



# Ciencias Administrativas



Teoría y praxis



ENERO - JUNIO 2013

ISSN: 1405-924X

NÚMERO 1, AÑO 9

Academia de Ciencias Administrativas, A.C.

México





# **Ciencias Administrativas**

Teoría y praxis

Academia de Ciencias Administrativas A.C.

## **CONSEJO DIRECTIVO DE ACACIA 2012-2015**

**Dra. Virginia Guadalupe López Torres**  
Presidenta

**Dra. Elvira del Rosario Velarde López**  
Vicepresidenta de Capítulos

**Dra. Consuelo García de la Torre**  
Vicepresidenta de Comités

**Dra. Carmen Estela Carlos Ornelas**  
Secretaria

**Dr. Eduardo Alejandro Carmona**  
Pro-Secretario

**Dra. Zóchitl Araiza Garza**  
Tesorera

**Dra. Ma. Deyanira Villarreal Solís**  
Pro-tesorera

**Dra. Ruth Noemí Ojeda López**  
Comité de Admisión de Nuevos miembros

**Dra. Cinthia Irene Carrazco Soto**  
Comité Editorial

**Dr. Amado Olivares Leal**  
Comité de Finanzas

**Dr. Osmar Ernesto Arandía Pérez**  
Comité de Vinculación

## **DIRECTORIO UNIVA**

**Lic. P. Francisco Ramírez Robles**  
Rector de la UNIVA

**Mtro. Carlos Pérez Gómez**  
Director General Académico

**Dr. Salvador Cervantes Cervantes**  
Director de Posgrados

**Dra. Ana Leticia Gaspar Bojórquez**  
Directora de Investigación Institucional

**Ciencias Administrativas.** Teoría y Praxis.

Revista arbitrada de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C.

Año 9 No.1, enero - junio 2013 es una publicación semestral editada por la

**Academia de Ciencias Administrativas, A.C.**

Huerta # 254, Col. Vista Hermosa, Ensenada, Baja California. C. P. 22785

**Editor responsable de este número:** Cinthia Irene Carrazco Soto

Reserva de Derechos 04-2000-070618591900-102

ISSN: 1405-924X

**Impresa por:** Ave Publicidad S. A. de C. V.

Gonzaga 4360 Col. Cd de los Niños.

Zapopan, Jalisco. Tel: 3647 2647. cotizaciones@aveeditorial.com

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

Queda rigurosamente prohibida la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio, método o en cualquier forma electrónica o mecánica, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas por la ley.

Impreso en México - Printed in Mexico

## **MIEMBROS DEL CONSEJO ACADÉMICO**

Dra. Virginia Guadalupe López Torres  
Dra. Elvira del Rosario Velarde López  
Dra. Consuelo García de la Torre  
Dra. Carmen Estela Carlos Ornelas  
Dr. Eduardo Alejandro Carmona  
Dra. Zóchitl Araiza Garza  
Dra. Ma. Deyanira Villarreal Solís  
Dra. Ruth Noemí Ojeda López  
Dra. Cinthia Irene Carrasco Soto  
Dr. Amado Olivares Leal  
Dr. Osmar Ernesto Arandia Pérez  
Dra. Carmen Estela Carlos Ornelas  
Dra. Sonia Elizabeth Maldonado Radillo  
Dra. Leticia Ramos Garza  
Dra. Mónica Lorena Sánchez Limón  
Dra. María Eugenia De la Rosa Leal  
Mtra. María Bernardett Ochoa Hernández  
Dra. Leonor Elena López Canto  
Dr. César Gurrola Rios  
Dr. Miguel Ángel Palomo González  
Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero  
Dra. Ma. Cruz Lozano Ramírez  
Dra. Raquel Castaño  
Dra. María Luisa Saavedra García  
Dr. Francisco Ernesto Navarrete Báez  
Mtro. José Morales Calderón  
Dr. Rafael Regalado Hernández  
Dr. Adrián Reyes Barragán  
Dra. Laura Romo Rojas  
Dr. Guillermo Guajardo Soto  
Dra. Ma. Carmen Alcalá Álvarez

## **RESPONSABLES DE CAPÍTULOS 2012 – 2015**

- |   |  |
|---|--|
| 1. Administración de la Calidad                               | Dra. Carmen Estela Carlos Órnelas          |
| 2. Administración de la Educación                             | Dra. Sonia Elizabeth Maldonado Radillo     |
| 3. Administración Estratégica                                 | Dra. Leticia Ramos Garza                   |
| 4. Administración del Conocimiento                            | Dra. Mónica Lorena Sánchez Limón           |
| 5. Administración Multicultural                               | Dra. Cinthia Irene Carrasco Soto           |
| 6. Administración del Desarrollo Regional y Sustentabilidad   | Dra. María Eugenia De la Rosa Leal         |
| 7. Administración Pública                                     | Mtra. María Bernardett Ochoa Hernández     |
| 8. Asuntos Sociales y Filosóficos de la Administración        | Dra. Leonor Elena López Canto              |
| 9. Finanzas y Economía  | Dr. César Gurrola Rios                     |
| 10. Gestión de la Innovación y la Tecnología                  | Dr. Miguel Ángel Palomo González           |
| 11. Ingeniería y Gestión de Sistemas                          | Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero |
| 12. Liderazgo, Capital Humano y Comportamiento Organizacional | Dra. Ma. Cruz Lozano Ramírez               |
| 13. Mercadotecnia   | Dra. Raquel Castaño                        |
| 14. Métodos de Investigación                                  | Dra. Consuelo García de la Torre           |
| 15. Pequeñas y Medianas Empresas                              | Dra. María Luisa Saavedra García           |
| 16. Procesos de cambio y Desarrollo Organizacional            | Dr. Francisco Ernesto Navarrete Báez       |
| 17. Teorías de la Organización                                | Mtro. José Morales Calderón                |
| 18. Contabilidad, Auditoría y Fiscal                          | Dr. Rafael Regalado Hernández              |

## **RESPONSABLES DE MESAS 2012 – 2015**

- |  |                                |
|--|--------------------------------|
| 1. Aspectos legales en los negocios                  | Dr. Adrián Reyes Barragán      |
| 2. Estudios de género                                | Dra. Laura Romo Rojas          |
| 3. Historia de Empresas y Empresarios                | Dr. Guillermo Guajardo Soto    |
| 4. Emprendimiento, creación e incubación de empresas | Dra. Ma. Carmen Alcalá Álvarez |

## Editorial ACACIA

**E**l contexto económico y geopolítico mundial demanda un desarrollo de la ciencia administrativa pertinente, que ofrezca resultados que permitan diseñar soluciones sustentables y sostenibles a los grandes retos globales como lo son: el hambre, el empleo, la calidad de vida, y el cambio climático, entre otros.

La Academia de Ciencias Administrativas A. C. (ACACIA) a través de sus capítulos y mesas de trabajo, impulsa la investigación en dichos temas desde distintos enfoques, de tal forma que se puedan valorar holísticamente para tener datos suficientes que permitan el diseño de alternativas y escenarios de solución con sentido ético y humanístico.

Es el tiempo de un nuevo ciclo, con un consejo renovado y un nuevo comité editorial, se arranca el 2013 con el propósito de consolidar el trabajo realizado durante los últimos dos años a fin de poder indexar la Revista Ciencias Administrativas, Teoría y Praxis, donde una de las metas es hacer de la revista la alternativa donde la comunidad científica de las ciencias administrativas de Iberoamérica dé a conocer sus hallazgos de investigación.

Con este número cerramos las publicaciones del año nueve agradeciendo a todos los investigadores y académicos que enviaron sus trabajos en respuesta a la convocatoria; su interés permite el desarrollo óptimo de la revista y contribuyen a su consolidación, por ello me permito extender una cordial invitación a toda la comunidad interesada en temas de la ciencia administrativa, especialmente estudiantes de posgrado, a que nos compartan sus resultados de investigación de sus tesis, ACACIA les brinda en la revista el medio para que sean conocidos y valorados en Iberoamérica, dado que su distribución es a través de los miembros de la academia que provienen de toda esta región.

Atentamente,  
Dra. Virginia G. López Torres  
Presidenta de ACACIA





## Editorial UNIVA

**C**ada área de conocimiento trata de aprehender la realidad desde su propia perspectiva y responder a los retos que los estudios sobre las megatendencias están planteando; cambios que impactan nuestro estilo de vida, nuestra forma de relacionarnos, de realizar intercambios comerciales, así como de organizarnos y administrar todos los procesos.

Los estudios prospectivos ponen de manifiesto los nuevos requerimientos del mercado de trabajo, los cuales responden a organizaciones que deben ser competitivas a nivel mundial, sin descuidar sus mercados regionales y locales; así mismo, se hace énfasis en el impacto que tienen las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación al crear nuevas formas de interrelación que demandan la actualización permanente en todos los campos de trabajo.

Acorde a esta realidad, aparecen como centrales los conceptos de innovación, responsabilidad social, ecosistema, visión humanística, competitividad, sistemas inteligentes, entre otros; conceptos que indican el camino que las aproximaciones científicas deberán considerar para que las aportaciones derivadas de los procesos de investigación sean altamente pertinentes.

Este número de la Revista ACACIA presenta diecisiete documentos que muestran desde qué perspectivas se están abordando las Ciencias de la Administración y cómo la academia da respuesta a los cuestionamientos que el análisis de las tendencias nos propone.

En el corpus que componen estas trece investigaciones flotan los conceptos de calidad, competitividad, innovación, recursos humanos, responsabilidad social, ecoturismo y gestión ambiental. En estrecha unión con estos abordajes hacia el entorno de la administración, se presentan trabajos que abonan al terreno de lo teórico y lo metodológico, sin faltar uno de los temas constantes de la administración: los recursos humanos, sus características, sus motivaciones, las necesidades de capacitación y sus razones para abandonar una empresa.

Cabe destacar que los autores provienen de instituciones universitarias y centros de investigación tanto del sector público como del privado, así como de entornos nacionales e internacionales, características que ejemplifican el cumplimiento de uno de los objetivos de la Academia de Ciencias de la Administración (ACACIA): integrar los esfuerzos de los diversos actores que abordan esta área del conocimiento.

Esta revista es un espacio compartido de reflexión que genera nuevos cuestionamientos sobre las temáticas de la Administración, y el diálogo entre estas aproximaciones a la realidad quiere cumplir con el sentido original de la palabra “investigar”: ir en pos de la huella del conocimiento, ir en búsqueda de la frontera del mundo conocido para enfrentarnos al porvenir.

Dra. Ana Leticia Gaspar Bojórquez  
Coordinadora de Investigación Institucional  
Universidad del Valle de Atemajac

# Contenido

|  |     |
|--|-----|
| <b>Perspectiva integral de un modelo de gestión de calidad educativa: caso de una Facultad de Negocios</b><br><i>María Angelina Arriola Miranda</i><br><i>María del Carmen Romero Sánchez</i><br><i>Alejandra Fierro Padilla</i> ..... | 13  |
| <b>Relationship between competitive strategies and innovation types</b><br><i>Claudia Ramos-Garza</i><br><i>Olivia Villalba-Moreno</i><br><i>Leticia Ramos-Garza</i> .....   | 35  |
| <b>Evaluación de la calidad en el servicio al cliente en los hoteles mediante la Escala de Servqual</b><br><i>Ma. Patricia Rivera Espinoza</i><br><i>Víctor Hugo Prado Vázquez</i> .....   | 47  |
| <b>Virtudes en los colaboradores: un análisis desde la edad y el género</b><br><i>Florina Guadalupe Arredondo Trapero</i><br><i>Jorge De la Garza González</i> .....   | 69  |
| <b>Lo no dicho en la teoría socioeconómica de las organizaciones: situaciones de gestión y obras de teatro</b><br><i>Henri Savall</i><br><i>Véronique Zardet</i> .....   | 91  |
| <b>Humanistic management and the common good: a methodological approach for an empirical research</b><br><i>Osmar E. Arandía Pérez</i><br><i>Consuelo García De La Torre</i><br><i>José Luis Pineda Garellí</i> .....                  | 109 |
| <b>Integración de prácticas socialmente responsables en las estrategias organizacionales de una pequeña empresa yucateca</b><br><i>Ruth Noemí Ojeda López</i><br><i>Leonor Elena López Canto</i><br><i>Olivia Jiménez Díez</i> .....   | 125 |
| <b>Evaluación del ecoturismo comunitario: reserva Benito Juárez, Catemaco, Veracruz, México</b><br><i>Pedro C. Solís Pérez</i><br><i>Blanca Elvira López Villarreal</i><br><i>Angeles Berenice Anaya Villafaña</i> .....               | 135 |
| <b>Evitación del trabajo en cinco organizaciones mexicanas</b><br><i>Herman Frank Littlewood Zimmerman</i><br><i>Laura Edith Alviñer Rojas</i> .....   | 155 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Impacto de la gestión ambiental empresarial en la rentabilidad financiera en microempresas industriales de la cabecera municipal de Palmira, departamento del Valle de Cauca, Colombia</b><br><i>Luz Dary Castellanos Duque</i><br><i>Oscar Eduardo Meza Aguirre</i> ..... | 175 |
| <b>Benchmarking de modelos de incubación mexicanos versus el modelo de Innovacorp</b><br><i>Miguel Cervantes</i><br><i>Álvaro Pedroza</i> .....   | 197 |
| <b>Innovación, violencia y seguridad: impacto y escenarios para las empresas en México</b><br><i>Sergio Javier Jasso Villazul</i> .....   | 213 |
| <b>La capacitación de los servidores públicos municipales. El caso de los municipios de Jalisco, México</b><br><i>Edmundo Hernández Claro</i><br><i>Miguel Ángel Esparza Íñiguez</i><br><i>Georgina Velasco García</i> .....  | 227 |
| <b>Determinantes de la actividad física en México</b><br><i>Raymundo Cruz Rodríguez Guajardo</i><br><i>José de Jesús Salazar Cantú</i><br><i>Ariel Alfonso Cruz Ramos</i> .....   | 235 |
| <b>La capacidad emprendedora de los estados mexicanos: una aproximación basada en la Teoría de Recursos</b><br><i>Pedro Carreón</i><br><i>Joan Lluís Capelleras</i><br><i>Victor Giménez</i> .....  | 255 |
| <b>Factores y componentes estratégicos para fortalecer la imagen empresarial y la identificación consumidor-empresa</b><br><i>Ma. Cristina Pacheco Ornelas</i><br><i>Fernando José Meza Juárez</i> .....  | 281 |
| <b>Libros, Reseñas y Artículos</b> .....  | 305 |

# Perspectiva integral de un modelo de gestión de calidad educativa: caso de una Facultad de Negocios

María Angelina Arriola Miranda\*, María del Carmen Romero Sánchez\*\*,  
Alejandra Fierro Padilla\*\*\*

## Resumen

La gestión de la calidad educativa en la educación superior ha despertado gran interés en los últimos años, debido a los recientes procesos de certificación y a las demandas de un entorno cambiante y exigente (Thorne, 2003). Los distintos modelos que se han implementado para gestionar la calidad en el sector educativo se han retomado de los modelos de calidad que aplica la ciencia administrativa. Sin embargo, en el contexto educativo se utilizan de manera mecánica, al no tomar en cuenta las características particulares de la institución ni el contexto en el cual se desenvuelve.

El presente trabajo propone un modelo de gestión que parte de una visión integradora, sistémica y participativa de los componentes críticos: docentes, estudiantes y enseñanza-aprendizaje. Estos son pilares esenciales, de forma tal que no se puede asumir la valoración de cada uno de manera aislada.

Entre los resultados relevantes que se obtuvieron destacan la reconfiguración del

instrumento de evaluación del desempeño docente, el cual cumple dos funciones: diagnóstica y prescriptiva; la identificación de las competencias docentes relevantes para los estudiantes: ser congruente, saber enseñar y saber exigir. El programa de coaching que se implementó generó una notable mejoría en las competencias de los docentes. Así mismo, la metodología que se desarrolló fue cuanti-cualitativa, lo que permitió una mejor aproximación a los componentes estudiados. Finalmente, como un elemento complementario del modelo surge un cuarto componente: el compromiso de los directivos, que se expresó en apoyo al proyecto desarrollado.

**Palabras clave:** Calidad educativa, competencias y modelo de gestión

## Abstract

The educational quality management in higher education has generated great interest in the last years due to recent certification processes and the demands of a changing and demanding environment (Thorne,

---

\* Doctora en Investigación Psicológica. Maestría en Desarrollo Organizacional. Maestría en Psicología Educativa Profesora de planta en el Departamento de Gestión y Negocios Internacionales desde 1997 en el Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México. Correo: marriola@itesm.mx

\*\* Doctora en Innovación y Tecnología Educativa. Tec de Monterrey. Maestría en Educación. Especialidad en Desarrollo Cognoscitivo. Tec de Monterrey.

\*\*\* Licenciada en Administración de Empresas, modalidad de Administración y Gestión de Industrias Farmacéuticas. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México. Línea de investigación: Inteligencia Emocional, Dinámica y Desarrollo Organizacional.

2003). Some of the models that have been implemented to manage quality in educational sector have been taken from quality models that management science applies. However in the educational context are used mechanically, regardless the particular characteristics of the institution or the context in which it operates.

This paper proposes a management model result of an integrative, systemic and participatory vision of the critical components: teachers, students, and teaching-learning. These are key elements, is not possible to assume the value of each in an isolated way.

Among the relevant obtained results the reconfiguration of the teacher performance assessment tool stands out, which serves two functions: diagnostic and prescriptive, identifying relevant teaching skills for students: congruence, know how to teach and demand. The implemented coaching program generated a marked improvement in teachers' skills. Also the developed methodology was quantitative-qualitative, allowing a better approaching to the studied components. Finally, as a complementary element of the model there is a fourth component: the commitment of directives, made in support to the developed project

### **Perspectiva integral de un modelo de gestión de calidad educativa: caso de una Facultad de Negocios**

Los rápidos cambios obligan a las instituciones de educación superior a revisar la eficacia y eficiencia de su actividad central: la educación. Esto implica que los miembros de las instituciones deben de manera continua pensar en el rol que juega el docente, los estudiantes y el proceso enseñanza-aprendizaje (Tomás, 2001, citado en Ruiz y Colab. 2008).

La educación es uno de los principales ejes de desarrollo en cualquier país; por su importancia conviene evaluar sistemáticamente los procesos que conlleva la gestión de la calidad educativa, para así cumplir uno de los propósitos: construir conocimiento, partiendo de una visión humanista y comprometida con la sociedad. Al respecto, la Ley General de Educación establece que la educación "es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimiento y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social." (pp. 2)<sup>1</sup>.

Por lo tanto, es responsabilidad de las instituciones educativas, ya sean públicas o privadas "asegurar la participación activa del educando, estimulando su iniciativa y su sentido de responsabilidad social para alcanzar uno de los fines sustanciales: contribuir al desarrollo integral del individuo para que ejerza plena y responsablemente sus capacidades humanas." (pp. 1-2)<sup>2</sup>.

La implementación de esta visión de la educación se debe portanto asociar a un modelo de gestión de calidad educativa, que permita asegurar que se tiene el número suficiente de personas y de infraestructura a fin de dar uso óptimo a los recursos disponibles (Yzaguirre, 2001). Dicho modelo es una herramienta de gran utilidad, pues capta la información de los componentes fundamentales de la educación para interpretarlos y emitir juicios sobre la pertinencia y relevancia del servicio educativo, y en consecuencia, la toma de decisiones

---

1-2 Ley General de Educación. Última reforma publicada DOF 16-11-2011. Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión. Secretaría General. Secretaría de Servicios Parlamentarios. Dirección General de Servicios de Documentación, Información y Análisis.

resulta más objetiva, convirtiéndose la gestión en un hecho basado en resultados tangibles.

El gestionar la calidad educativa debe partir de una visión integradora, en la cual se establezca el tipo de interrelación que se genera entre los componentes esenciales: docentes, estudiantes y enseñanza-aprendizaje. En relación al docente Ruiz y colaboradores (2008), destacan que cualquier innovación educativa debe considerar al profesorado como un elemento nuclear, ya que sin la participación del docente, el modelo educativo que las instituciones se proponen desarrollar se verá ampliamente obstaculizado. Los estudiantes como un componente activo, beneficiario directo de la acción del docente, y finalmente el componente que se constituye en el espacio en cual se encuentran docente, estudiantes y estrategias instruccionales: el proceso enseñanza-aprendizaje.

Por esto el trabajo que se presenta parte de la concepción de que la gestión de la calidad educativa debe incorporar estos tres componentes como pilares esenciales, y no solamente asumir la valoración de cada uno de manera aislada.

Entre los resultados relevantes que se obtuvieron se destaca la reconfiguración del instrumento de evaluación del desempeño docente; la identificación de las competencias relevantes para los estudiantes son: ser congruente, saber enseñar y saber exigir. En base a esto se implementó un programa de coaching para mejorar el desempeño docente que generó una notable mejoría en las competencias de los mismos. Por último, se propone un sistema de seguimiento que sea práctico, sencillo y gestionable, que desde la experiencia que se describe pueda ser incorporado.

De ahí que el objetivo general que se establece es analizar la experiencia de la puesta en práctica de un modelo de gestión de la calidad educativa en una facultad de negocio, el cual se abordó desde una perspectiva integral y con metodología cuali-cuantitativa.

