desarrollo del restaurante *El Itacate*.

## Referencias

- Acerenza, M. A. (2014). *Administración del turismo*. Tomo III. México: Editorial Trillas, pp. 206.
- Andrade, M. L. (2010). *Análisis de la rotación del personal y operación de una empresa para su optimización en la pasamanería S. A. de la ciudad de Cuenca en el 2009*. Universidad Politécnica Salesiana. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Escuela de Psicología del Trabajo. Quito, Ecuador.
- Cifuentes, T. (2017). *Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas*. Posgrado Economía y Negocios. Santiago de Chile, Chile. Universidad de Chile.
- Fairbrother, K., & Warn, J. (2001). Workplace dimensions, stress an job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1).
- Flores, R. (2006). *Factores que influyen en la rotación de personal en una organización. Liderazgo, capital humano y comportamiento organizacional*. Monterrey, Nuevo León: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
- Megginson, P. Jr. (2005). *Administración, conceptos y aplicación* (6a. ed.). México: Editorial CECSA (pp. 34-37).
- Pigors, P., & Meyers, C. (2005). *Administración de personal*. México: Editorial CECSA.
- Villegas, F. (2012). Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I metropolitana de una institución financiera. Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades. Departamento de Psicología. Guatemala de la Asunción.

- Zorrilla, P., Martínez, M., Duhalt, M., & Miranda P, R. (2005). *La administración pública federal* (2a. ed.). México: UNAM.