## **II. Perspectiva Teórica**

### **2.1. Calidad educativa**

La evaluación de la calidad educativa es conceptualizada como una herramienta de gran utilidad, ya que capta la información de los componentes fundamentales de la educación para interpretarlos y emitir los juicios sobre la pertinencia y relevancia del servicio educativo, de manera tal que se puedan impulsar las mejoras requeridas en base a resultados tangibles y ajustados al contexto de la institución.

Para reflexionar sobre la calidad educativa es necesario incluir a los tres componentes principales: docente, alumnos y proceso enseñanza - aprendizaje. Además, se debe tomar en cuenta tres factores que orientan sobre el logro de los objetivos. El primero de estos factores es la eficacia (lograr que los alumnos aprendan lo que se supone que deben aprender). El segundo es la pertinencia en términos individuales y sociales (los contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona y para actuar en los diversos ámbitos de la sociedad). El tercero se refiere a los procesos y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa (ofrece al estudiante un adecuado contexto físico para el aprendizaje, materiales de estudio y trabajo, estrategias didácticas adecuadas, etc.) (Yzaguirre, 2001). Si bien es cierto que se tiene claridad

sobre los tres componentes, la gestión de la calidad educativa ha enfrentado dificultades para articular los actores y los factores en un adecuado modelo de gestión.

El primer aspecto que es necesario establecer es el nivel en el cual se realiza el diagnóstico del estado actual de la situación. La mayoría de los procesos de evaluación no establecen mecanismos conjuntos para analizar de manera integrada a los tres actores principales, siempre se enfocan de manera aislada en cada uno de los componentes, donde pareciera que la función esencial es nada más el diagnóstico y no la prescripción. Este es uno de los primeros obstáculos a enfrentar.

Para que efectivamente pueda existir una relación entre evaluación y calidad de la educación se requieren una clara conceptualización del para qué se está evaluando. La implementación de un sistema de gestión de la calidad en una organización educativa trae consigo muchos beneficios, tales como una mejor administración de los procesos sustantivos, mejor control de las áreas clave y mayor involucramiento del personal en sus actividades diarias (Yzaguirre, 2001).

La evaluación puede tener dos propósitos: el administrativo y el de desarrollo. El administrativo es la base para tomar decisiones sobre las condiciones en las cuales se desarrolla la educación. El segundo está dirigido a mejorar el desempeño de todos los involucrados y a fortalecer la calidad.

Ambos propósitos deben estar presentes en las instituciones educativas si lo que se quiere es generar un modelo de gestión diseñado y desarrollado por la propia institución, y comprometido con la calidad, convirtiéndose así en un proceso eficaz, transparente y que posibilite comunicar la

meta a lograr y las formas de alcanzarla. De esta forma se obtendrá la eficacia pedagógica y administrativa, puesto que esta relación obliga a generar un enfoque integral y multidimensional de la gestión (Ibarra, 2009).

Un elemento a considerar adicional al propósito de la evaluación, es el nivel en el cual se desarrollará el modelo de gestión. Existen tres grandes niveles: el macro, meso y el micro. El nivel macro implica considerar a toda la institución educativa para identificar la articulación que se debe dar entre gestión y modelo educativo institucional, y su comparación con otras instituciones. Por ejemplo, a nivel nacional comparar los modelos de las instituciones a nivel técnico. El nivel meso estaría determinado por las evaluaciones que se realizan de los objetivos que tienen las instituciones y cuyo método es la autoevaluación; las que impulsa FIMPES, Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior, son un ejemplo. Finalmente, el nivel micro es el que se presenta en este trabajo, y el cual se caracteriza por evaluaciones muy precisas de procesos puntuales al seno de las facultades.

Desde esta perspectiva, la experiencia que se expone en el presente trabajo inicia con el articular un lenguaje común, estableciendo el objetivo del proyecto como: el cumplimiento de los compromisos contraídos en el proceso de enseñanza-aprendizaje y la calidad educativa, proceso en el cual los compromisos se ejecutan con excelencia y en congruencia con la Misión y Visión de la Institución Educativa en lo general, y de los Planes y Programas de estudio en lo particular

Considerando la definición anterior se establece que la calidad educativa sólo puede medirse por el resultado (es decir, los egresados). Por tanto, vincular a la exigencia académica requiere la definición



de compromisos tanto de los docentes como de los alumnos y de la institución. Al respecto, los definidos en esta experiencia de parte de los docentes son:

- Cumplir con los objetivos del curso, con los contenidos de los programas, con una evaluación justa hacia los alumnos; dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje con calidad y responsabilidad, y manejar el estado del arte en el área de su especialidad.

Y los compromisos de los alumnos son:

- Cumplir con las actividades de aprendizaje y cualquier otra actividad con honestidad y responsabilidad.

## 2.2. Modelo de gestión educativa

“El término calidad, en latín significa “cualidad” y se define como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten juzgar su valor como superior o de excelencia” (Diccionario de la Real Academia Española).

Desde la perspectiva de la política educativa, la calidad de la educación queda determinada por la capacidad que tienen las instituciones para preparar al individuo destinatario de la educación, de tal forma que pueda adaptarse y contribuir al crecimiento y desarrollo tanto económico como social, mediante su incorporación al mercado laboral (Alarcón y Méndez, 2003). Por ello, la preocupación por la calidad al interior de las instituciones de educación superior es una constante. Los resultados que se obtienen de evaluar dicho proceso le permite diferenciarse de otras instituciones que brindan el mismo servicio, y así mismo realizar la reestructuración de los recursos que deben disponer para garantizar los objetivos deseados.

La educación de calidad en nuestros tiempos es deseable para cualquiera de sus niveles y modalidades, ya que, dentro de sus objetivos, se encuentra la formación de profesionales para satisfacer las necesidades sociales en el más amplio sentido del término (Espinoza y Pérez, 2003).

El objetivo de aproximarse a la calidad educativa conduce hacia una filosofía, un sistema y un proceso administrativo con características propias, sustentado por una serie de dimensiones consideradas importantes (OCDE, 2010):

- El diseño y el desarrollo del currículo, puesto en conexión con los mecanismos de evaluación de los aprendizajes.
- La formación y el desarrollo profesional de los docentes.
- La organización y el funcionamiento de los centros educativos.
- La evaluación y la supervisión del sistema educativo y de los centros.
- La disponibilidad y la utilización adecuada de los recursos necesarios.

En esta misma línea, Casassus (2003) establece tres componentes principales de la calidad educativa:

Al objeto, al referirse a la infraestructura, los materiales, así como interacciones que constituyen objetos inmateriales tales como el sistema, funcionamiento, gestión, clima organizacional, sistema de relaciones, oportunidad del aprendizaje, la estructura de los programas, expectativas e idea de educación.

Unidad de análisis, se refiere al sistema educativo conformado desde la escuela, aula y alumno. Elaborar estrategias particulares para cada uno, es un esquema de operación multinivel.

Indicadores necesarios, los cuales deben responder a las áreas de interés de las unidades de análisis.

Los componentes anteriores se medirían considerando los siguientes aspectos:

- Objetivos de la escuela, el tipo de servicio que se pretende dar a los alumnos.
- Estilos de planificación, gestión, evaluación y su relación con las expectativas de resultados. Cultura de calidad y liderazgo participativo, así como la capacidad para tomar decisiones.
- Facilidades para el aprendizaje, en relación con el uso del tiempo.
- Docentes, respecto al ambiente laboral, condiciones de trabajo, grados de autonomía, flexibilidad para innovar y el reconocimiento por su desempeño.
- Ambiente emocional, referente a la relación vital entre alumnos y profesores.
- Relación con los padres; el autor introduce esta dimensión como parte esencial para la evaluación constante al contribuir con la definición de un proyecto que mejore las condiciones educativas.

Entre los modelos de gestión de la calidad educativa que se han impulsado en el campo de la administración, se tiene el modelo del PDCA (planifique, realice, verifique y actúe), desarrollado por Shewart (citado en Powell, 2002). El modelo de Malcolm Baldrige que se ha utilizado para evaluar la eficacia y eficiencia de los modelos educativos (Rosas, 2008), y que fue adaptado para la educación en el año de 1996. Este modelo establece siete criterios: liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente, información y análisis, enfoque los recursos humanos, proceso administrativo y resultados del negocio.

A nivel de los países europeos se impulsa el modelo de Excelencia Empresarial o Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total, este modelo se divide en dos categorías: los criterios de agentes que describen cómo se obtienen los resultados y los criterios de resultados que describen qué ha obtenido o logrado la organización.

Lo que tienen de común todos estos modelos de gestión de la calidad, es que evalúan la eficiencia institucional a nivel macro; son modelos con criterios estándares (González, 2006), lo que dificulta su aplicación al no tomar en cuenta las características institucionales y contextuales en los cuales se aplican. La tendencia actualmente en las organizaciones a nivel nacional es utilizar criterios que se definan a partir de una serie de consultas entre los interesados (docentes, institución, estudiantes etc.).

Considerando los aspectos anteriores, el modelo que se desarrolló en este trabajo se caracterizó por:

Identificar los procesos que se consideran sustantivos a los objetivos de la facultad de negocio.

Los aspectos analizados son aquellos en los cuales confluye la opinión de los interesados, el contexto particular de la institución y la experiencia nacional e internacional.

Tiene como ejes integradores la alta participación de la comunidad académica (docentes, alumnos y administrativo) y el mejoramiento continuo, donde cada uno de los aspectos analizados está en constante revisión.

Es integrador y sistémico, ya que permite integrar a los diferentes actores en la búsqueda conjunta de soluciones de mejora.

En general, el modelo se desarrolló buscando también promover la actitud proactiva y participativa, así como la responsabilidad individual de aquel proceso en el cual se tiene un mayor involucramiento. En la siguiente figura se expresa el modelo que se desarrolló.

En el modelo propuesto se indaga si la forma de evaluar el desempeño docente es pertinente a las funciones o actividades que ejecutan. Asimismo, se revisa el estado actual de las condiciones de infraestructura para saber si éstas contribuyen a que el proceso de enseñanza – aprendizaje se realice con el menor número de obstáculos. Finalmente, se revisa la adecuación del plan curricular desde la perspectiva de los estudiantes. Es decir, bajo una perspectiva sistémica se infiere que los elementos que se analizarán presentarán diferencias tanto en los aspectos cualitativos como en los cuantitativos.

### III. Metodología

Debido a la naturaleza de los aspectos que se indagaron, se utilizó una metodología mixta cuali-cuantitativa.

La cualitativa se utilizó para analizar los componentes de docencia, plan curricular e infraestructura, para tener un conocimiento profundo del estado actual de los mismos. La metodología cuantitativa se utilizó esencialmente para validar los instrumentos que se utilizaron y realizar los análisis estadísticos pertinentes a los objetivos planteados

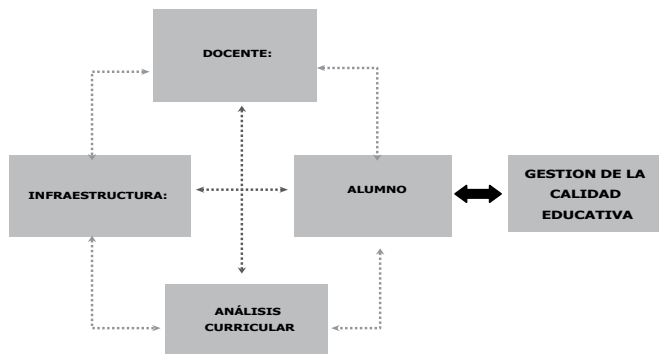
La pregunta central que se formuló para este trabajo es: ¿cuál es el estado actual de los componentes esenciales que afectan de la calidad educativa en la facultad de negocios?

¿Existen ciertas características del desempeño docente que sean relevantes para la eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje? ¿Cuáles son? ¿Cuáles son sus características?

¿Qué características vinculadas a la infraestructura facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje?

¿Cuáles son las características consideradas como relevantes por los estudiantes del plan curricular que actualmente cursan?

**Figura 1:**  
**Modelo de Gestión de Calidad Educativa**



Fuente: Elaboración propia de las autoras

¿Se podrá conformar una metodología que retroalimente de manera oportuna a la facultad con relación a la calidad académica?

La utilización conjunta de ambas metodologías permitirá tener una perspectiva integral de los componentes del modelo y validar los aspectos planteados.

La metodología se desarrolló en dos etapas:

### 3.1. Etapa primera: Evaluación

#### 3.1.1. Fase cualitativa

Consistió en la realización de "Focus Group", el cual es parte de los métodos de la investigación cualitativa que tiene por objetivo esencial analizar los fenómenos para entender la esencia sin importar la posibilidad de generalizar. Un grupo foco se forma con personas organizadas en una serie de grupos, con ciertas características, que proporcionan información de naturaleza cualitativa enfocada en una discusión. Los grupos foco están compuestos de 6 a 10 personas; la entrevista se apoya en una serie de preguntas estructuradas de manera lógica. Los participantes de un grupo foco son individuos similares entre sí; la homogeneidad está determinada por el propósito del estudio basado en el proceso de selección.<sup>3</sup>

Desde esta perspectiva, la utilización del grupo foco en este análisis destaca esencialmente por ser una primera aproximación acerca de una serie de dimensiones que en conjunto permitirán evaluar la calidad educativa en la Facultad de Negocios.

A través de este análisis cualitativo se pretende evaluar el nivel en el que se

encuentran las dimensiones establecidas de calidad educativa con el fin de:

Captar información de los componentes esenciales de la institución.

Interpretar la información y emitir juicios sobre la pertinencia y relevancia del servicio educativo.

Toma de decisiones con base en hechos tangibles.

Planeación alineada a las necesidades reales.

Las sesiones realizadas estuvieron integradas por 10 estudiantes de las distintas especialidades y semestres. Los semestres en los que se indagó fueron: 1, 3, 4, 6, 7 y 9.

#### 3.1.1.1. Dimensiones

Las dimensiones del análisis de la calidad educativa que se consideraron fueron:

a) Desempeño docente. Se definieron las siguientes subcategorías:

- Básicos: se refiere a si el docente hace entrega del plan semestral, si es puntual, asiste, realiza reposición de las clases y si el orden en que se presentan los contenidos se corresponde al del *syllabus*.
- Instrucción: es definida como el uso de las técnicas didácticas, calidad de la exposición de los contenidos, si propicia el autoaprendizaje, la capacidad de razonar, si monitorea el nivel de comprensión de los estudiantes y si las tareas y ejercicios contribuyen al aprendizaje de éstos.
- Evaluación: destaca si se realiza retroalimentación de manera oportuna y si el grado de dificultad de los exámenes se corresponden con el nivel de dificultad desarrollado en el curso.

3 Krueger, Richard. Focus Group. SAGE Publications: California, 1994.p.p.16.

- Global: está constituida por cuestiones generales respecto al desempeño de los docentes, en cuanto a su nivel de aprendizaje y aprovechamiento de la materia.
- Actitud: es definida por el comportamiento de los estudiantes durante la clase y si esto es promovido por el docente, hace referencia al cumplimiento de las políticas y al respeto de la opinión de los estudiantes por sus compañeros.

b) Infraestructura. Se definió a partir de:

- Evaluación de los servicios de: biblioteca, fotocopias, tesorería, alimentos, atención administrativa, actividades culturales. Se analizaron la utilización de los servicios, fortalezas.

c) Análisis curricular: esta dimensión es definida por aspectos relacionados con los contenidos y aportaciones que el plan de estudios de cada carrera ha dado a la formación de los alumnos, tales como:

- Aportaciones de los contenidos, definida por el contenido de las asignaturas de la carrera.
- Características de los contenidos, definida por aquellos elementos que consideran les ayudan a alcanzar el perfil de su carrera.
- Beneficios inmediatos y futuros, relacionados con los aspectos positivos observables a corto y largo plazo en cuanto a la aplicación de los contenidos.
- Competencias desarrolladas, las que han adquirido o desarrollado hasta el momento de su carrera.

### **3.1.2. Fase cuantitativa**

Esta fase tiene como propósito lograr un nivel de generalización de aquellas características que se establecieron como relevantes en los Focus Group, así como la confiabilidad y validez de los instrumentos que se desarrollaron (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

#### **3.1.2.1. Unidad de análisis**

Es la Facultad de Negocios de la institución educativa y las distintas especialidades que la integran.

La muestra estuvo integrada por estudiantes de las diversas especialidades y al menos el 50% de los docentes que integran la planta docente de la Facultad de Negocios.

#### **3.1.2.2. Instrumentos**

Los instrumentos utilizados fueron:

a) Cuestionario para evaluar las competencias docentes, integrado por 76 reactivos tipo escala Likert (Totalmente de Acuerdo a Totalmente en Desacuerdo).

Las competencias que se evaluaron son las siguientes:

##### **a.1. Competencias orientadas a las personas**

- Motivar: demuestra interés por alentar el aprendizaje a profundidad de sus alumnos. Disfruta al enseñar, manifiesta una actitud positiva ante la materia y la enseñanza. Promueve el aprendizaje más allá del aula y plantea retos que son un desafío intelectual alcanzable.

- Demostrar empatía e interés por los alumnos: establece una relación interpersonal cercana pero respetuosa. Llama a cada alumno por su nombre, promueve la confianza para que se acerquen a consultarlo, atiende las peticiones de ayuda.

- Alentar la comunicación: promueve la comunicación en ambos sentidos; toma en cuenta la retroalimentación de sus alumnos para mejorar su clase. Comparte algunas experiencias personales y profesionales. Les dedica el tiempo necesario para que entiendan el tema.

- Promover el respeto: sabe guardar los límites con sus alumnos, promueve la autoestima y la dignidad de sus alumnos, así como la propia; sabe distinguir lo que es permisible en el contexto alumno-profesor de lo que no lo es.

## **a.2 Competencias orientadas a la tarea**

- Saber enseñar: planea la clase, proporciona a los alumnos el material con anticipación y prevé posibles contingencias, para las cuales anticipa diversas alternativas. Asimismo el docente dosifica adecuadamente el material asignado, evitando la repetición y la sobrecarga.

- Vincular la teoría con la práctica: brinda ejemplos prácticos y comparte experiencias en primera persona que sirven para ilustrar y ayudan a comprender mejor los temas tratados. Ofrece herramientas de trabajo y brinda consejos prácticos.

- Exigir: se ocupa activamente de hacer prevalecer un alto nivel académico, así como la disciplina. Se cerciora de que se observe lo convenido en términos de cumplimiento en tareas y en el aprovechamiento del contenido de la materia. Exige en la medida en que facilita el aprendizaje y apoya a los alumnos.

- Aprovechar la tecnología: sabe emplear los apoyos tecnológicos tales como computadora, pantallas, cañón, biblioteca digital, retroproyector, etc. Tiene listo el equipo y ha tomado precauciones para el caso de contingencias. Emplea la plataforma como un apoyo para consultas y aclarar dudas, pero en clase va más allá de ese recurso. Se asegura de que la tecnología no sea un obstáculo para el contacto y la comunicación interpersonal.

## **a.3. Competencias axiológicas**

- Ser congruente: las afirmaciones del docente corresponden a la realidad de sus acciones. Cuando sus afirmaciones coinciden con sus experiencias y cuando las reglas y normas que determina para la clase son las que posteriormente aplica.

- Inculcar valores: propone elevados estándares éticos y profesionales. Cuando el docente crea conciencia entre los alumnos acerca de las condiciones socialmente imperantes y promueve un sentido de responsabilidad y de posicionamiento realista dentro del entorno social. Alienta el apego a los estándares éticos, al Derecho y a la solidaridad social. Transmite actitudes y valores propicios para el desempeño profesional.

b) Cuestionario para evaluar el desempeño docente: se utilizó el instrumento que la institución aplica y que parte esencialmente de la opinión de los alumnos. Las dimensiones evaluadas fueron: básicos, instrucción, evaluación, actitud y global.

### **3.1.2.3. Validación de los instrumentos**

Ambos instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación. El de evaluación de competencias presentó una confiabilidad de 0.93, y el de evaluación del desempeño obtuvo un alfa de 0.87.

### 3.2. Etapa de gestión: coaching docente

#### Objetivo

Brindar retroalimentación a los docentes sobre los procesos que se generan en el salón de clase durante la impartición de la docencia.

Para lograr el objetivo se desarrollaron las siguientes actividades:

Se trabajaron con 7 coaches a los que les fueron asignados 6 ó 7 docentes a cada uno.

Se realizó una entrevista inicial, una primera visita al salón de clase, posteriormente la sesión de retroalimentación y cuando se consideraba necesario se realizaba una segunda visita al mismo, seguido de una reunión de retroalimentación.

En general se logró realizar al menos una visita en el salón de clase.

La distribución de docentes que se integraron al programa por especialidad fue el siguiente: especialidad 1, 7 docentes; especialidad 2, 15 docentes; especialidad 3, 4 docentes; especialidad 4, 9 docentes y la especialidad 5, con 12 docentes, lo que en total implicó 47 docentes (21:36% de 220 docentes que integran el cuerpo académico de la facultad).

## IV. Resultados

### 4.1. Características de la población indagada

La selección de los alumnos fue realizada con base en la especialidad, el semestre y el promedio. Se establecieron tres grupos de cada especialidad de la Facultad formados por 10 y 12 participantes, divididos de la siguiente manera.

- 1 - 3 semestre (10 participantes)
- 4 - 6 semestre (10 participantes)
- 7 - 9 semestre (10 participantes)

Con lo cual se formó un total de 30 o 36 participantes por carrera. En todos los grupos debía haber participantes con distintos promedios (excelentes, muy buenos, medios y reprobados). En la gráfica que se presenta a continuación se expresa el porcentaje de los estudiantes por especialidad que participaron en los grupos focos (ver gráfica 1).

La especialidad que tuvo mayor presencia fue la número 2 (35%), seguido de la especialidad 5 (21%); la especialidad 6, fue la que presentó una menor participación.

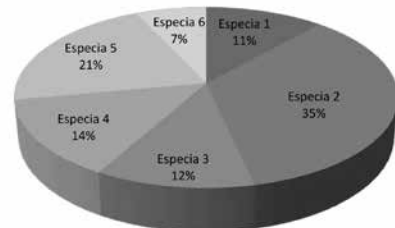
En relación a los docentes estuvo integrado por 110, de los cuales el 49% son del sexo femenino y 51% masculino. El grado mínimo de estudio que presentaron es de maestría.

### 4.2. Etapa de evaluación

#### 4.2.1 Resultados cualitativos de las dimensiones de la calidad educativa

Los resultados que se presentan a continuación se establecieron revisando las coincidencias que compartían las distintas especialidades. El análisis consideró las dimensiones que se observan en las tablas que se presentan a continuación:

**Gráfica 1:**  
**Participación en los Focus Group de las diferentes especialidades**



Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Tabla 1A:**  
**Dimensiones de la calidad educativa analizadas: Desempeño Docente**

| <b>Dimensión</b><br><b>Desempeño Docente</b> | <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>   |
|--|---|--|
| Global                                       | Preparación de los profesores.<br>Experiencia laboral de los profesores.<br>Interés por que el alumno aprenda.<br>Profesores actualizados.  | Profesores no saben transmitir sus conocimientos.  |
| Básicos                                      | Profesores hacen entrega del plan semestral.<br>Profesores son puntuales.<br>Disponibilidad para dar asesorías.<br>Los profesores reponen las clases perdidas.<br>Los profesores dan retroalimentación. | El plan semestral debe ser una herramienta flexible para los profesores.   |
| Evaluación                                   | Los exámenes son acordes con el nivel de la clase.<br>La retroalimentación de los exámenes es grupal.   | Los exámenes departamentales e institucionales no son acordes con el nivel de la clase.<br>Los exámenes deben ser prácticos, no de memoria.  |
| Instrucción                                  | Las estrategias instruccionales que utilizan los docentes son bien aplicadas y dinámicas.   | Cuando utilizan casos que no son de su área de especialidad.<br>Recomiendan clases con proyectos y casos prácticos.<br>No sacrificar calidad por cantidad de tareas.<br>Recomiendan el uso de simuladores. |

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Tabla 1B:**  
**Dimensiones de la calidad educativa analizadas: Infraestructura**

| <b>Dimensión</b><br><b>Infraestructura</b> | <b>Fortalezas</b>   | <b>Debilidades</b>   |
|--|---|--|
| Servicios                                  | Evalúan de manera excelente el servicio de las actividades culturales que se realizan.<br>La biblioteca está bien equipada.<br>La atención administrativa es buena, sin ser excelente.<br>El correo electrónico siempre funciona.<br>La red dentro de la universidad en general es buena. | Mejorar el servicio de atención a clientes de Biblioteca.<br>Recomiendan mayor difusión de los servicios de Biblioteca.<br>Recomiendan buscar una solución al problema de copias.<br>Recomiendan horarios que les permitan trabajar en la Biblioteca.<br>Recomiendan mejorar el servicio de impresión. |

Fuente: Elaboración propia de las autoras



**Tabla 1C:**  
**Dimensiones de la calidad educativa analizadas: Análisis Curricular**

| Dimensión<br>Análisis Curricular | Fortalezas   | Debilidades  |
|----------------------------------|--|--|
| Plan de estudios                 | <p>El rediseño de los planes de estudio fue benéfico.<br/>Las materias les ayudan a desarrollar un pensamiento más analítico.<br/>El plan de estudio les parece conveniente para su formación.</p>                               | <p>Recomiendan reestructurar el contenido de las materias de tronco común, pues algunas se repiten o se pueden juntar.<br/>Recomiendan más prácticas profesionales.<br/>Recomiendan implementar talleres obligatorios sobre el manejo de las herramientas de cada carrera.<br/>Recomiendan aumentar el número de materias de tópico y reducir el tronco común.<br/>Recomiendan llevar materias de su especialidad desde los primeros semestres.<br/>Una necesidad común entre las carreras fue la utilización adecuada de las herramientas especializadas, tales como el manejo de paquetería, resaltando la importancia de impartir talleres de manera obligatoria a los alumnos de la carrera.<br/>Los alumnos de últimos semestres o avanzados (8-9) establecen como una necesidad el poder iniciar su vida laboral en este periodo, ya que esto facilitaría su inserción posteriormente, sugiriendo por tanto horarios flexibles que les permitan tener un trabajo y cumplir con sus actividades académicas.</p> |
| Competencias adquiridas          | <p>Análisis.<br/>Críticos.<br/>Capacidad de aprender por cuenta propia.<br/>Visión estratégica.<br/>Trabajo en equipo.<br/>Trabajo bajo presión.<br/>Relaciones interpersonales y públicas.<br/>Buscar siempre alternativas.</p> |  |

Fuente: Elaboración propia de las autoras

Una pregunta que se consideró relevante para identificar la disposición a reflexionar y analizar los aspectos vinculados a la calidad educativa, fue la que se les realizó al inicio del Focus Group: ¿por qué vinieron?

Las respuestas obtenidas expresan disposición para aportar en la mejora de la educación que se les brinda en la institución. Las siguientes respuestas expresan la tipicidad de las obtenidas en los grupos:

“Mi director de carrera me dijo, porque soy becaria de carrera”; “vi el mail y me gustó que

pudiéramos dar opinión de la carrera”; “me pareció interesante porque sé que esto nos va a beneficiar a todos en la especialidad”; “un amigo, se me hizo muy interesante, si queremos hacer cambios debemos ayudar” y “me interesa participar mucho en las cosas de la carrera”.

En general se puede establecer que los estudiantes logran tener un sentido crítico sobre el desempeño de los docentes, la infraestructura y el plan curricular que actualmente están cursando, ya que abordan de manera clara y directa tanto las

fortalezas como las áreas de oportunidad. En cuanto a las competencias que declaran haber desarrollado, consideran que son consecuencia de la calidad de clase que reciben y del contexto que es altamente retador: “en la universidad hay un buen nivel de la gente, muy valiosa, es muy útil, de todos aprendes, te enriquece y motiva a querer ser mejor”.

#### **4.2.2. Resultados Cualitativos con relación a las competencias docentes**

Se realizaron 5 entrevistas con la metodología de grupos de enfoque de 2 horas de duración cada una, en las que participaron un total de 36 alumnos de todas las carreras que integran la Facultad. Del análisis del contenido de dichas entrevistas se estableció el modelo de competencias. Está integrado por 3 familias de competencias con sus respectivas categorías:

Competencias orientadas a las personas: integradas por motivar, demostrar empatía e interés por las personas, alentar la comunicación y promover el respeto

Competencias orientadas a la tarea: incluye saber enseñar, vincular la teoría con la práctica, exigir y aprovechar la tecnología.

Competencias axiológicas: incorpora ser congruentes e inculcar valores.

De la definición operacional de cada una de dichas competencias se desarrolló un instrumento de evaluación que se les aplicó a los estudiantes para identificar las competencias que son relevantes para su formación.

#### **4.2.3. Resultados Cuantitativos de la evaluación de las competencias docentes**

El instrumento se aplicó a 30% de la población estudiantil, seleccionados al azar y pertenecientes a los distintos semestres y distintos promedios.

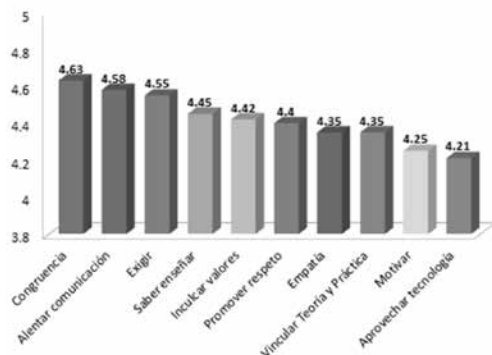
En la gráfica siguiente se muestra el perfil de competencias que presentan los docentes.

En lo particular la competencia que destaca con un mayor puntaje es la de congruencia (4.63), en segundo lugar la de alentar la comunicación (4.58); en tercer lugar la de exigir (4.55), y en cuarto la de saber enseñar (4.45). En términos generales los docentes son percibidos con un buen nivel de competencia (promedio es de 4.42, de 5 que es puntaje máximo), aspecto que coincide con el análisis cualitativo, en el cual se destaca la calidad de la preparación de la planta docente.

En vista que la calidad es un elemento presente, se decidió analizar cómo se presentaron las competencias entre el grupo de docentes con bajo rendimiento en su desempeño y los docentes catalogados con desempeño sobresaliente. En ambos casos se consideraron la evaluación que realiza la institución y el análisis de los comentarios de los estudiantes.

Como se puede apreciar, existe una evidente diferencia entre la media del grupo de profesores de alto desempeño (4.42) y el promedio de los profesores de menor desempeño (3.45).

**Gráfica 2:**  
**Perfil de competencias que presentan los docentes**



Como se aprecia en la tabla No. 2, la mayor diferencia a nivel de familia de competencias corresponde a las axiológicas (diferencia 1.11), mientras que para las competencias orientadas a las personas y a la tarea la diferencia es prácticamente la misma (0.94 y 0.95 respectivamente). A nivel de competencias específicas la mayor diferencia es para la de Ser Congruentes (1.20), seguida por la de Saber Enseñar (1.09) y Saber Exigir (1.06). En cuanto a las competencias que tienen la menor diferencia destaca la de Aprovechar la Tecnología (0.65), seguida de Promover el Respeto (0.89) y Demostrar Empatía e Interés por los Alumnos (0.92).

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Tabla 2:**  
**Comparación entre los docentes (1 mínimo y 5 máximo)**

| Competencia                                   | Docentes de Alto Desempeño | Docentes de Bajo Desempeño | Diferencia entre los Docentes |
|---|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| <b>Competencias Orientadas a las Personas</b> | <b>4.39</b>                | <b>3.45</b>                | <b>0.94</b>                   |
| Motivar                                       | 4.25                       | 3.27                       | 0.98                          |
| Demostrar empatía e interés por los alumnos   | 4.35                       | 3.43                       | 0.92                          |
| Alentar la comunicación                       | 4.58                       | 3.58                       | 1.00                          |
| Promover el respeto                           | 4.40                       | 3.51                       | 0.89                          |
| <b>Competencias Orientadas a la Tarea</b>     | <b>4.39</b>                | <b>3.44</b>                | <b>0.95</b>                   |
| Saber enseñar                                 | 4.45                       | 3.36                       | 1.09                          |
| Vincular la teoría con la práctica            | 4.35                       | 3.35                       | 1.00                          |
| Exigir  | 4.55                       | 3.49                       | 1.06                          |
| Aprovechar la tecnología                      | 4.21                       | 3.56                       | 0.65                          |
| <b>Competencias Axiológicas</b>               | <b>4.55</b>                | <b>3.44</b>                | <b>1.11</b>                   |
| Ser Congruente                                | 4.63                       | 3.43                       | 1.20                          |
| Inculcar Valores                              | 4.47                       | 3.45                       | 1.02                          |
| <b>Media</b>                                  | <b>4.42</b>                | <b>3.45</b>                | <b>0.97</b>                   |

Fuente: Elaboración propia de las autoras

Aunque es evidente que existen diferencias entre los profesores de alto desempeño y los profesores de bajo desempeño, para tener una evidencia robusta, se realizó una “t de student” para grupos independientes y se estableció que existen diferencias significativas en cada uno de las competencias comparadas, como se observa en la tabla No.3.

Considerando el grupo de familia, en totalidad se obtuvieron similares resultados como se observa en la tabla No. 4, que a continuación se presenta.

### 4.3. Etapa de gestión: Coaching Docente

El “coaching” resultó ser una estrategia viable para mejorar el desempeño docente, pues pese a que el proceso se inició tardíamente (a dos meses de iniciado el semestre), de los 47 profesores observados, el 60% mejoró su desempeño. Hubo 19 profesores (40%) que no fueron impactados por esta estrategia. En 13 de ellos sí hubo una coincidencia entre la evaluación del coaching y los resultados de la evaluación del desempeño. Los 6 restantes mostraron contradicciones entre lo

**Tabla 3:**  
**Diferencias entre los Docentes de alto y bajo desempeño**

| Competencias                                | t      | df     | Sig. (2-tailed) |
|---|--------|--------|-----------------|
| Motivar                                     | 19.038 | 98     | .000            |
| Demostrar empatía e interés por los alumnos | 13.550 | 98     | .000            |
| Alentar la comunicación                     | 16.983 | 77.148 | .000            |
| Promover el respeto                         | 16.334 | 98     | .000            |
| Saber enseñar                               | 13.882 | 98     | .000            |
| Vincular la teoría con la práctica          | 16.134 | 98     | .000            |
| Exigir                                      | 18.447 | 98     | .000            |
| Aprovechar la tecnología                    | 14.024 | 98     | .000            |
| Ser congruente                              | 18.642 | 97     | .000            |
| Inculcar valores                            | 13.776 | 98     | .000            |

Fuente: Elaboración propia de las autoras

**Tabla 4:**  
**Diferencias entre los Docentes de alto y bajo desempeño considerando las familias de competencias**

| Familia de competencias   | t      | df | Sig. (2-tailed) |
|---------------------------|--------|----|-----------------|
| Orientadas a las Personas | 19.845 | 98 | .000            |
| Orientadas a la Tarea     | 19.663 | 98 | .000            |
| Competencias Axiológicas  | 18.387 | 97 | .000            |

Fuente: Elaboración propia de las autoras

observado por los coaches y los resultados de la evaluación del desempeño. Al realizarse un análisis más detallado se establecieron como causas esenciales de estas contradicciones: cambio de técnica didáctica y uso rígido de la misma, relaciones no muy cordiales entre maestro y alumnos. Estos casos deben ser analizado con mayor detalle por los directores de los departamentos involucrados.

Los resultados anteriores permiten identificar que el coaching es una estrategia factible para impactar las competencias docentes en la Facultad de Negocios, ya que aunque fue implementada de manera tardía, mostró resultados buenos en un período relativamente corto, y como una estrategia claramente planeada, monitoreada y sistemática.

## **V. Discusión y conclusiones**

Considerando los cuatro componentes esenciales del modelo de gestión educativa que se implementó, se puede destacar:

En relación al componente docente, se logró redefinir un instrumento de evaluación del desempeño válido y confiable, este instrumento permitió establecer los factores que son relevantes para evaluar la función docente: básicos, instrucción, evaluación, actitud y el factor global. El instrumento permitió realizar una mejor lectura de las evaluaciones como instrumento de diagnóstico y prescripción, aspecto que se vio complementado con las observaciones realizadas por los coach en el salón de clase. Asimismo, dicho instrumento mostró ciertas tendencias predictivas, ya que la dimensión global de este instrumento al compararla con el comportamiento de la opinión general del profesor, se aproxima a los resultados obtenidos en las evaluaciones finales aplicadas al finalizar el semestre.

Por otro lado, se logró establecer la identificación y evaluación de las competencias que son relevantes en este contexto institucional. Destaca que las competencias mejor evaluadas por los estudiantes son: congruencia (4.63), seguida por la de alentar la comunicación (4.58); exigir (4.55), saber enseñar (4.45). En general, las diversas investigaciones (Zabalza, 2003; Pérez, 2005; Alcalá, Cifuentes y Blázquez, 2005 y Ruiz, Torelló, Tejada y Navío, 2008; García, Loredo, Luna y Rueda, 2008) establecen que las competencias ligadas a la función docentes son las que ocupan el primer lugar. En este caso para los estudiantes de la Facultad de Negocios lo importante es la congruencia, lo que implica que las afirmaciones del docente corresponden a la realidad de sus acciones: cuando sus afirmaciones coinciden con sus experiencias y cuando las reglas y normas que determina para la clase son las que posteriormente aplica. La diferencia con lo que plantean las investigaciones puede ser explicada por el tipo de población indagada: estudiantes de negocios, que están ampliamente orientados a generar acciones en su entorno inmediato.

La identificación de las competencia definidas en torno a tres grandes familias: orientadas hacia las personas, orientadas hacia la tarea y las axiológicas, brinda elementos para reorientar la capacitación de los docentes y tener una mejor comprensión del tipo de relación que se tiene que generar dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El proceso iniciado con la definición de un nuevo instrumento de evaluación del desempeño en el salón de clase trata de recuperar el verdadero sentido de la "gestión" de la evaluación, como un proceso de retroalimentación que permita el crecimiento y mejora de las competencias de los docentes.

Los resultados de la presente evaluación apuntan con claridad a que los docentes de la Facultad de Negocios son considerados por sus alumnos como más capaces, en la medida en que cuentan con competencias orientadas a las personas, a las tareas y a los valores. Estos resultados coinciden con los obtenidos desde la década de los 50 en relación a las características de los líderes organizacionales. Históricamente han sido conocidos como los estudios de las universidades de Ohio y Michigan, Blake y Mouton (Malla Gerencial) y el modelo de liderazgo situacional de Hershey y Blanchard (Griffin y Moorhead, 2010). Posteriormente se ha puesto el énfasis en los aspectos valorales de liderazgo, por ejemplo en los libros y estudios de Max de Pree Kouzes y Posner (2003).

Llama asimismo la atención que para los alumnos encuestados, el bloque de competencias que establece la mayor diferencia entre profesores de alto y bajo rendimiento tiene que ver con los valores, y concretamente con la congruencia entre profesar determinados valores y reglas de conducta y su práctica cotidiana en el salón de clases y en la práctica profesional. También constituye una diferencia crítica entre los profesores de alto y bajo desempeño precisamente su capacidad docente y en una medida también importante, su habilidad para exigir a los alumnos. Por otra parte y a pesar de que es una competencia valorada institucionalmente, el aprovechamiento de la tecnología, para los alumnos, no es un aspecto tan importante como los mencionados con anterioridad.

En relación a los estudiantes como sujeto directo de la educación, la participación de los mismos en los grupos focos, se distinguió por su compromiso con su aprendizaje. Es importante destacar que las opiniones expresadas por los estudiantes mostraron

amplia coincidencia con la evaluación del desempeño que realiza la institución y con la evaluación de las competencias que se realizó por medio de un cuestionario y los coaches que brindaron seguimiento a los docentes. Esta coincidencia evidenció la necesidad de utilizar la triangulación metodológica<sup>4</sup>, como una herramienta más para la evaluación integral de los componentes analizados, considerando la validez interna y externa del modelo de gestión de la calidad educativa<sup>4</sup>.

El análisis de los planes de estudio que se tienen en ejecución fueron evaluados como pertinentes, y el rediseño realizado fue valorado como benéfico, ya que las materias ayudan a desarrollar el pensamiento analítico, y se perciben como convenientes para su formación e inserción laboral al egresar. Las recomendaciones realizadas por los estudiantes coinciden con las mejoras que de forma permanente realiza la Facultad como parte de la filosofía institucional.

Los estudiantes evalúan de manera excelente el servicio de las actividades culturales que se realizan, así como el que la biblioteca está bien equipada; la atención administrativa es buena sin ser excelente; el correo electrónico siempre funciona y la red dentro de la universidad en general es buena. La evaluación que realizan los estudiantes de los planes de estudio y la infraestructura no se constituyen en un obstáculo del proceso de enseñanza-aprendizaje, aunque es necesario seguir generando acciones de mejoras para que las deficiencias que se presentan puedan ser resueltas de forma expedita.

---

4 De acuerdo con Jick (citado en Velasco, 2009) la triangulación o el uso de metodologías múltiples permite una mejor comprensión del fenómeno estudiado, así como, incrementar la validez interna/externa de los resultados, ya que supone que la debilidad de cada método empleado será compensado por las fortalezas del otro.

Se propone la utilización de la metodología mixta, aquí descrita, como una herramienta que posibilita una mejor aproximación a los distintos componentes de la calidad educativa, particularmente para estudiar estos aspectos que son complejos y altamente interdependientes.

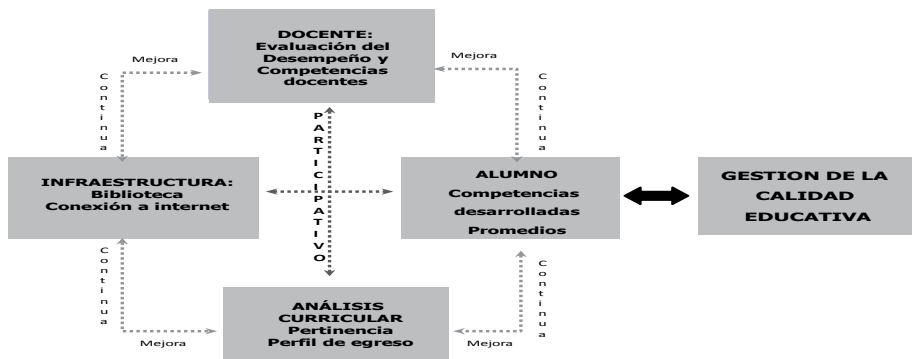
Finalmente, el programa de coaching mostró ser una estrategia viable para mejorar las competencias docentes en un tiempo relativamente corto (un semestre), por lo que se sugiere desarrollar masivamente involucrando no sólo a los maestros con bajo desempeño, sino como una estrategia permanente de la Facultad y una acción prioritaria dentro de las academias.

El modelo se considera que se validó y se establecieron los subcomponentes de cada uno de los cuatro elementos que lo conforman y que mostraron su pertinencia para evaluar y gestionar la calidad educativa en esta Facultad.

En la siguiente figura se observa que el modelo desarrollado logró tomar en cuenta

los tres factores que orientan sobre el logro de los objetivos. La eficacia se evidenció cuando los alumnos valoraron que el plan curricular con cual se están formando, les permitiría en un futuro incorporarse al mercado laboral. El segundo es la pertinencia en términos individuales y sociales, fue valorado cuando definen las competencias que consideran que han desarrollado hasta el momento de la indagación: análisis, ser críticos, capacidad de aprender por cuenta propia, visión estratégica, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, relaciones interpersonales y públicas y buscar siempre alternativas, de manera que los contenidos en este contexto responden adecuadamente a lo que los estudiantes necesitan para desarrollarse como personas y para actuar en los diversos ámbitos de la sociedad. El tercero se refiere a los procesos y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa; considerando la valoración que realizaron de la infraestructura que la facultad pone a su disposición, se establece que ofrece al estudiante un adecuado contexto físico para

**Figura 2:**  
**Modelo de Gestión de la Calidad Educativa validado**



Fuente: Elaboración propia de las autoras

el aprendizaje, materiales de estudio y trabajo y estrategias didácticas adecuadas.

Se considera que en el desarrollo del proyecto surgió el cuarto componente del modelo que se manifestó a lo largo de esta experiencia, y fue el compromiso y apoyo total al proyecto de parte del Decano, quien lo presentó a la comunidad de la Facultad y participó activamente en cada una de las actividades en la cual se solicitaba su presencia. El proyecto se “vendió” a la comunidad como un proyecto crítico de la Facultad y cuyo éxito era una responsabilidad de todos; por lo tanto se invitó a la comunidad en general a participar de manera activa y crítica. Se puede afirmar que se apostó a mejorar la gestión de la calidad académica a partir de apoyar el crecimiento y desarrollo de los docentes. Este cuarto componente coincide con lo que afirman diversos actores del Change Managment, quienes afirman que parte del éxito de cualquier proceso de esta naturaleza requiere como condición necesaria e indispensable el apoyo de los niveles directivos (Oreg, 2006; Astudillo y Lezama, 2008).



## Referencias

- Alarcón, N., Méndez R. (2003). Calidad y productividad en la docencia en la educación superior. Recuperado (19 de enero del 2012) de [http://sicevaes.csuca.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=137:gestion&catid=51:articulos&Itemid=55](http://sicevaes.csuca.org/index.php?option=com_content&view=article&id=137:gestion&catid=51:articulos&Itemid=55)
- Astudillo, M., Lezama, L. (2008). Elementos para la construcción de un modelo de cambio. Ponencia presentada en el XII Congreso Internacional de Ciencias Administrativas A.C. del 13 al 16 de mayo del 2008. Tijuana, B.C.
- Casassus, J. (2003). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas del tipo A y el tipo B). *Revista de Educación Moderna para la Sociedad Democrática*, 2001. No. 96
- Diccionario de la Real Academia Española (vigésima segunda edición). España. Recuperado el (25 de enero del 2012) de <http://www.rae.es/rae.html>
- Espinosa, I., Pérez, C. (2003). Calidad en la educación superior en México. Recuperado (19 de enero del 2012), de [http://sicevaes.csuca.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=137:gestion&catid=51:articulos&Itemid=55](http://sicevaes.csuca.org/index.php?option=com_content&view=article&id=137:gestion&catid=51:articulos&Itemid=55)
- García, B; Loredo, J; Luna, E y Rueda, M (2008). Modelo de evaluación de competencias docentes para la educación media y superior. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. Vol. 1, Número 3(e). Recuperado (21 de enero del 2012) de [http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num3\\_e/art8.pdf](http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num3_e/art8.pdf)
- García, E., Díaz, J. (2003). Fundamentos de la evaluación de la calidad universitaria: experiencia de la Facultad de Comercio y Administración de Tampico. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Recuperado el (19 de enero del 2012) de [http://sicevaes.csuca.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=137:gestion&catid=51:articulos&Itemid=55](http://sicevaes.csuca.org/index.php?option=com_content&view=article&id=137:gestion&catid=51:articulos&Itemid=55)
- González, I. (2006). Dimensiones de evaluación de la calidad universitaria en el espacio europeo de educación superior. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, Número 10, Vol. 4 (3). Universidad de Córdoba, España
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. México, D.F.
- Ibarra, E. (2009). Impacto de la evaluación en la educación superior mexicana: valoración y debate. *Revista de la Educación Superior*. Vol. XXXVIII (1), No. 149, Enero-Marzo, 2009 pp. 173-182. ISSN: 0185-2760
- Krueger, R (1994). *Focus Group*. SAGE Publications: California, 1994, pp.16
- Márum-Espinosa, E. (2009). Calidad e innovación en la educación superior mexicana. Encuentros, desencuentros y nuevas interpelaciones. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad de Guadalajara, Jalisco, México
- Mateo, J. (2000). La evaluación del profesorado y la gestión de la calidad de la educación. Hacia un modelo comprensivo de evaluación sistemática de la docencia. *Revista de Investigación Educativa*, 2000, vol. 18. No. 1, págs. 7-34

- Oreg, S. (2006). Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of work organizational psychology*. 15 (1), 73-101
- Pérez, M. (2003). Aseguramiento de la calidad de la educación superior en América Latina ¿Vamos por el camino correcto? Consejo Superior de Educación. Recuperado (20 de enero del 2012) de [http://sicevaes.csuca.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=137:gestion&catid=51:articulos&Itemid=55](http://sicevaes.csuca.org/index.php?option=com_content&view=article&id=137:gestion&catid=51:articulos&Itemid=55)
- Powell, W., (2002). Organizational change models. *Futurics*, 26 (3/4), 25-48. Retrieved from Academic Research Library database. (Document ID: 274325511)
- Quiel, D. (2005). Gestión de la calidad, educación superior y tecnología. recuperado (25 de enero del 2012) de [http://sicevaes.csuca.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=137:gestion&catid=51:articulos&Itemid=55](http://sicevaes.csuca.org/index.php?option=com_content&view=article&id=137:gestion&catid=51:articulos&Itemid=55)
- Rosas, J. (2008). Análisis de los criterios Baldrige y su impacto en el desempeño de la educación universitaria. Ponencia presentada en el XII Congreso Internacional de Ciencias Administrativas A.C. del 13 al 16 de mayo del 2008. Tijuana, B.C.
- Ruiz, C., Mas Torelló, O., Tejada, J. y Navio, A. (2008). Funciones y escenarios de actuación del profesor universitario. Apuntes para la definición del perfil basado en competencias. *Revista de la Educación Superior*. Vol. XXXVII (2)
- Thorne, C. (2003) Indicadores de calidad de la universidad a nivel internacional y el caso peruano. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado (20 de enero del 2012) de [http://sicevaes.csuca.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=137:gestion&catid=51:articulos&Itemid=55](http://sicevaes.csuca.org/index.php?option=com_content&view=article&id=137:gestion&catid=51:articulos&Itemid=55)
- Velasco, M. (2009). Modelo de competencias colaborativas para la transferencia de conocimiento. Tesis de Doctorado no publicada. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México. México, Distrito Federal
- Yzaguirre, L. (2001). Calidad educativa e ISO 9001-2000 en México. *Revista Iberoamericana de Educación*. ISSN: 1681-5653

## Abstract

By adopting innovation firms intend to respond to environmental changes either by introducing new products (differentiation strategy) or by increasing operational efficiency (cost leadership strategy), in both cases companies attempt to improve their performance. The purpose of this paper is to further our understanding of the relationships among competitive strategies, innovation types, and firm performance in a sample of Mexican companies. Results indicate that companies that scan the environment to determine if technological changes affect their products (services) prefer a differentiation strategy. Also, companies with differentiation strategy thrive to develop new products for their market. Implications for managers are included.

**Keywords:** Competitive strategy, innovation, performance.

## Introduction

Technological change and powerful competitors have made the quest for competitive advantage more difficult and its accomplishments less sustainable (D'Aveni, 1994). Changes in the environment motivate organizations to seek change. By adopting innovation, firms intend to respond to these changes either by introducing new products (differentiation strategy) or by increasing operational efficiency (cost leadership strategy), in both cases companies attempt to improve their performance. However, this is not an easy task. For example, Yoon and Lilien (1985) have argued that intensity of competition is negatively related to success rates of innovation.

Innovation plays a key role in business performance (Brown & Eisenhardt, 1995; D'Aveni, 1994; Hamel and Prahalad, 1991).

Hamel and Prahalad (1991) and D'Aveni (1994) 3

---

Claudia Ramos-Garza\*, Olivia Villalba-Moreno\*\*,  
Leticia Ramos-Garza\*\*\*

argue that being first to a market combined with continuous innovation is the key to survival in a turbulent business environment. This is probably why, nowadays, the competitive environment is characterized by a very rapid pace of change.

Innovation is defined as the development and/or use of new ideas or behaviors (Daft 1978). A new idea can pertain to a new product, service, market, operational and administrative structures, processes and systems. In this same line, Paladino (2007) defines innovation as the firm's ability to adopt new ideas, products, and processes successfully.

The management of innovation has become a subject of significant research interest (Hitt, Nixon, Hoskisson and Kochhard, 1999). Due to the fact that innovation appears to be a way to create value for companies and considering the fast pace of changing conditions in the environment, the purpose of the study is to further explore, in a sample of Mexican companies, the relationships between competitive strategies, innovation types and firm performance.

The structure of the paper is as follows. First, a literature review of competitive strategies (differentiation and cost leadership), innovation types (product and process) considering the environment as well as their relation to performance is included. Second, a proposed model of the relationships among the variables included in the review is presented. Third, the method used is described. Fourth, the results as their discussion as well as some limitations of the study are presented. Finally, the conclusions are included

## **Competitive strategies and environmental scanning**

Porter (1980) classified the competitive advantage sources into two principal categories: differentiation and cost leadership strategy. Differentiation strategy means product development with added advantages or those which are perceived to be unique or different in the industry and offer a greater benefit to consumers. This can be accomplished through various means, such as brand name image, technology, service or product properties. Cost leadership strategy, without compromising quality, service or other product aspects, attempts to achieve lower costs than the competition. In other words, this strategy intends to render internal efficiency into lower costs or more reduced prices for the purchasers. It is based on economies of scale and scope.

Vazquez, Santos, and Alvarez (2001) suggested that certain competitive strategies are related to innovation behavior, in particular to differentiation strategy as defined by Porter (1980). Stable markets with known demand and limited possibility for technology improvement are becoming scarce (Vazquez et al., 2001), but even in this type of market, process innovation might be needed in order to keep a low cost structure.

Some authors (Damanpour, Walker and Avellaneda, 2009) suggest that organizations adopt innovation in response to changes in technological and managerial knowledge, industry competition, constituents' expectation, or top executives' aspiration to gain distinctive competencies and improve the level of performance. They argue that innovation is adopted as a means for organizational adaptation and change to facilitate achieving the firm's performance goals, especially under intense competition,

rapidly changing markets, scarce resources and public demand for higher quality and better products and services. For example, Jansen, Van den Bosch and Volberda (2006) proposed that environmental dynamism and environmental competitiveness might moderate the relationship between innovation (exploratory and exploitative) and financial performance of a large European financial services firm.

Papadakis Lioukas, and Chambers (1998) define environmental heterogeneity as the rate a company is forced to continuously offer new products to their market considering changing environmental conditions such as customer buying habits, the nature of competition, market dynamism, and the uncertainty of the market. Vazquez et al., 2001 results' showed that market orientation significantly favors firms' innovativeness which in turn, affects the companies' innovation rates and new product innovativeness, whereas both variables exert a direct, positive influence on companies' performance. They also found that the companies' degree of market orientation was significantly related to the application of both: differentiation and cost leadership strategies, the association was much stronger in the former. Consequently, the strategic choices of the most market-oriented firms imply the intention to not only enact a pro-active role in innovation development, but also to innovate regularly.

We propose that firms that scan the environment to determine if new technology will affect the products and services offered will probably be better off pursuing a differentiation strategy rather than a cost leadership strategy. Considering the previous information we propose the following hypothesis.

*H1. Firms that scan the environment for technological change will pursue a differentiation strategy more than a cost leadership strategy.*

### **Competitive strategies and the adoption of innovation**

Innovation is defined as the development and/or use of new ideas or behaviors (Daft 1978). A new idea can pertain to a new product, service, market, operational and administrative structures, processes and systems. In this same line, Paladino (2007) defines innovation as the firm's ability to adopt new ideas, products, and processes successfully. The most widely studied typology of innovation is the distinction between product and process innovation (Damanpour et al., 2009; Kotabe and Murray, 1990).

With product innovation, the firm offers new products and services to existing or new clients. Product innovation have external focus, are primarily market driven, and their introduction results in differentiation of the organization's output for its customers or clients (Damanpour and Gopalakrishnan, 2001). Brown and Eisenhardt (1995) in their review of the past and present findings of product development, suggest that product development is the nexus of competition for many firms as well as the central organizational process for adaptation and renewal. They identify product development as an important core competence for organizations. Product innovation requires that firms assimilate customer need patterns, design, and manufacture the product.

With process innovation, firms introduce innovations in the organization's production or operating systems. Process innovation has internal focus and aim to increase efficiency and effectiveness of the internal organizational

processes to facilitate the production and delivery of goods or services to the customer (Boer and During, 2001). Process innovations require firms to apply technology to improve the efficiency of the firm's operations.

As mentioned earlier, Porter (1980) identified two sources of competitive advantage: differentiation and cost. A company can outperform rivals only if it can establish a difference that it can preserve, choosing to perform activities differently than rivals do. According to Porter (1996) it must deliver greater value to customers or create comparable value at a lower cost, or do both. Specifically, the superior profitability then follows: with a differentiation strategy the firm can deliver greater value which allows a company to charge higher average unit price, or with a cost leadership strategy the firm can gain greater efficiency which results in lower average unit costs.

It seems reasonable to suggest that a firm with a differentiation strategy will adopt product innovation, trying to deliver new products or services that might satisfy the special needs of their clients in well defined, specialized markets while a firm with a cost leadership strategy will adopt process innovation, trying to develop economies of scale to be able to compete with low prices in broadly, unspecialized markets. Considering the previous information we propose the following hypotheses.

*H2: Firms with a differentiation strategy will focus on the development of new products (product innovation).*

*H3: Firms with a cost leadership strategy will focus on having economies of scales (process innovation).*

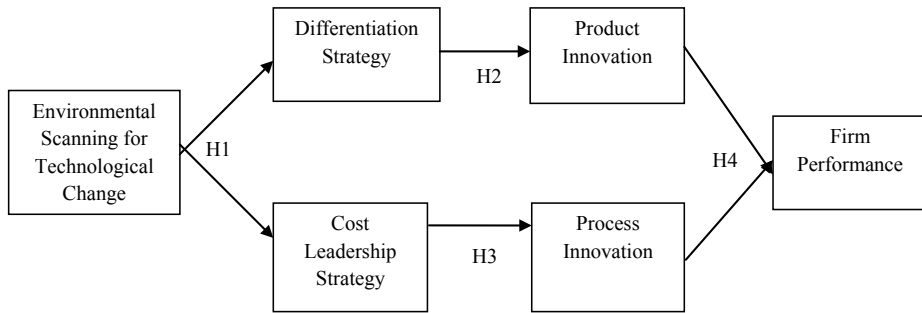
## **Innovation and firm performance**

Innovation plays a key role in business performance (Brown & Eisenhardt, 1995; D'Aveni, 1994; Hamel and Prahalad, 1991). Hamel and Prahalad (1991) and D'Aveni (1994) argue that being first to a market combined with continuous innovation is the key to survival in a turbulent business environment. This is probably why, nowadays, the competitive environment is characterized by a very rapid pace of change.

Changes in the environment motivate organizations to seek change. By adopting innovation, firms intend to respond to these changes either by introducing new products (differentiation strategy) or by increasing operational efficiency (cost leadership strategy), in both cases companies are attempting to improve their performance. For example, Vazaquez et al. (1995) found support for the relationship between a firm's innovation rate and new product innovativeness and superior firm performance. In another example, Lyon and Ferrier (2002) proposed a positive relation between product-market innovation and firm performance. They found a positive, significant relation between product-market innovation and market share gain.

The rationale behind the link between process performance (speed and productivity) and financial success of the product is twofold (Brown & Eisenhardt, 1995). A productive process means lower costs and thus, lower prices, which, in turn, should lead to greater product success. Second, a faster process creates strategic flexibility and less time to product launch, both of which may lead to financially successful products. Considering the previous information we propose the following hypothesis.

**Figure 1.**  
**Proposed model: competitive strategy, innovation type and firm performance.**



*H4: Firms that pursue either product or process innovation have a positive impact on performance.*

his/her TMT; considering those who actively participate in the strategic decision making process of the firm.

**Proposed model**

The proposed model of the study is presented in figure 1.

**Method**

Sample

The study was performed at the team level. Hambrick (2007) argues that attention to executive groups, rather than individuals (e.g. CEO), often yields better explanations of organizational outcomes. Furthermore, some evidence suggests that certain characteristics, factors, and values shared among the TMT members of an organization are better predictors of organizational outcomes than the individual characteristics of the members in the team (Bantel and Jackson, 1989; Wiersema and Bantel, 1992). TMTs of 29 medium and large manufacturing companies located in Mexico were included in the sample. The companies' CEOs were asked to select as participants in the study, the members of

**Data collection**

Data was collected by using questionnaires. Following a similar procedure used by Hiller (1994), originally suggested by Brislin (1980) the questionnaires were translated from English to Spanish and back to English. The questionnaire was sent to a total of 443 companies located in Monterrey and the nearby areas, which are included in the CAINTRA's directory. Of the total, thirty-three were returned due to several reasons (e.g. wrong address, the company didn't exist anymore). The companies' CEOs were asked to select as participants in the study, the members of his/her TMT; considering those who actively participate in the strategic decision making process of the firm. Members of the TMT (including the CEO) completed the questionnaires about their strategic consensus regarding their competitive strategies (differentiation and cost leadership), innovation types (product and process) and environmental scanning for technological changes. Firm performance was obtained only from the highest executive

of the firm (CEO). One hundred and eighteen usable questionnaires were collected. This represents a response rate of 7.07%.

## Measures

Knight, Pearce, Smith, Olian, Sims, Smith and Flood (1999) captured strategic consensus using a broad and informed strategic management literature. TMT Strategic consensus is defined as the degree to which individual mental models of strategy overlap. It is a measure of the similarity among TMT members' interpretations about firm's strategic orientation. It consists of as a forty eight-5-point-Likert scale (1=strongly disagree to 5=strongly agree). It includes the firm's emphasis on costs, differentiation, innovation, new product development, environmental scanning, among others. The corresponding items were used for some of the variables included in this study. The questionnaire that was used to measure all the variables in the study is included in Appendix 1.

*Environmental scanning* is defined as frequently assessing the long-term implications of change in technology relevant to the products and services offered by the company. Environmental scanning was measured using an item considered in Knight's scale in regard to this topic, one-5point-Likert type scale (1=strongly disagree to 5=strongly agree). The measure captures the importance the members of the TMT give to the process of scanning the environment to determine how technological change will have an impact on their product and services offered. In total we had 1 response for each team members. To calculate the final measure, for each team, the responses of the team were averaged.

*Differentiation strategy* is defined by Porter (1980) as a strategy that offers new

products with added advantages or those which are perceived to be unique or different in the industry and offer a greater benefit to consumers. Differentiation strategy was measured using the items considered in Knight's scale in regard to this topic, eight-5-point-Likert-type scale were (1=strongly disagree to 5=strongly agree). The measure captures if the firm is pursuing a differentiation strategy. In total we had 8 responses for each team members. For each team, we calculated the average of each item. To calculate the final team orientation measure, for each team, the responses of the 8 items were averaged.

*Cost leadership strategy* is defined by Porter (1980) as a strategy that without compromising quality, service or other product aspects, attempts to achieve lower costs than the competition. Cost leadership strategy was measured using the items considered in Knight's scale in regard to this topic, four-5-point-Likert-type scale were (1=strongly disagree to 5=strongly agree). The measure captures if the firm is pursuing a cost leadership strategy. In total we had 4 responses for each team members. For each team, we calculated the average of each item. To calculate the final team orientation measure, for each team, the responses of the 4 items were averaged.

*Product innovation (new product development)* is defined by Damanpour and Gopalakrishnan (2001) as new products or services introduced to meet an external user or market need. Product innovation was measured using the items considered in Knight's scale in regard to this topic, five-5-point-Likert-type scale were (1=strongly disagree to 5=strongly agree). In total we had 5 responses for each team members. For each team, we calculated the average of each item. To calculate the final team orientation measure, for each team, the responses of the



5 items were averaged. The measure captures the importance of new product development, including the number and speed of the development of new products.

*Process innovation (economies of scale)* is defined by Damanpour and Gopalakrishnan (2001) as new elements introduced into an organization's production or service operations to produce a product or render a service. Process innovation was measured using an item considered in Knight's scale in regard to this topic, one-5point-Likert type scale (1=strongly disagree to 5=strongly agree). The measure captures the level of priority members of the TMT give to having economies of scale. In total we had 1 response for each team members. To calculate the final team orientation measure, for each team, the responses of the team were averaged.

*Firm performance* refers to how well the organization is doing with regard to efficiency and growth indicators. It was assessed using ROI and sales growth. Following Bowman and Ambrosini (1997), it was measured using one 5-point-Likert-type scale measuring for ROI and one for sales growth (1=strongly disagree to 5=strongly agree). The CEO was asked if its

firm performance was superior relative to other firms in their industry.

#### Analytic Approach

Pearson correlations among the variables were performed to test the hypotheses.

### Results and discussion

The means, standard deviations, correlations, and reliabilities are presented in Table 1.

First, for H1, we proposed that firms that scan the environment for technological change will pursue a differentiation strategy more than a cost leadership strategy. As it can be seen on the table, the mean for differentiation strategy (3.82) is higher than for cost leadership strategy. Analyzing the data for each of the 29 companies included in the sample, 18 prefer differentiation strategy while only 11 prefer a cost leadership strategy. Furthermore, we found a positive significant relation ( $r = .402$ ,  $p = .03$ ) between environmental scanning and companies having a differentiation strategy. Thus, H1 was supported.

**Table 1.**  
**Means, standard deviations and correlations (N=29)**

| Scales                      | Mean | s.d. | 1      | 2      | 3      | 4      | 5     | 6      | 7 |
|-----------------------------|------|------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|---|
| 1. Environmental scanning   | 3.72 | 0.63 | -      |        |        |        |       |        |   |
| 2. Differentiation strategy | 3.82 | 0.50 | .402*  | (.830) |        |        |       |        |   |
| 3. Cost strategy            | 3.41 | 0.63 | -.175  | .571** | (.727) |        |       |        |   |
| 4. New Product Development  | 3.12 | 0.49 | .522** | .708** | -.183  | (.779) |       |        |   |
| 5. Economies of scale       | 3.87 | 0.69 | .384*  | .255   | -.027  | .354   | -     |        |   |
| 6. Performance (ROI)        | 4.00 | 1.00 | .220   | .189   | -.109  | .284   | -.068 | -      |   |
| 7. Perf. (sales growth)     | 3.69 | 1.00 | .101   | .249   | -.040  | .283   | .093  | .534** | - |

\*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$

Reliabilities are included in the diagonal.

It was important for strategies pursuing a differentiation strategy to assess the environment to identify how technological changes will affect the products and services offered. A differentiation strategy has an external focus and needs to be aware of environmental changes more than firms pursuing a cost leadership strategy, which has more of an internal focus.

Second, for H2, we proposed that firms with a differentiation strategy will focus on the development of new products (product innovation). We found a positive significant relation ( $r = .708$ ,  $p = .00$ ) between companies having a differentiation strategy and developing new products (product innovation). Thus, there was support for H2. The reliabilities for differentiation strategy measure and the new product development measure were  $\alpha = .830$  and  $.779$ , respectively.

Results showed a positive, significant relation between differentiation strategy and new product development (product innovation). The essence of a differentiation strategy is being able to create value to clients by offering products and services that can satisfy its specialized needs of customers.

Third, for H3, we proposed that firms with a cost leadership strategy will focus on having economies of scales (process innovation). We found no significant relation among the variables. Thus, there was no support for H3. The reliability of the cost leadership strategy measure was  $\alpha = .727$ .

Results did not found a relationship between a cost leadership strategy and economies of scales. This comes as a surprise because the essence of this strategy is being able to maintain efficient operations. A possible explanation is the limitation that comes when measuring economies of scales using only one item.

Finally, for H4, we proposed that firms that pursue either product innovation or process innovation have a positive impact on performance. We found no significant relation, neither for product innovation nor for process innovation, for either of the two measures used to measure firm performance (ROI, sales growth). Thus, there was no support for H4.

Results show no relation between innovation and firm performance. This is probably due to the nature of the study, being cross sectional it does not capture the effects of performance because there is a time lag between the decisions and their results.

## Limitations

Notwithstanding the limitations later outlined, the present study contributes to the overall understanding of the relations among competitive strategy (cost leadership versus differentiation), innovation types (product and process) and firm performance.

Some limitations can be pointed out. First, the study is cross-sectional and multi-industry in nature so time lags that may occur between the formulation/implementation of a strategy and the achievement of firm performance are not considered. Second, the association among variables that indicate correlation coefficients does not imply the existence of causal effects. Third, to measure economies of scales a single item was used. However, several team members answered the question and the final measure was obtained considering the average of the responses. Finally, another possible limitation is that for the measurement of firm performance the study relied on a single respondent from each firm, the CEO of the company. However, the CEO, being the ultimate responsible for the company, he/she is the most appropriate person to answer

these questions. Furthermore, performance was self-reported. However, it has been found that self-reported performance and actual performance are highly correlated (Bowman & Ambrosini, 1997). Future research should try to avoid these shortcomings.

### **Conclusions: implications for managers**

Technological change and powerful competitors have made the quest for competitive advantage more difficult and its accomplishments less sustainable (D'Aveni, 1994). By adopting innovation, firms intend to respond to these changes either by introducing new products (differentiation strategy) or by increasing operational efficiency (cost leadership strategy), in both cases companies attempt to improve their performance. In sum, innovation plays a key role in business performance (Brown & Eisenhardt, 1995; D'Aveni, 1994; Hamel and Prahalad, 1991).

The qualitative review of the success and failure of innovation done by Panne, Beers and Kleinknecht (2003) found that there is agreement that, a clearly articulated innovation strategy and a management style suited to that, is one factor that will enhance innovative success. For example, Ramos-Garza (2003) found that firms facing complex environments need strategic consensus among their top management team members in order to perform well. In the present study, the measures used included the responses of the members of the top management team of each company included in the sample. So there appears to be strategic consensus among team members with regard to two important issues. First, the importance to assess how technological changes will affect the company. Second, the importance of product innovation translates in new product offering to their clients. They are all in the same frequency, their strategic maps

overlap and try to gain competitive advantage and have superior performance pursuing a differentiation strategy.

In sum, Hamel and Prahalad (1991) and D'Aveni (1994) argue that being first to a market combined with continuous innovation is the key to survival in a turbulent business environment. In order for firms to gain a competitive advantage and have superior performance, managers need to clearly articulate an innovation strategy. Results in the present study indicate the importance for top managers that pursue a differentiation strategy, to adopt product innovation because this will allow them to develop new products that can better satisfy the specialized needs of actual and potential clients. Results also showed the importance to scan the environment in order to identify how technological changes will impact company operations in order for them to be well prepared to face the present and future challenges.

## References

- Bantel, K.A. & Jackson, S.E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124
- Boer, H. and Daring, W.E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process, and organizational innovation. *International Journal of Technology Management*, 22, pp. 83-107
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (1997). Perceptions of strategic priorities, consensus and firm performance. *Journal of Management Studies*, 34(2), pp. 241-258
- Brislin, R.W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H.C. Triandis & J.W. Berry (Eds.). *Handbook of cross-cultural psychology*. Vol. 2. Methodology, 389-444. Boston: Allyn and Bacon
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1995). Product development: past research, present findings and future directions. *Academy of Management Review*, 10(2), pp. 343-378
- Daft, R.L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21, 193-210
- Damanpour, F.; Walker, R.M. & Avellaneda, C.N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), pp. 650-675
- Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), pp. 45-65
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition*. New York: Free Press
- Hambrick, D.C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1991). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review*, 69(4), pp. 81-92
- Hiller, T.B. (1994). Cross-cultural and psychological influences on competitive strategic decision making. Dissertation document. The University of North Carolina at Chapel Hill
- Hitt, M.A.; Nixon, R.D.; Hoskisson, R.E. & Kochhard, R. (1999). Corporate entrepreneurship and cross-functional fertilization: Activation, process and disintegration of a new product design team. *Entrepreneurship theory and Practice*, 23, pp. 145
- Jansen, J.J.P.; Van den Bosch, F.A. & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52, pp. 1661-1674
- Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A. & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 445-465

- Kotabe, M. & Murray, J.Y. (1990). Linking product and process innovation and models of international sourcing in global competition: A case of foreign multinational firms. *Journal of International Business Studies*, 21, pp. 383-408
- Lyon, D.W. & Ferrier, W.J. (2002). Enhancing performance with product-market innovation: The influence of the top management team. *Journal of Managerial Issues*, XIV(4), pp. 452-469
- Paladino, A.(2007). Investigating the drivers of innovation and new product success: A comparison of strategic orientations. *Product Innovation Management*, 24, pp. 534-553
- Panne, G.; Beers, C. & Kleinknecht, A. (2003). Success and failure of innovation: A literature review. *International Journal of Innovation Management*, 7(3), pp. 309-338
- Papadakis, V.M., Lioukas, S. & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: The role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19, 115-147
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. 74(6), pp. 61-78
- Ramos-Garza, C. (2009). TMT Strategic consensus in Mexican companies. *Journal of Business Research*, 62, pp. 854-860
- Vazquez, R.; Santos, M.L. & Alvarez, L.I. (2001). Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of Strategic Marketing*, 9, pp. 69-90
- Wiersema, M.F. & Bantel, K.A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121
- Yoon, E. and Lilien, G.J. (1985). New industrial product performance. The effects of market characteristics and strategy. *Journal of Product Innovation Management*, 3, 134-144

## Appendix 1. Questionnaires

### Environmental Scanning (1 item)

Our company frequently assesses the long-term implications of change in technology relevant to the products and services we offer.

### *Differentiation Strategy (8 items, alpha = .830)*

Our company makes its profits delivering above-average quality goods and services and then charging more for them.

The quality of our products and services far exceeds that of our competitors.

Our company focuses its products and services to meet the specialized needs of select clients; we don't try to be all things to all people.

Our brand name is an extremely valuable marketing asset.

Most of our products and services compete in higher-priced markets.

Overall, our customers rate the quality of our products and services as excellent.

Our company emphasizes after-sales support, such as telephone hot lines, field technicians and strong warranties.

Our company works hard at building a strong product or brand image.

### *Costs Leadership Strategy (4 items, alpha = .727)*

Our number one priority is lowest cost relative to our competition.

Most of our product and services compete in lower-priced markets.

Using our experience to cut costs is an important goal of this company.

Our company makes its profit by selling large quantities of goods and services at the lowest possible prices.

### *Product Innovation (5 items, alpha = .779)*

The speed with which we develop products relative to our competition is an important priority for this company.

Our company more often introduces completely new products and services rather than simply modifying existing lines.

From start to finish we develop products faster than our competitors.

Our company introduces more new products and services each year than our closest competitors.

Our company makes dramatic rather than minor changes in our product lines.

### *Process Innovation (1 item)*

Taking advantage of economies of scales is an important goal of this company.

### *Firm Performance (1 item for each measure)*

Relative to other businesses in our industry, we perform well in terms of ROI.

Relative to other businesses in our industry, we perform well in terms of sales.

# Evaluación de la calidad en el servicio al cliente en los hoteles mediante la escala de Servqual

Ma. Patricia Rivera Espinoza\*, Víctor Hugo Prado Vázquez\*\*

## Resumen

El objetivo del estudio fue evaluar la calidad en los servicios del cliente en hoteles de montaña de Tapalpa, Jalisco, para conocer las áreas de mejora en el servicio brindado. El estudio es exploratorio, se centra en la medición de expectativas y percepciones utilizando la escala SERVQUAL diseñada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988). La recolección de la información fue en los meses de más afluencia de vacacionistas (noviembre y diciembre 2010, abril y julio 2011). El lugar de investigación fue Tapalpa, Jalisco. El número de encuestas aplicadas fue al 100% de empleados del hotel (oferta), así como también a 265 huéspedes (demanda), obteniendo los siguientes resultados: los huéspedes de los hoteles 3, 4 y 5 obtuvieron un resultado negativo, no se cumple con la expectativa del cliente, por lo tanto existe insatisfacción. En los hoteles 1, 2, 6 y 7 los resultados son positivos, existiendo satisfacción del cliente con las dimensiones que ofrecen los hoteles. En el caso de los empleados la percepción (6.94) y de la expectativa 6.85, respectivamente.

**Palabras clave:** calidad de servicio, escala SERVQUAL, empresas hoteleras, Tapalpa, Jalisco.

## Abstract

The main objective of this study was to evaluate the quality services to the customer in mountain hotels in Tapalpa, Jalisco, to explore the improvement areas in the service provided. The study is exploratory, it focuses on the measurement of expectations and perceptions. We use the scale SERVQUAL designed by Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988). The collection of the information was in the months of more influx of vacationers (November and December, April 2010 and July 2011). The site of investigation was Tapalpa, Jalisco. The surveys were applied to 100% of the employees of the hotel (supply), as well as 265 guests (demand), with the following results: guests of the hotels 3, 4 and 5 received a negative result not met with the expectation of the customer, therefore there is dissatisfaction. In the hotels 1, 2, 6 and 7 the results are positive, it exists customer satisfaction with the dimensions that offer the hotels. In the case of employees perception (6.94) and the expectation of 6.85 respectively.

**Keywords:** Quality of service, SERVQUAL Scale, Hotels, Tapalpa, Jalisco.

---

\* Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México. Correo: patricia@cusur.udg.mx

\*\* Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México. Correo: hprado@cusur.udg.mx

## Introducción

El sector de los servicios ha crecido en todo el país, lo que ha traído consigo un aumento en la oferta de servicios de empresas turísticas. Este segmento es un generador de empleo a nivel mundial, con un potencial de crecimiento más fuerte (Swarbrooke y Horner, 2002). En la actualidad, las empresas que brindan servicios de hotelería juegan un papel importante: promueven el turismo y la imagen del municipio, o en lo particular de un pueblo, contribuyendo con a la creación de empleos directos e indirectos, así como a incrementar el Producto Interno Bruto (PIB). La calidad de un servicio debe de evaluarse permanentemente para instrumentar acciones de mejora continua; es evidente que un servicio que no deja satisfecho al cliente constituye un problema de gran magnitud con los efectos sociales y económicos que se desprendan, y que pueden afectar a la empresa hasta el grado de salir del mercado por la incapacidad para competir. Aun cuando existen métodos que permiten captar sistemáticamente la percepción de los huéspedes acerca de la calidad de los servicios en los alojamientos, son poco utilizados. Tampoco se conocen cuáles son los atributos que utilizan los huéspedes para evaluar la calidad de un hotel, ya que las mediciones que efectúan algunos empresarios del sector están diseñadas únicamente en función de su percepción sobre el tema. En definitiva, no existe un acuerdo sobre qué aspectos medir para poder tener una evaluación global de la calidad desde el punto de vista del usuario del servicio.

En el Pueblo de Tapalpa, Jalisco, como en muchas regiones de México, los hoteles son en su mayoría de pequeña escala, de los cuales su administración es generalmente familiar, existiendo una minoría de alojamientos vinculados a cadenas hoteleras o franquicias.

En este tipo de empresas es poco frecuente el uso de metodologías para la medición de la calidad de los servicios brindados. Algunos hoteles obtienen la opinión de sus huéspedes a través de cuestionarios autosuministrados que se disponen en las habitaciones, los que ocasionalmente son procesados en forma regular y cuyos formatos son muy variados.

El propósito de este estudio es aplicar una herramienta de tipo metodológica que le permita a los administradores y propietarios de alojamientos medir la calidad de los servicios en forma sistemática e integral. Esta propuesta tomará como base la comparación entre las expectativas y las percepciones de los usuarios acerca de ciertos indicadores y dimensiones relativos a la calidad para el servicio de hoteles en este destino. Este lugar tiene potencial turístico, sin embargo no se han realizado estudios en los hoteles para conocer el nivel de satisfacción en la calidad del servicio.

## Marco teórico

El cliente, basándose en sus experiencias, tiene ciertas expectativas acerca de la calidad de los servicios antes de la compra. Efectuada la compra, compara la calidad que espera de ese servicio con lo que realmente recibe (Lovelock y Wright, 2001). El trato que se les brinda a los clientes de los hoteles puede o no ser del agrado de éstos, ya que tal vez esperan mayor atención o servicios de calidad y estos no lo fueron, creándose una mala imagen de todo el hotel y no solo de la persona que lo atendió, o por lo contrario, puede estar satisfecho con el trato y eso puede ser uno de los motivos por los cuales en otras ocasiones regrese al sitio o lo recomiende. El cliente juzga la calidad de un servicio desde distintas dimensiones. Los servicios que recibe pueden no ser los que esperaban, en



los cuales el cliente podría contribuir dando al hotel sugerencias de qué es lo que le faltó en su estancia, por lo que podría estar satisfecho o no con lo que está pagando. Para Camisón, Cruz y González (2007), “la calidad debe estar basada en las percepciones que el cliente tiene de los servicios”.

### **Importancia de la calidad del servicio a clientes**

La calidad en los servicios que los hoteles ofrecen es la mejor estrategia que puedan utilizar para atraer clientes. Una empresa orientada a la satisfacción de sus clientes, como lo son los hoteles, debe de tener muy claro que es necesario que todo el personal se involucre en lograr la meta de la empresa: satisfacer al máximo las necesidades de los clientes.

La calidad es reflejada según Gallego (2002), como “la satisfacción de los clientes a la llegada, durante la estancia y a la salida”, que salga con una actitud positiva y sintiendo que todo lo que recibió es lo que él esperaba antes de hospedarse, logrando que se sienta bien y que tenga la confianza de volver y ser mejor atendido, por lo que podemos observar que la calidad es una necesidad para todo tipo de servicio y tiene vital importancia.

Una empresa está en equilibrio y es de alta calidad cuando supera expectativas de clientes, personal y accionistas, Müller (2001). Entonces, una empresa de calidad se esmerará en brindar los mejores servicios a sus clientes y personas relacionadas con ésta, teniendo como resultado mejores ingresos y mayor satisfacción de sus integrantes.

La clasificación siguiente es la que atiende a la calidad de los servicios que se ofrecen en cada uno de los hoteles, el cual se puede dividir en:

1. Sistema de vocablos descriptivos: de lujo, de primera, ordinario de primera, superior de turista y ordinario de turista.
2. Sistema de clave de letras, en donde ubicamos al de mejor categoría como AA, siguiéndole la A, B, C, D, según sean los servicios o el tipo de hotel al que hagamos referencia.
3. Por último encontramos el de sistema de estrellas, donde 5 significa el de mayor calidad.

Según estas clasificaciones podemos encontrar a los hoteles que son considerados de mayor a menor calidad en sus servicios, pero aún los que no cuentan con cinco estrellas o no son considerados de lujo pueden ofrecer a sus huéspedes habitaciones y servicios de calidad (De la Torre, 2007).

La industria hotelera se encuentra día a día con más retos, ya que el entorno es cada vez más cambiante y se debe de adaptar a las nuevas necesidades de sus huéspedes, un ejemplo muy común es la tecnología: un hotel de calidad debe de contar con los adelantos tecnológicos necesarios para tener al cliente satisfecho. De ahí la importancia de la calidad en el servicio, pues existen muchos factores sujetos a este término.

Según Aguilar y Jáuregui (2004), “un cliente insatisfecho comunica su experiencia negativa a 10 o más personas. Uno de cada cinco lo hace hasta con 20 personas. Un cliente satisfecho comunica su experiencia positiva, en promedio, a cinco personas solamente”.

Para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas (Begazo 2006). Las empresas escuchan sólo a 4% de los clientes insatisfechos. El 96% restante, simplemente se va. De ese porcentaje, 91% nunca regresa.

Siete de cada diez clientes que expresan su queja regresan si sus reclamos son bien atendidos y comunican su experiencia a cinco personas más. Un cliente en promedio requiere doce experiencias positivas para olvidar definitivamente una mala experiencia con la empresa o institución.

Las empresas pierden clientes: 68% por indiferencia y trato inadecuado, 14% por insatisfacción con los productos, 9% por razones de competitividad, 5% por desarrollar otras relaciones, 3% por cambio de lugar de residencia y 1% por otras causas.

Cuesta cuatro o cinco veces más conseguir un cliente nuevo que mantener a uno que ya se tiene. Sin embargo, se gasta más en atraer clientes que en mantener los que ya se tienen. Los clientes satisfechos son clientes leales. La lealtad de un cliente vale por lo menos 10 veces el precio de una compra (Aguilar y Jáuregui, 2004).

Si los servicios no son buenos o simplemente no son lo que los clientes esperan recibir, es posible que el cliente no regrese, y no solo eso, este cliente ocasionará que otras personas más no quieran hospedarse ni recomendar a esta empresa, pues tuvieron malas referencias o experiencias.

### **Implementación de modelos de calidad en las organizaciones**

La implementación de un modelo de calidad en los hoteles es muy importante para la obtención de mejores resultados en cuanto a utilidades y clientes satisfechos, por lo que es necesaria principalmente una evaluación de la empresa desde sus orígenes.

La implantación de un sistema de calidad en un hotel provoca un cambio de mentalidad y un fomento de la motivación de las personas que integran la organización. Esto se traduce

en una mejora de la eficiencia de los procesos y en una mejora en la satisfacción del personal que se transmite a los clientes (Puig-Durán, 2006). Para obtener una mejora verdadera, es necesario entrar muy a fondo al concepto de mejora continua, ya que es necesario mejorar continuamente según las necesidades que se vayan presentando durante el transcurso del tiempo, mejorando día a día para poder ofrecer una retroalimentación inmediata y efectiva, ya que si una empresa no lo hace tal vez la competencia esté dispuesta a hacerlo. El grado de satisfacción del cliente debería ser lo más importante para las empresas (Camisón, Cruz y González, 2007).

### **Evaluación de la calidad**

Existen diferentes métodos para evaluar la satisfacción del cliente por medio de la calidad en el servicio. Los más utilizados se basan en el modelo de desconfirmación y en el de la opinión, siendo el SERVQUAL el primero desarrollado por (Zeithaml et al., 1993; 4). Sugiere que la percepción de la calidad del servicio está basada en la calidad percibida y es el resultado de la discrepancia entre las percepciones y las expectativas sobre el desempeño del servicio. Otro modelo es el de Rust y Oliver (1994), o el «Modelo de Desempeño Evaluado» planteado por Teas (1993, 1994). Bajo esta planteamiento también se han desarrollado escalas como el «SERVPERF» (Cronin y Taylor, 1992). El SERVQUAL es más completo, ya que abarca factores como bienes materiales, confiabilidad, sensibilidad, aseguramiento, empatía y cuidado del cliente (Robledo, 2001), mientras que el SERVPEX es una mezcla de lo que los clientes esperan y el nivel mínimo de lo que estarían dispuestos a aceptar (F. Danardana, 1992).

En la actualidad SERVQUAL es el modelo de investigación más usado para medir la

calidad de servicios: “permite a los gestores detectar, de acuerdo con los índices, qué aspectos del servicio son importantes y cuál es el nivel de satisfacción como resultado de la comparación de la importancia de un servicio con la satisfacción proporcionada por el mismo” (Gadotti y Franca, 2009). Este modelo señala que la calidad se puede estimar a partir de lo que señala la tabla 1, por lo que el presente estudio estará centrado en la escala de SERVQUAL a los hoteles de Tapalpa, Jalisco.

El instrumento comprende dos secciones: la primera dedicada a las expectativas, la cual contiene 21 declaraciones dirigidas a identificar las expectativas generales de los usuarios en relación al servicio, y la segunda dedicada a las percepciones, estructurada en función de la combinación de las 21 declaraciones para medir la percepción de calidad de una empresa específica dentro de la categoría de servicios analizada. La escala consta de cinco dimensiones para juzgar la calidad de los servicios de la organización.

Este instrumento de medida puede

ser de gran utilidad para el desarrollo de evaluaciones periódicas de calidad que permitan detectar la eficacia de los cambios incluidos en la prestación del servicio. No obstante, para construir relaciones duraderas con los clientes no es suficiente con evaluar periódicamente el nivel de calidad de servicio que la empresa está ofreciendo, sino que es necesaria una mejor comprensión de sus preferencias (Martín y Recio, 2006).

### **Calidad, percepción y expectativa en los servicios turísticos y hoteleros**

Los trabajos realizados por Hernández et al., (2007), denominan la calidad percibida como una referencia a los atributos específicos del servicio, en sí en la demanda básica, tangible y oferta complementaria. También Díaz et al., (2000), apuntan la profesionalidad, los elementos tangibles, la localización, el beneficio básico y la oferta complementaria, y Falces et al., (1999) consideran al personal, las instalaciones y la organización de servicio como la calidad en los servicios hoteleros. Otros como Johns et al., (2004), analizan la calidad percibida como un constructo

**Tabla 1.**  
**Dimensiones del modelo SERVQUAL**

| Dimensiones                   | Indicadores   |
|-------------------------------|---|
| Confiabilidad                 | Entendida como la habilidad de desarrollar el servicio prometido tal como se pactó y con exactitud.   |
| Responsabilidad               | Como la buena voluntad de ayudar a sus clientes y brindar un servicio rápido.   |
| Seguridad                     | Como el conocimiento de los empleados sobre lo que hacen, su cortesía y su capacidad de transmitir confianza.   |
| Empatía                       | La capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a los clientes.  |
| Bienes materiales o tangibles | Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización, tales como la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación, limpieza y modernidad, son evaluadas en los elementos personas, infraestructura y objetos |

Fuente: Schiffman y Lazar, 2001

unidimensional que refleja únicamente las valoraciones sobre el desempeño percibido por el consumidor. Castillo (2005), señala la percepción del cliente o usuario como éste estima que la organización está cumpliendo con la entrega del servicio, de acuerdo a como él valora lo que recibe.

Las expectativas del cliente la define Castillo (2005) como:

*“Lo que espera que sea el servicio. que entrega la organización. Esta expectativa se forma básicamente por sus experiencias pasadas, sus necesidades conscientes, comunicación de boca a boca e información externa. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio”.*

Otro factor que es importante definir es la percepción, Begazo (2006):

*“Que se puede comprender o percibir || Que se puede recibir o cobrar. Según James Gibson, la percepción es el proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente. Es un componente de la satisfacción del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio como tangibilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, fiabilidad”.*

Factores que influyen en las expectativas de los clientes, según Cortés (2007):

- 1.- Lo que los usuarios escuchan de otros usuarios.
- 2.- Necesidades personales de los clientes.
- 3.- La experiencia que se han tenido con el uso de un servicio puede influir en el nivel de las expectativas del cliente.
- 4.- Comunicación externa de los proveedores.
- 5.- El precio.

Gilbert y Wong (2003) y Yuksel y Yuksel (2003), establecen diferentes tipologías de individuos en sus expectativas y su satisfacción en función en los servicios de alojamiento, y los de Grande et al., (2002), que establecen diversas tipologías de individuos en función de las expectativas sobre una serie de atributos indicativos de la calidad. Por su parte, Díaz et al., (2000), agrupan a los usuarios de establecimientos de turismo rural en función de sus expectativas de calidad de servicio y comprueban el poder discriminante de esta variable profundizando, además, en su relación con la satisfacción. Los resultados muestran la existencia de ciertos atributos respecto de los cuales los individuos no tienen expectativas elevadas. La brecha que existe entre percepción y expectativas establece, según este modelo, la medición de calidad.

## **Tapalpa**

Tapalpa, Jalisco, está considerado como *Pueblo Mágico*. Su nombre en náhuatl significa “tierra de colores”. Es un sitio que aporta gran colorido a una comarca caracterizada por su tranquilidad, riqueza natural y cultural, mostrándose como un poblado típicamente provinciano, con vínculos con las diferentes expresiones del folclor de la tierra tapatía.

En la opinión de muchos, Tapalpa es la joya del sur de Jalisco, ya que al ser conocido como “el pueblo mágico de las montañas”, se ha convertido en el pueblo predilecto para el descanso de los jaliscienses, ya sea a través de sus calles empedradas, techos de tejas rojas, aroma a pino, la fuerza de la cascada El Nogal o la majestuosidad de la Iglesia de San Antonio. Es el perfecto lugar para el viajero que quiere estar en contacto con la naturaleza y la calidez tapatía, donde se congregan familias, novios y deportistas extremos conviviendo en armonía con flora y fauna, llevándose consigo a este pueblo serrano por siempre en la mente.

Según el II Censo de Población y Vivienda, (Secretaría de Turismo, 2009), el municipio tiene 16,057 habitantes que se dedican principalmente al sector terciario. Es considerado por la Secretaría de Turismo de México como un *Pueblo Mágico* por su belleza, calidez y paisajes. Su actividad económica se basa en la agricultura y ganadería, pero su potencial turístico está siendo explotado.

Las fiestas más importantes de Tapalpa se distribuyen a lo largo del año, y todas son coloridas y llenas de fervor a la vez. Del 4 al 12 de diciembre se celebra a la Virgen de Guadalupe, una serie de festejos llenos de respetuosa religiosidad y ambiente festivo. Entre marzo y abril se lleva a cabo el Carnaval, con todo lo que implica: desfiles, música, juegos pirotécnicos y más. Se desarrollan también diversos festejos religiosos como los de la Virgen de la Defensa en los meses de julio y agosto, y los dedicados a la Virgen de las Mercedes, que se celebra en septiembre.

El visitante puede ocupar las cabañas y hoteles de la región construidos con materiales locales para gozar de la oferta turística conservando a la vez los recursos naturales del Bosque de Tapalpa. Se puede practicar bicicleta de montaña y paseos a caballo; para los niños hay tirolesas, cuerdas y columpios.

## **Metodología**

Tipo de estudio: exploratorio, se centra en la medición de expectativas y percepciones tanto de los usuarios como de los responsables del alojamiento.

Duración y límites: se llevó a cabo durante el mes de noviembre y diciembre del 2010, y abril y julio del 2011.

Método para selección de las unidades de observación: dado el bajo número de hoteles,

no se estableció ningún procedimiento de muestreo respecto a estos, debido a que únicamente siete hoteles nos autorizaron a realizar el estudio de 11 que existen en Tapalpa, representando el 63 por ciento de ellos. El número de encuestas aplicadas fue al 100% de empleados del hotel (oferta), así como a un cierto número de huéspedes (demanda), por lo cual se está aplicando un método muestral no cuantitativo. Para conocer a cuántas personas se aplicaría la encuesta se determinó una muestra, el cálculo se hizo en Stats considerando 1,340 de universo, 5% de error máximo aceptable, 30% de porcentaje estimado de la muestra, y 95% tamaño de la muestra 265; una vez determinada ésta se procedió a realizar una estratificación para determinar cuántas encuestas se aplicaría a cada hotel.

Método para registro de la información: para obtener la información se estructuró un cuestionario con preguntas de respuesta cerrada, diseñado en función de los objetivos propuestos en la investigación, en base a la percepción de la calidad de huéspedes y empleados de los hoteles investigados de acuerdo con la técnica SERVQUAL a través de un cuestionario. El cuestionario final recogió 21 indicadores, que representan las 5 dimensiones señaladas por Zeithaml, Berry y Parasuraman (1998), que proporcionan información respecto de los aspectos tangibles: empatía, seguridad, responsabilidad y confiabilidad. El instrumento SERVQUAL comprende dos secciones: la primera dedicada a las expectativas, la cual contiene 21 declaraciones dirigidas a identificar las expectativas generales de los usuarios en relación al servicio (ver Tabla 2), y la segunda dedicada a las percepciones, que se estructura en función de la combinación de las 21 declaraciones para medir la percepción de calidad de una empresa específica dentro

de la categoría de servicios (ver Tabla 3). Las respuestas se reflejan en una escala Lickert que oscila del 1 (en desacuerdo) al 7 (de acuerdo). El nivel de satisfacción y el grado de importancia en relación con las 5 dimensiones se obtuvo a través del cálculo de la media de las puntuaciones atribuidas a los indicadores que constituyen cada dimensión para cada individuo.

Tipologías de clientes: la mayoría de los huéspedes provienen de la ciudad de Guadalajara y de sus alrededores, del estado de Colima y algunos de los Estados Unidos de

América. El turismo recibido es muy variado, podemos decir que los visitantes de este lugar son jóvenes, familias, novios y deportistas extremos, los cuales en gran parte son los clientes de estos hoteles.

**Tabla 2.**  
**Constructos de la calidad expectativa-dimensiones e indicadores**

| Dimensiones                   | Indicadores   |
|-------------------------------|---|
| Confiabilidad                 | 1) Cuando una organización excelente promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple. 2) Cuando un cliente tiene un problema, una organización excelente muestra sincero interés por resolverlo. 3) Una organización excelente desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez. 4) Una organización excelente proporciona sus servicios en la oportunidad en que promete hacerlo. 5) Una organización excelente mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a otorgar los servicios. |
| Responsabilidad               | 1) Los empleados de un organización excelente brindan el servicio con prontitud a los clientes. 2) Los empleados de una organización excelente siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes. 3) Los empleados de una organización excelente nunca están demasiado ocupados como para no atender a un cliente.   |
| Seguridad                     | 1) El comportamiento de los empleados de una organización excelente le inspira confianza al cliente. 2) Al realizar transacciones con una organización excelente el cliente se debe sentir seguro. 3) Los empleados de una organización excelente tratan a los clientes siempre con cortesía. 4) Los empleados de una organización excelente cuentan con el conocimiento para responder las consultas de los clientes.  |
| Empatía                       | 1) Una organización excelente le brinda atención individual al cliente. 2) Una organización excelente cuenta con empleados que le brindan atención personal al mismo. 3) Una organización excelente se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes. 4) Los empleados de una organización excelente entienden las necesidades específicas de éstos.   |
| Bienes materiales o tangibles | 1) La apariencia de los equipos de una organización excelente es moderna. 2) Las instalaciones físicas de una organización excelente son visualmente atractivas. 3) La presentación de los empleados de una organización excelente es buena. 4) Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) de una organización excelente, son visualmente atractivos. 5) Los horarios de actividades de una organización excelente son convenientes para sus clientes.  |

Fuente: (Zeithaml et al., 1993; 4).

Una vez obtenida la encuesta se vaciaron los datos en una hoja de cálculo Excel 2007, donde se obtuvo por cada uno de los indicadores la media, así como de cada uno de los hoteles, de los huéspedes y los empleados. Una vez obtenida la media de cada una de las preguntas de cada encuesta se realizó la fórmula para determinar la calidad en el servicio. Si el valor es positivo ( $P > E$ ) significa que la percepción supera la expectativa, existiendo satisfacción en ese ítem. Si el valor es negativo ( $P < E$ ), significa

que no se cumple con la expectativa, por lo tanto existe insatisfacción.

La calidad se mide a través del valor de SERVQUAL, que está relacionado en la siguiente ecuación:

$$Q = (P_c - E_c)$$

Donde:

Q = Calidad percibida del servicio;

$P_c$ , el nivel de percepción;

$E_c$ , el nivel de expectativa.

**Tabla 3.**  
**Constructos de la calidad percepción-dimensiones e indicadores**

| Dimensiones                   | Indicadores  |
|-------------------------------|--|
| Confiabilidad                 | 1) Cuando la organización XX promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple. 2) Cuando Ud. tiene un problema, la organización XX muestra sincero interés por resolverlo. 3) La organización XX desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez. 4) La organización XX proporciona sus servicios en la oportunidad en que promete hacerlo. 5) La organización XX mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a otorgar los servicios. |
| Responsabilidad               | 1) Los empleados de la organización XX le brindan el servicio con prontitud. 2) Los empleados de la organización XX siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes. 3) Los empleados de la organización XX nunca están demasiado ocupados como para no atender a un cliente.   |
| Seguridad                     | 1) El comportamiento de los empleados de la organización XX le inspira confianza. 2) Se siente seguro al realizar transacciones con la organización XX. 3) Los empleados de la organización XX lo tratan siempre con cortesía. 4) Los empleados de la organización XX cuentan con el conocimiento para responder sus consultas.  |
| Empatía                       | 1) La organización XX le brinda atención individual. 2) La organización XX cuenta con empleados que le brindan atención personal. 3) La organización XX se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes. 4) Los empleados de la organización XX entienden sus necesidades específicas.   |
| Bienes materiales o tangibles | 1) La apariencia de los equipos de la organización XX es moderna. 2) Las instalaciones físicas de la organización XX son visualmente atractivas. 3) La presentación de los empleados de la organización XX es buena. 4) Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) de la organización XX, son visualmente atractivos. 5) Los horarios de actividades de la organización XX son convenientes.   |

Fuente: Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988).

## Resultados y discusiones

### Expectativas y percepciones de los clientes de los hoteles de Tapalpa, Jalisco

El análisis de los datos contenidos en la Tabla 4, donde se exponen resultados de los seis hoteles del estudio, nos indica que en los 3, 4 y 5 el resultado es negativo, lo que significa que no se cumple con la expectativa del cliente, por lo tanto existe insatisfacción. Sin embargo los hoteles 1, 2, 6 y 7 son positivos, lo que significa que la percepción supera la expectativa, existiendo satisfacción del cliente con las dimensiones que ofrecen los hoteles (confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y bienes tangibles). Los resultados coinciden con los estudios realizados por Gadotti y França de Abreu (2009). Más específicamente:

Hotel 1. Tiene un compromiso de brindar una experiencia especial a cada uno de sus huéspedes mediante la detallada atención y servicio de sus necesidades: el ofrecer, crear, utilizar productos y servicios de alta calidad, y convertir cada espacio del hotel en un lugar único y de armonía para que el huésped pueda disfrutar de esa experiencia especial. Ahí, el huésped encontrará un espacio acogedor, familiar y amigable creado por todos los que forman parte de ese proyecto, y están convencidos de brindar lo mejor de los servicios para generar un ambiente armónico y enriquecedor. Fue diseñado inspirándose en la arquitectura de una casona antigua mexicana con el objetivo de enriquecer y fortalecer la identidad cultural de Tapalpa de una manera armónica, en la cual el cliente podrá revivir la nostalgia del México antiguo y su vida campirana. La edificación del hotel mantiene el patio central típico de las casonas antiguas y es alrededor de éste donde se distribuyen, en distintos niveles, los

diferentes servicios del hotel como lo son las habitaciones, el patio café, el restaurante y los salones de juntas, todos estos comunicados por un pasillo enriquecido por variadas expresiones artísticas e históricas que adornan y exaltan el valor de nuestra riqueza cultural, acompañadas de una galería de plantas y flores que convierten el recorrido en un constante descubrimiento de formas, colores y texturas. Está armonizado mediante la técnica de Feng Shui con el propósito de crear espacios saludables, y lograr que así se pueda convivir en un ambiente de armonía de acuerdo con las leyes naturales y sus energías sutiles. Servicios que ofrecen: hospedaje, patio-café, restaurant-bar, terraza jardín, servicios empresariales, eventos y banquetes, traslados y rutas, SPA, cursos de desarrollo personal, cultura, ciclismo de montaña, parapente. Los resultados son positivos, por lo tanto podemos decir que los servicios que ofrece a sus clientes son de calidad, pero no podemos dejar pasar que en dos ítems de la dimensión de confiabilidad (el hotel muestra interés por resolver su problema y ofrece sus servicios cuando los promete), los resultados son negativos, por lo que concluimos que en este hotel un aspecto que para los clientes es muy importante, es el de confiabilidad de puesto, coincidiendo los resultados con la investigación realizada por Weil (2003).

Hotel 2. Clasificado de cuatro estrellas con una decoración única y una vista magnífica, habitaciones dobles, triples y cuádruples, abierto los 365 días del año en un ambiente fascinante y de absoluta privacidad, con la atención de gente amable, cordial dedicada al huésped. El área de esparcimiento consta de una barra de bar con mesas de billar, una sala con televisión, una gran chimenea y un salón con dos mesas de futbolito. Cuenta con servicio de internet inalámbrico en todas las habitaciones y áreas comunes. Todas las



habitaciones son de tipo rústico característico de la región: piso de barro, pared de adobe y techo de madera, todas ellas con su chimenea. El mejor evaluado por los clientes, los resultados son positivos para este hotel, teniendo un ítem como negativo (los materiales asociados con el servicio son atractivos).

Hotel 3. Se da a conocer como el mejor lugar para relajarse y dejar el estrés de la ciudad atrás. Cuidadosamente decorado para conservar la magia de un pueblo colonial. Habitaciones espaciosas que ofrecen la calidez de la chimenea, libera la esencia del pino de sus puertas y sus muebles con la conveniencia de cocinetas equipadas y TV cable. Se erige para ser como la casa fuera de casa de cada uno de los clientes, donde la expectativas son más altas que la percepción, por lo cual es resultado es negativo. López y Serrano (2001), señalan que la percepción está por debajo de las expectativas. Además podemos observar que en ninguna de las dimensiones existe algún resultado positivo, lo que indica que el hotel debe mejorar en todos los aspectos. Difiriendo con estos autores, este hotel sí tiene uno que otro resultado positivo, teniendo que mejorar y prestar mayor atención a las dimensiones en que dio negativo.

Hotel 4. Ubicado a tres cuadras del corazón de Tapalpa, y haciendo homenaje a su nombre, se encuentra en una de las partes altas de esta población, lo cual nos permite admirar una vista panorámica dentro de todo el Hotel de la torre de la Iglesia principal, así como los pintorescos techos de teja y madera de toda la parte baja del centro de Tapalpa. Fue construido en 1933, lo que lo hace contar con amplios espacios de terrazas con equipales, donde podrá contemplar hermosos paisajes de este Pueblo Mágico. Cuenta con 30 habitaciones hasta para 10 personas, TV cable e internet inalámbrico y

estacionamiento. Recibe a grupos escolares o empresariales, ofrece banquetes y diferentes tipos de eventos. Los resultados son negativos, siempre fue la expectativa más alta que la percepción, siendo el ítem de brindar atención individual el más bajo evaluado en expectativa como en percepción. Por lo tanto, podemos decir que como en el hotel anterior, al huésped le parece muy importante que este hotel mejore en todos sus dimensiones.

Hotel 5. Es una hermosa casa rural del siglo XIX adaptada para brindar hospedaje a los viajeros. Se encuentra a dos cuadras del Centro Histórico, por lo que se puede disfrutar caminando a la plaza y con la comodidad de estar fuera del bullicio. Con la atención personalizada que los caracteriza, estarán gustosos de asesorar a los huéspedes para que disfruten una estancia placentera y realicen todas las actividades que ofrece ese lugar Mágico. Cuenta con 20 diferentes habitaciones: sencillas, dobles, triples, cuádruples y familiares hasta para 7 personas. En las diferentes habitaciones se puede disfrutar de chimenea, literas, tapancos, pisos de barro o madera, son acogedoras, mexicanas y acorde a sus necesidades. Servicios: estacionamiento privado, estancia común con chimenea, internet inalámbrico, TV cable en todas las habitaciones, café y té de cortesía. Únicamente cuatro atributos en el caso de las expectativas se sitúa sobre la media (brinda información sobre horario de servicios, los empleados entienden sus necesidades. la presentación de los empleados es buena y los horarios de actividades son convenientes), estando el resto por debajo de la media. En el caso de las percepciones ningún atributo está por arriba de la media, sin embargo, si lo vemos desde el punto de signos positivos, encontramos que sólo en un ítem podemos encontrarlo (se preocupa de cuidar sus intereses) aunque como se menciona antes no

es suficiente y por lo tanto podemos decir que el huésped no está recibiendo servicios de calidad, y el hotel debe enfocarse en mejorar las cinco dimensiones analizadas.

Hotel 6. Considerado de tres estrellas. Es pequeño, en él se brinda atención y confort para el descanso del cliente, en un lugar exclusivo con descuentos a grupos. Cuenta con 18 habitaciones dobles, sencillas y estacionamiento privado. Está ubicado a una cuadra de la plaza municipal. Promoción: de lunes a jueves 2x1 (dos noches al precio de 1) previa reservación (excepto puentes, días festivos y temporada alta).

Podemos decir que junto con el 2 y el 7 son los mejores evaluados, sin embargo en los ítem (saben cómo responder a sus consultas, la presentación de los empleados es buena y los horarios de actividades son convenientes) el resultado es negativo. Cabe señalar que una de las falla es la falta de comunicación, no cuenta el personal con información adecuada o no está preparado para responder a la consulta de los clientes; en lo referente a los empleados, se debe de tener una mejor presentación personal, la primera vista es la que le queda al cliente, analizar los horarios de las actividades para darles una mayor proyección, por lo que se analiza como una falta de organización.

Hotel 7. Es pequeño pero cómodo, en donde se pueden pasar unos días inolvidables. Se caracteriza por su buen servicio y amabilidad para recibir a cada uno de sus huéspedes. Sus instalaciones están hechas de madera, por lo que se respira tranquilidad a cada momento. Podemos observar que los resultados son similares a los del hotel 6, en donde a pesar de tener resultados positivos, también podemos encontrarnos con negativos como lo son en los ítems en los que hace referencia: ofrece sus servicios cuando los

promete, brinda información sobre horario de servicios, siempre están dispuestos a ayudar a los clientes y por último, el de los materiales asociados con el servicio son atractivos. Podemos concluir que los servicios ofrecidos por este hotel cumplen con las expectativas de sus clientes (huéspedes).

Los resultados presentados son únicamente válidos para los hoteles de Tapalpa, Jalisco, durante los meses de estudio.

**Empleados:** fueron entrevistados de acuerdo con su percepción y su expectativa del hotel donde trabajan (ver Tabla 5). En el caso de las percepciones, los valores de la media fueron de 6.94 y de la expectativa de 6.85 respectivamente (de una escala likert de 7 puntos). En el caso de la percepción y expectativa los hoteles 1, 2, y 4 cumplen con todos las dimensiones; sin embargo, el hotel 7 cumple con cuatro dimensiones, pero en la dimensión de bienes tangibles en los cuatro últimos ítems es más baja que la media, siendo negativa (los materiales asociados con el servicio son atractivos), refiriéndose a que no se cumple con la expectativa ni percepción del huésped. Si ambos valores fueran iguales ( $P=E$ ), es una situación donde el cliente recibía aquello que esperaba, de acuerdo a la opinión del empleado de los hoteles encuestados. La percepción de los empleados de los hoteles investigados en todas las dimensiones es importante, evaluando los ítems por arriba de la media en un porcentaje alto. Esta es una forma de proteger su empleo.

**Tabla 4.**  
**Expectativas y percepciones de los clientes en el hotel de Tapalpa, Jalisco**

|   | Hotel 1 | Hotel 2 | Hotel 3 | Hotel4 | Hotel 5 | Hotel 6 | Hotel 7 |
|---|---------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|
| <b>Dimensiones de:</b>                                  |         |         |         |        |         |         |         |
| <b>Confiabilidad</b>                                    |         |         |         |        |         |         |         |
| Cumple lo que promete a tiempo                          | 0.15    | 0.41    | -0.55   | -0.57  | -0.89   | 0.54    | 0.00    |
| Muestra interés por resolver su problema                | -0.10   | 0.21    | -0.55   | -0.48  | -0.83   | 0.56    | 0.00    |
| El servicio es correcto y a la primera                  | 0.02    | 0.22    | -0.52   | -0.97  | -0.39   | 0.09    | 0.10    |
| Ofrece sus servicios cuando los promete                 | -0.00   | 0.02    | -0.38   | -0.63  | -0.61   | 0.37    | -0.10   |
| Brinda información sobre horario de servicios           | 0.26    | 0.07    | -0.52   | -0.93  | -1.22   | 0.17    | -0.20   |
| <b>Responsabilidad</b>                                  |         |         |         |        |         |         |         |
| Brindan/ servicio con prontitud a los clientes          | 0.22    | 0.02    | -0.24   | -0.60  | -0.77   | 0.16    | 1.00    |
| Siempre están dispuestos a ayudar a los clientes        | 0.29    | 0.14    | -0.40   | -0.54  | -0.77   | 0.2     | -0.30   |
| No están tan ocupados como para desatenderlo            | 0.29    | 0.07    | -0.41   | -0.4   | -0.67   | 0.37    | 0.40    |
| Seguridad   |         |         |         |        |         |         |         |
| Los empleados le inspiran confianza                     | 0.19    | 0.34    | -0.38   | -0.40  | -0.72   | 0.22    | 0.10    |
| Al realizar transacciones se siente seguro              | 0.24    | 0.37    | -0.52   | -0.33  | -0.83   | 0.49    | 0.50    |
| Tratan a los clientes siempre con cortesía              | 0.18    | 0.29    | -0.50   | -0.06  | -0.33   | 0.09    | 0.30    |
| Saben cómo responder a sus consultas                    | 0.28    | 0.38    | -0.59   | 0.00   | -1.56   | -0.02   | 0.20    |
| <b>Empatía</b>  |         |         |         |        |         |         |         |
| El hotel brinda atención individual                     | 0.29    | 0.11    | -0.38   | -0.18  | -1.44   | 0.27    | 0.00    |
| El empleado brindan atención personal                   | 0.14    | 0.08    | -0.35   | -0.28  | -1.22   | 0.36    | 0.30    |
| Se preocupa de cuidar sus intereses                     | 0.11    | 0.31    | -0.43   | -0.33  | 0.05    | 0.34    | 0.40    |
| Los empleados entienden sus necesidades                 | 0.20    | 0.24    | -0.47   | -0.45  | -1.45   | 0.3     | 0.50    |
| <b>Bienes tangibles</b>                                 |         |         |         |        |         |         |         |
| La apariencia de los equipos es moderna                 | 0.49    | 0.16    | -0.48   | -0.46  | -0.89   | 0.44    | 0.00    |
| Las instalaciones físicas son atractivas                | 0.75    | 0.40    | -0.47   | -0.39  | -1.50   | 0.07    | 0.10    |
| La presentación de los empleados es buena               | 0.42    | 0.11    | -0.45   | -0.55  | -1.16   | -0.35   | 0.20    |
| Los materiales asociados con el servicio son atractivos | 0.76    | -0.03   | -0.36   | -0.64  | -1.00   | 0.31    | -1.20   |
| Los horarios de actividades son convenientes            | 0.03    | 0.02    | -0.38   | -0.39  | -1.33   | -0.63   | 1.30    |

**Tabla 5.**  
**Expectativas y percepciones de los empleados en el hotel de Tapalpa, Jalisco**

|   | HOTEL 1 | HOTEL 2 | HOTEL 4 | HOTEL 6 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| <b>Dimensiones de:</b>                                  | pc-Ec   | Pc-Ec   | Pc-Ec   | Pc-Ec   |
| <b>Confiabilidad</b>                                    |         |         |         |         |
| Cumple lo que promete a tiempo                          | 0.00    | 0.33    | 0.00    | 0.40    |
| Muestra interés por resolver su problema                | 0.00    | 0.00    | 0.00    | 0.00    |
| El servicio es correcto y a la primera                  | 0.00    | 0.00    | 0.00    | 0.00    |
| Ofrece sus servicios cuando los promete                 | 0.00    | 0.17    | 0.67    | -0.20   |
| Brinda información sobre horario de servicios           | 0.50    | 0.17    | 0.67    | 0.00    |
| <b>Responsabilidad</b>                                  |         |         |         |         |
| Brindan el servicio con prontitud a los clientes.       | 0.50    | 0.00    | 0.33    | -0.20   |
| Siempre están dispuestos a ayudar a los clientes        | 0.00    | 0.00    | 0.00    | 0.00    |
| No están tan ocupados como para desatenderlo            | 0.00    | 0.33    | 0.33    | 0.00    |
| <b>Seguridad</b>  |         |         |         |         |
| Los empleados le inspiran confianza                     | 0.50    | 0.00    | 0.00    | 0.00    |
| Al realizar transacciones se siente seguro              | 0.50    | 0.17    | 0.33    | 0.00    |
| Tratan a los clientes siempre con cortesía              | 0.00    | 0.17    | 0.00    | -0.20   |
| Saben cómo responder a sus consultas                    | 0.00    | 0.00    | -0.33   | -0.20   |
| <b>Empatia</b>  |         |         |         |         |
| Brinda atención individual                              | 0.00    | -0.17   | -0.33   | 0.00    |
| Brindan atención personal                               | 0.00    | -0.17   | 0.33    | 0.00    |
| Se preocupa de cuidar sus intereses                     | 0.00    | 0.17    | 0.00    | -0.40   |
| Los empleados entienden sus necesidades                 | 0.00    | 0.33    | 0.00    | 0.00    |
| <b>Bienes tangibles</b>                                 |         |         |         |         |
| La apariencia de los equipos es moderna                 | 0.00    | 0.06    | 0.00    | -0.40   |
| Las instalaciones físicas son atractivas                | 0.50    | 0.33    | 0.00    | 0.00    |
| La presentación de los empleados es buena               | 0.50    | 0.00    | 0.67    | 0.40    |
| Los materiales asociados con el servicio son atractivos | 0.00    | 0.00    | 0.33    | 0.00    |
| Los horarios de actividades son convenientes            | 0.00    | 0.00    | 0.00    | -0.20   |

**Tabla 6.**  
**Expectativas y percepciones de los clientes y los empleados de los hoteles de Tapalpa, Jalisco**

| Dimensiones   | Huesped |      |        | Empleado |      |        |
|---|---------|------|--------|----------|------|--------|
|   | Pc      | Ec   | Pc -Ec | Pc       | Ec   | Pc -Ec |
| <b>Confiabilidad</b>                                    |         |      |        |          |      |        |
| Cumple lo que promete a tiempo                          | 6.13    | 6.31 | -0.18  | 7.00     | 6.89 | 0.11   |
| Muestra interés por resolver su problema                | 6.05    | 6.19 | -0.14  | 6.97     | 6.97 | 0.00   |
| El servicio es correcto y a la primera                  | 6.22    | 6.43 | -0.21  | 7.00     | 7.00 | 0.00   |
| Ofrece sus servicios cuando los promete                 | 6.19    | 6.38 | -0.19  | 6.97     | 6.88 | 0.09   |
| Brinda información sobre horario de servicios           | 6.02    | 6.44 | -0.42  | 6.97     | 6.78 | 0.19   |
| <b>Responsabilidad</b>                                  |         |      |        |          |      |        |
| Brindan el servicio con prontitud a los clientes        | 6.16    | 6.25 | -0.09  | 6.92     | 6.82 | 0.10   |
| Siempre están dispuestos a ayudar a los clientes        | 6.11    | 6.39 | -0.28  | 6.94     | 6.94 | 0.00   |
| No están tan ocupados como para desatenderlo            | 6.19    | 6.32 | -0.13  | 7.00     | 6.90 | 0.10   |
| <b>Seguridad</b>  |         |      |        |          |      |        |
| Los empleados le inspiran confianza                     | 6.08    | 6.22 | -0.14  | 6.97     | 6.90 | 0.07   |
| Al realizar transacciones se siente seguro              | 6.03    | 6.11 | -0.08  | 6.97     | 6.85 | 0.12   |
| Tratan a los clientes siempre con cortesía              | 6.07    | 6.12 | -0.05  | 6.90     | 6.97 | -0.07  |
| Saben cómo responder a sus consultas                    | 5.99    | 6.26 | -0.27  | 6.92     | 6.97 | -0.05  |
| <b>Empatia</b>  |         |      |        |          |      |        |
| Brinda atención individual.                             | 6.02    | 6.31 | -0.29  | 6.92     | 7.00 | -0.08  |
| Brindan atención personal                               | 6.05    | 6.23 | -0.18  | 6.47     | 6.90 | -0.43  |
| Se preocupa de cuidar sus intereses                     | 6.22    | 6.18 | 0.04   | 6.94     | 5.97 | 0.97   |
| Los empleados entienden sus necesidades                 | 6.10    | 6.31 | -0.21  | 6.97     | 6.92 | 0.05   |
| <b>Bienes tangibles</b>                                 |         |      |        |          |      |        |
| La apariencia de los equipos es moderna                 | 5.99    | 6.25 | -0.26  | 6.94     | 6.97 | -0.03  |
| Las instalaciones físicas son atractivas                | 5.99    | 6.36 | -0.37  | 6.92     | 6.80 | 0.12   |
| La presentación de los empleados es buena               | 6.02    | 6.41 | -0.39  | 6.92     | 6.70 | 0.22   |
| Los materiales asociados con el servicio son atractivos | 5.74    | 6.23 | -0.49  | 6.82     | 6.85 | -0.03  |
| Los horarios de actividades son convenientes.           | 6.10    | 6.29 | -0.19  | 6.82     | 6.85 | -0.03  |

**Tabla 7.**  
**Calidad en el servicio de acuerdo a las 5 dimensiones en la escala de servqual de los clientes y los empleados de los hoteles de Tapalpa, Jalisco**

| Dimensiones      | Huésped | Empleados |
|------------------|---------|-----------|
|                  | Pc – Ec | Pc – Ec   |
| Confiabilidad    | -0.23   | 0.11      |
| Responsabilidad  | -0.17   | 0.08      |
| Seguridad        | -0.14   | 0.04      |
| Empatia          | -0.15   | 0.44      |
| Bienes tangibles | -0.37   | 0.05      |

Los resultados de la percepción y las expectativas de los empleados de los hoteles coinciden con la realizada por López y Serrano (2001) en donde nos dice que las valoraciones de los empleados respecto a las expectativas, pero sobre todo respecto a las percepciones, de sus establecimientos, sobrevaloran la realizada por los clientes. Por otra parte, podemos observar en los hoteles 3 y 7 que para los empleados es menos importante o de menor calidad, la dimensión de bienes tangibles y dan a conocer que para ellos es más importante aspectos como la forma en que se prestan los servicios y las características del personal al igual como lo mencionan los autores antes mencionados.

### **Calidad de los servicios, de acuerdo a los huéspedes y empleado**

En la tabla 6, se comparan los resultados de los huéspedes y los empleados de los hoteles estudiados, en la cual ven las diferencias entre lo que percibe el cliente, siendo la expectativa mayor que la percepción, el resultado es negativo, representa una insatisfacción del huésped por el servicio de calidad que recibe del hotel, en caso contrario es la respuesta de los empleados, ellos manifiestan más alta la perspectiva que la expectativa por lo cual

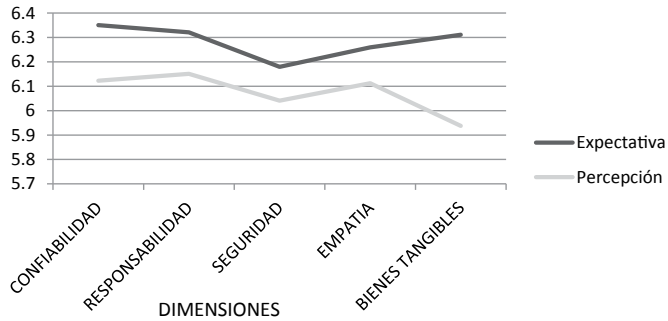
el resultado es positivo, cumpliendo con el servicio en calidad hacia el huésped.

Los huéspedes señalan una insatisfacción en la calidad en el servicio, siendo la dimensión de seguridad y bienes tangibles la más señalada y los empleados corroboran este señalamiento, coincidiendo estos resultados con los que reporta Gadotti y França de Abreu (2009) y López y Serrano (2001), en sus estudios: En la dimensión de seguridad, se pudo observar que los huéspedes de los hoteles de todas las categorías analizadas, tienen elevadas expectativas sobre la seguridad en el servicio, mostraron expectativas más altas que la percepción recibida en cuanto a responder a sus consultas y como segunda la confianza tenida con los empleados del hotel.

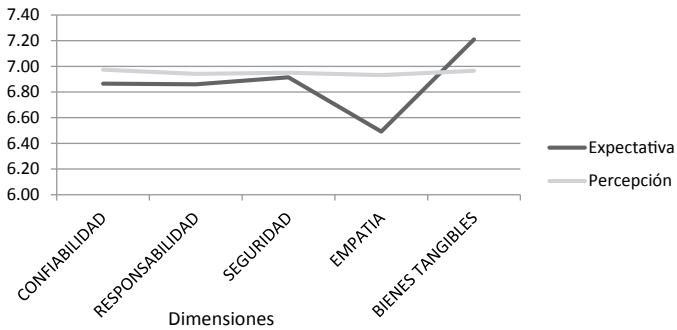
En la tabla 7 se comparan las dimensiones de acuerdo a cómo las evalúan los huéspedes y el empleado del hotel, coincidiendo estos resultados con los reportados por Gadotti y França (2009). Los resultados indican que en general las expectativas de los usuarios son muy altas en las cinco dimensiones estudiadas, y la de los empleados es a la inversa.

Ver Gráfica 1: la dimensión de seguridad es la más baja evaluada por los huéspedes, lo que

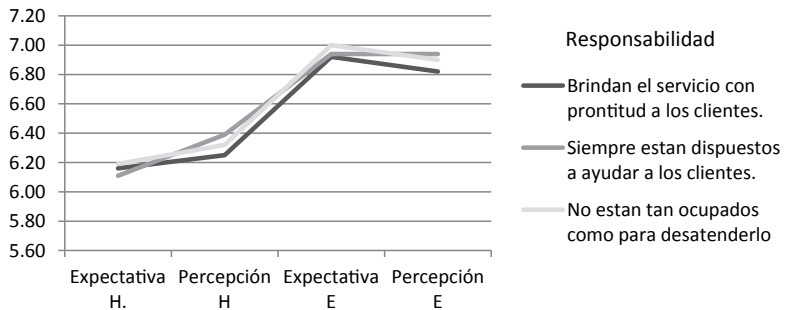
**Gráfica 1.**  
**Expectativa y percepción del huésped sobre la calidad del servicio en los hoteles de Tapalpa**



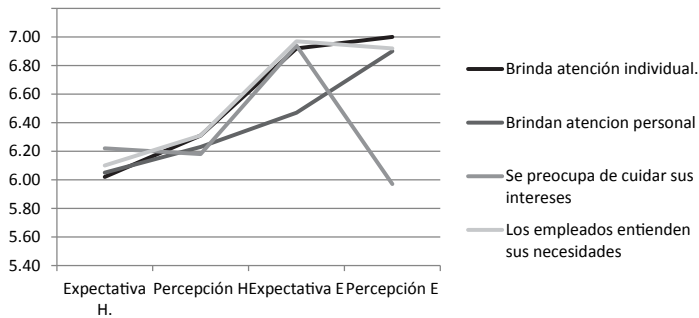
**Gráfica 2.**  
**Expectativa y percepción del cliente sobre la calidad del servicio en los hoteles de Tapalpa**



**Gráfica 3.**  
**Comparación entre la opinión del empleado y del huésped referente a la responsabilidad**



**Gráfica 4.**  
**Comparación entre la opinión del empleado y del huésped referente a la responsabilidad**



significa que no se siente en confianza ni le inspira confianza el personal del hotel, es un punto donde más se debe de abordar en los hoteles, o puede ser una percepción por lo que sucede a nivel nacional.

En la Gráfica 2 se puede observar cómo los mismos empleados nos señalan la dimensión de la empatía con una evaluación más baja en lo que se refiere a la atención individual, preocupación por cuidar los intereses de los huéspedes y atender las necesidades del mismo. Son las relaciones humanas las que más se deben cuidar en las instituciones que dan un servicio, se debe analizar el proceso de contratación del personal del hotel, cuáles son las habilidades que deben tener para poder trabajar en un lugar como este. En cuanto al análisis de opinión no se encuentra diferencia entre una y otra en el huésped, sin embargo en la expectativa de los empleados sí existe diferencia.

En las dimensiones de responsabilidad y seguridad no se encuentra diferencia entre el huésped y el cliente en los dos puntos analizados. Al comparar las percepciones promedio con las expectativas, las mismas son iguales. Los huéspedes en su mayoría experimentaron una percepción inferior a

sus expectativas; Morillo y Coromoto (2007), señala que la expectativa y la percepción en responsabilidad son iguales. Ver Gráfica 3.

En la Gráfica 4 se analiza la opinión de los dos actores investigados en lo referente a la dimensión de la empatía, se observa la expectativa más alta en la opinión de los empleados y cae en la percepción con una evaluación más baja en lo que se refiere a la atención individual, preocupación por cuidar los intereses de los huéspedes.

Morillo y Coromoto (2007), señala en su estudio que los clientes aspiran a que, por medio de una atención cuidadosa, se les haga sentir especiales o importantes y que la empresa se preocupa por ellos, este aspecto no sucedió en el estudio realizado en Tapalpa.

### Conclusiones

La expectativa de los huéspedes fue superior a la percepción del servicio recibido en la mayoría de las dimensiones. Todos los resultados en las dimensiones de confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y los bienes materiales o tangibles son negativos, por lo cual se considera que no existe calidad en el servicio en los hoteles 3, 4 y 5 de Tapalpa,



Jalisco; sin embargo, en los hoteles 1, 2, 6 y 7 la percepción fue mayor que la expectativa, considerando que el cliente está satisfecho, existiendo calidad en el servicio. Considerar que lo que hoy es satisfactorio y percibido como de calidad en otras fechas anteriores y posteriores puede no serlo por ser éste un servicio que puede estar cambiando. Los resultados no pueden generalizarse debido a que el estudio fue en un lugar específico. En el caso de los empleados fue al revés en todas las dimensiones: las percepciones superaron o igualaron las expectativas.

La escala permite detectar la existencia de problemas con el servicio, o a una demanda cada vez más exigente. No todos los ítems tienen la misma importancia para los huéspedes, el más bajo evaluado es el de la dimensión de empatía, que hace referencia a las relaciones humanas (aspectos tales como el trato cordial, la capacidad de respuesta de los empleados, la eficacia del servicio o la atención personalizada); como no se percibe, este servicio puede implicar una percepción deficiente de la calidad del producto, y la insatisfacción del cliente.

## Referencias

- Aguilar, K. E., Jáuregui, C. A. (2004). Trabajar con actitud de servicio, México: Árbol Editorial
- Begazo, V. J. D. (2006). ¿Cómo medimos el servicio?, Lima: Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM
- Camisón, C.; Cruz, S; González, T. (2007). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson Educación De la Torre F. Administración Hotelera 1, México: Trillas
- Castillo, M. E. (2005). Escala multidimensional SERVQUAL. Recopilación. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del Bío-Bío, Chile.
- Cortés, C. M. A (2007). Plan estratégico para el modelo de franquicias (un enfoque de calidad en el servicio al Franquiciatario) Estudio de Caso Instituto Politécnico Nacional
- Cronin, J.J.; Taylor, S.A. (1992). "Measuring Service Quality: a Reexamination and Extension", Journal of Marketing, vol. 56, núm. 3, pp. 55-68
- F. Danardana M. (1992). "La validación de la escala de los modelos de calidad de servicio: un caso de Indonesia", Indonesia: Ct's Jinding
- De la Torre F. (2007). Administración Hotelera 1, México: Trillas
- Díaz, A., Iglesias, V., Vazquez, R y Ruiz, A (2000). The use of quality expectations to segment a service market. Journal of services marketing, 14(2), 132-146
- Falces, C., Sierra, B., Becerra, A. y Briñol, P. (1999). "Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento", Estudios Turísticos, N° 139
- Gallego, F. J. (2002). Gestión de Hoteles, México: Paraninfo
- Gadotti, S. J., França, A. (2009). La medición de la calidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 18, núm. 2 (2009), pp. 175-186
- Gilbert, D. Y Wong, R. K (2003). Passenger expectation and Airline Service: a Hong Long Based Study. Tourism Management, 24(4),519-532.
- Grande, F. A., Vallejo, M. C y Moya, D (2002). Análisis de las expectativas de la oferta y la demanda relativas a la calidad del servicio en las zonas turísticas de interior: Implicaciones de gestión. Estudios turísticos, 154,79-112
- Hernández, M. R., Muñoz, G. P y Santos, R. L. (2007). El papel moderador de la familiaridad sobre la relación entre la actitud hacia el turismo rural y la calidad percibida en un establecimiento. Tesis de Licenciatura no publicada, Universidad de Salamanca, España
- López, C. A. (2001). Hostelería, México: Paraninfo
- Lovelock, C; Wrigt, L. (2001). Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva
- Martín, F. M. T. y Recio, M. M. (2006). "Análisis de la calidad percibida y motivaciones del turista rural", Ed. DYKINZON, S.L. Madrid

- Morillo, M. y Coromoto, M (2007). Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la Escala de SERVQUAL. Caso: Hoteles de Turismo del Municipio Libertador del Estado Mérida1, Revista Visión Gerencial. Año 6 N° 2
- Müller de la Luna E. (2003). Cultura de calidad de servicios, México: Ed. Trillas
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. Y Berry, L.L. (1988). "Servqual: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". Journal of Retailing, Vol. 64, N° 1, spring
- Portal de Turismo de Jalisco, disponible en <http://visita.jalisco.gob.mx/espanol/inicio.html>, obtenida el 27/Abril/2010
- Puig-Durán Fresco J. (2006). Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración, España: Díaz de Santos
- Robledo, M. A. (2001). "Calidad del Servicio, qué mide y manejo: expectativas del cliente que integra"; Managing Service Quality
- Rust, R. T. y Oliver, R. L. (1994). Service Quality. Insights and Managerial Implications from the frontier. En Rust, R. T. y Oliver, R. L (edit). Service Quality.; New Directions in Theory and Practice. Sage
- Schiffman, L. y Lazar, L. (2001). Comportamiento del Consumidor. México: Editorial Prentice Hall, Séptima Edición
- Secretaría de Turismo de Jalisco (2010). Turismo de Tapalpa (en línea). México, disponible en: <http://visita.jalisco.gob.mx/espanol/inicio.html>
- Swarbrooke, J. y Horner, S. O. (2002). Comportamiento do consumidor no turismo. São Paulo: Aleph
- Tapalpa Pueblo Mágico, disponible en la página: [http://www.tapalpa.mx/pueblo\\_magico.html](http://www.tapalpa.mx/pueblo_magico.html) obtenido en febrero del 2011
- Teas, R.K. (1993). "Consumer Expectations and the Measurement of Perceived Service Quality", Journal of Professional Services Marketing, vol. 8, núm. 2, pp. 33-54
- Weil, A. S. G. (Curso 2003). Medición de la calidad en los servicios, España: Universidad del CEMA, Maestría en Administración de Empresas
- Zeithaml, V.; Berry, L.; Parasuraman, A. (1996). "The Behavioral Consequences of Service Quality", Journal of Marketing, vol. 60



# Virtudes en los colaboradores: un análisis desde la edad y el género

Florina Guadalupe Arredondo Trapero\*, Jorge De la Garza González\*\*

## Resumen

El objetivo de este artículo es analizar cómo las virtudes se manifiestan en la vida de las organizaciones, qué tanta diferencia hay en la forma de ser asumidas las virtudes ciudadanas tanto en las mujeres como en los hombres; y qué tanto la edad puede ser una variable importante en la forma en que se asimilan. El estudio se lleva a cabo en 12 empresas manufactureras del norte de México, en donde colaboran 7,878; se encuestaron a 432 colaboradores, y de ahí se retomaron 428 encuestas válidas. Se analizan cuáles son las diferencias en las virtudes ciudadanas por bloques de edad entre mujeres jóvenes y hombres jóvenes (menores e iguales a treinta años) y mujeres maduras y hombres maduros (mayores a treinta años), así como por bloques de género, cómo se manifiestan las diferencias en virtudes ciudadanas en las mujeres jóvenes y mujeres maduras y en los hombres jóvenes y hombres maduros. En la metodología del estudio empírico se realizaron pruebas de análisis de varianza (ANOVA) para ver si había diferencias significativas entre estos grupos de colaboradores, y se comparó

el estadístico Fisher para ver los niveles de importancia en tales diferencias. A partir de los estadísticos, se identifica que la mujer joven es más madura moralmente que el hombre joven; y también que el hombre en general muestra un comportamiento moralmente evolutivo cuando transita de la edad de menor de 30 años a mayor de 30. Los resultados de este artículo concluyen que los esfuerzos para ofrecer una formación en virtudes ciudadanas en los colaboradores de una organización tendrían que considerar las variables género y edad para diseñar estrategias más efectivas y eficientes, ya que queda demostrado que la forma de desarrollarse moralmente es distinta.

**Palabras clave:** virtudes, edad, género.

**Abstract:** this paper's objective is to analyze how the virtues are presented in the organizational life, which are the main differences of the citizen virtues for both women & men, and how the age is a significant variable that can influence on it. We statically proved that the young women demonstrate a higher moral development that the young men, and also that men demonstrate lower moral

---

\* ITESM Campus Ciudad de México. Departamento de Filosofía y Ética. Correo: farredon@itesm.mx

\*\* ITESM Campus Ciudad de México. Departamento de Mercadotecnia. Correo: jdelagar@itesm.mx

development depending on age. The results of this paper conclude that organizational efforts to provide training to develop citizen virtues of an organization should consider the variables gender and age in designing strategies in order to be more effective and efficient.

### **Marco teórico**

Desde la filosofía de Aristóteles (1999) y de Santo Tomás de Aquino (Aquino de, 1955) se establece que las virtudes ayudan al hombre a orientarse al bien. A través de la fortaleza y la templanza, el ser humano es capaz de orientarse hacia aquello que es bueno, independientemente de la aparente desventaja que le pudiera ocasionar.

En el discurso actual de las virtudes, tenemos que Virtud es el hábito del bien obrar en el terreno moral (Arregui-Zalba, 1958). Virtud también se define como la capacidad de actuar valorando de modo efectivo a los otros como si fuese uno mismo, es decir, la capacidad de moverse por una motivación trascendente, evaluando la necesidad ajena como si fuese propia (Pérez, 1998). Las virtudes tienen que ver con una motivación racional que controla incluso a cualquier motivación espontánea, y esto es lo que permite adecuar nuestros comportamientos. La forma de desarrollar la calidad motivacional de una persona se da a través de un proceso de aprendizaje en el que influyen la motivación espontánea y la motivación racional. Es la motivación racional la que controla a las motivaciones espontáneas. A esto se le llama virtudes. Se entiende que esta definición de virtudes incluye el término motivación desde una perspectiva filosófica, como aquello que nos mueve hacia la búsqueda de algo y no se está refiriendo al concepto de motivación que proviene de las teorías organizacionales (Pérez, 2002). En cuanto a las virtudes, también se ha

dicho que son las cualidades que empujan a la persona a adecuar sus comportamientos a lo que conoce abstractamente, aunque su sentir le impulse a otra dirección (Pérez, 2002). Adicional a las anteriores definiciones, también encontramos que en las virtudes hay clasificaciones. Existen las virtudes operativas que facilitan el hacer las cosas correctamente, y son constitutivas del aprendizaje operativo, y virtudes morales, que determinan el querer eficaz, es decir, querer efectivamente lo conveniente (Pérez, 2002). La persona es capaz de tener un crecimiento personal como ser humano y desarrolla sus virtudes a través de los hábitos. Las virtudes se adquieren tomando buenas decisiones y actuando correctamente. La toma de decisiones en forma libre y deliberada tiene un impacto no sólo en el efecto externo, sino también un impacto interno en el tomador de decisiones, así que la persona puede ser mejor persona o deteriorarse a través de sus acciones libres. Mediante sus acciones, la persona va decidiendo no sólo lo que quiere hacer, sino qué persona quiere ser, todo depende de la toma de decisiones y de la conducta en consecuencia (Melé, 2003). De las anteriores explicaciones, algunos de los términos que encontramos de las definiciones de virtud son: motivación trascendente, motivación racional, adecuación de comportamientos, querer efectivamente lo conveniente, y que se desarrolla a través de hábitos. Con base en los anteriores términos, proponemos ahora una definición de virtud: la virtud se desarrolla a través de hábitos, e inclina al ser humano hacia la acción conveniente. De esta manera los hábitos proyectan las virtudes humanas, y las virtudes humanas definen lo que la persona es. Es decir, a través de las virtudes el hombre y la mujer definen quiénes son.

En relación al género, y concretamente en el estudio de cómo esta variable influye en la moralidad de la persona, Gilligan (1982), en su propuesta de la ética del cuidado, argumenta que las mujeres tienden a pensar en términos morales vinculados a relaciones y en preocuparse por los demás, mientras que los hombres tienden a pensar más en principios generales de justicia y derechos individuales. Establece que el preocuparse por los demás es la base de la moralidad; así, la mujer encabeza una nueva propuesta que se convierte en requisito insustituible para construir una sociedad justa, y con ello organizaciones más éticas. Adicional a lo anterior, Patiño (2010) aporta que la ética del cuidado reside en su disposición para responder de manera desinteresada a las necesidades del otro, sin balanza y sin medida, rasgos que caracterizan más a la mujer, aunque no exclusivamente a ella. En esa misma línea, Guadarrama (1999) arguye que en la mujer hay mayor orientación hacia lo social, y por consiguiente se espera que tenga un mayor compromiso para promover la ética en el colectivo.

Algunos estudios de género en las organizaciones están vinculados con el consumo socialmente responsable, o con la demanda de políticas de RSE en las empresas, así como el apoyo de mujeres directivas a las políticas de flexibilidad y diversidad laboral enfocadas a mejorar la calidad de vida en el trabajo. En Arredondo, Maldonado y De la Garza (2010b), se comprueba que la mujer adulta actúa en forma más decidida contra las empresas que no son socialmente responsables. En referencia a las pruebas realizadas, se demuestra que las mujeres y los adultos, y específicamente las mujeres adultas, están más dispuestas a asumir una posición de confrontación directa –a quejarse en los medios– ante la falta de responsabilidad social

en el ámbito empresarial. Posteriormente, en Arredondo, Rosas y Villa (2010), se establece que los colaboradores que tienen una mayor preocupación por las cuestiones sociales tienden a participar más en proyectos de voluntariado y a incrementar ciertas variables organizacionales como lo son el sentido de pertenencia, el orgullo institucional y la colaboración entre colegas, entre otras. Y finalmente, en Arredondo, Velázquez y De la Garza (2011), los hallazgos muestran que las empresas pequeñas y medianas de comercio y servicios, y que son dirigidas por mujeres, tienden a implementar políticas de diversidad y flexibilidad respecto a la elección de horarios y fórmulas de trabajo flexible como parte de su responsabilidad social.

En relación a la edad y el desarrollo moral de la persona, la teoría del desarrollo moral (Kohlberg, 1981) plantea un enfoque evolutivo, tener un mapa de desarrollo moral ofrece a los responsables del capital humano de una organización un referente para apoyar el desarrollo moral de sus colaboradores. La teoría de Kohlberg sobre el razonamiento moral identifica los tres estadios del desarrollo moral del individuo (Patiño, 1994):

En el primer nivel “preconvencional” el colaborador se preocupa por recibir un reconocimiento externo y evitar el castigo. Obedece a la autoridad y evade las consecuencias que afectan a su persona. Una persona en este nivel está motivada únicamente por su interés personal. Su orientación hacia el mundo es “tomar lo que se pueda”, tienden a ser autocráticos e indiferentes con los demás y usan su posición para sus fines personales y egoístas.

Las dos etapas que comprenden este nivel son: La Etapa 1, que se identifica por la orientación de obediencia por castigo. En esta etapa, las consecuencias físicas de una

acción determinan la bondad o maldad sin considerar el significado humano o el valor de estas consecuencias. Evitar el castigo y la deferencia incuestionable al poder es valioso por su propio derecho, y no en términos del respeto por un orden moral subyacente que se sustenta por el castigo y la autoridad. Y la Etapa 2, que se explica porque se da una orientación instrumental-relativista, se caracteriza porque la acción correcta consiste en aquello que instrumentalmente satisface las propias necesidades y ocasionalmente las necesidades de los otros. Las relaciones humanas son vistas en términos mercantilistas. Los elementos de igualdad, de reciprocidad y del mutuo compartir están presentes, pero siempre son interpretados en una forma pragmática. La reciprocidad es un asunto de “me das y te doy”, no de lealtad, gratitud o justicia.

El siguiente nivel de razonamiento moral es el convencional. La persona que se ubica en él aprende a cumplir con las expectativas de una buena conducta definida por sus colegas, familiares, amigos o sociedad. Sigue las normas y valores de la cultura corporativa. Las dos etapas que comprenden este nivel son la Etapa 3, que se caracteriza por la orientación de concordancia interpersonal, el buen comportamiento es aquel que complace o ayuda a otros y es aprobado por ellos. Hay mucha conformidad a imágenes estereotipadas de lo que es el comportamiento “natural”. El comportamiento frecuentemente es juzgado por la intención, y se convierte en algo importante por primera vez, se gana aprobación por ser “bueno”; y la Etapa 4, que se define por una orientación de “ley y orden”, hay una orientación hacia la autoridad, las reglas fijas y el mantenimiento del orden social. El comportamiento correcto consiste en hacer el propio deber, mostrar respeto por la autoridad y mantener un orden social.

Finalmente, está el tercer nivel, que es el Posconvencional. Los colaboradores que se encuentran en el nivel posconvencional se guían por una serie de principios universalmente reconocidos como correctos o incorrectos. Pueden incluso desobedecer las reglas o leyes si van en contra de estos principios. Los valores interiorizados se convierten en algo más importante que las expectativas de los demás. Un colaborador de este nivel está comprometido con las virtudes éticas, las asume como forma de ser y de servir a los demás.

Las dos etapas que comprenden este nivel son la Etapa 5 que se describe por la orientación legalística (o de contrato social). La acción correcta tiende a ser definida en términos de los derechos generales del individuo y de los estándares que han sido críticamente examinados y acordados por la sociedad. Hay una clara conciencia del relativismo de los valores y opiniones personales y un énfasis correspondiente hacia los procedimientos y reglas para llegar al consenso; y la Etapa 6, la orientación de principios éticos en donde lo correcto es definido por la decisión de la conciencia en acuerdo con los principios y virtudes éticas auto-elegidos que apelan a la comprensión lógica, consistencia y universalidad. Supone principios universales de justicia, de equidad e igualdad de derechos humanos, y de respeto por la dignidad de los seres humanos como personas individuales.

Los individuos ubicados en la etapa 6 tienen una actitud imparcial y logran equilibrar su interés personal con el de los demás buscando el bien común. Investigaciones realizadas sobre el tema han demostrado que hay relación entre el nivel de desarrollo moral alto y una conducta ética en el trabajo. Por ello, los responsables del capital humano



deben apoyar a sus colaboradores hacia nuevas etapas de desarrollo moral mediante una formación en virtudes.

Los responsables del capital humano en las organizaciones pueden realizar esfuerzos a través de programas de capacitación para desarrollar la moralidad de sus colaboradores y llevarlos de niveles preconvenionales, a niveles convencionales y posconvencionales. De esta forma, se busca que el colaborador llegue a un nivel de compromiso y convicción personal para actuar con base en las virtudes asumidas, es decir, a un nivel posconvencional, en donde la persona es moralmente autónoma y asume con responsabilidad su toma de decisiones.

Estos planteamientos ponen en claro que el ser humano no es moralmente estático, que hay teorías y modelos que explican cómo el ser humano puede irse desarrollando moralmente. En este proceso de crecimiento moral puede tener una influencia importante la cultura de una organización, así como en los esfuerzos en el proceso de desarrollo moral de sus colaboradores a través de la formación en las virtudes.

## **Marco empírico**

### **Problema y objetivo de la investigación**

En México, son pocas las investigaciones empíricas que han estudiado el tema de las virtudes ciudadanas en la vida laboral. El tema de las virtudes en el ámbito laboral se remite, en la mayoría de los casos, a la imposición de códigos de ética, normativas, y en ocasiones a la participación en programas de capacitación en donde se dan a conocer estos temas.

No hay suficientes estudios realizados sobre el tema de las virtudes ciudadanas que

aporten conocimientos empíricos sobre el área. La literatura académica especializada en la vida organizacional no responde a preguntas tales como: ¿las virtudes se asumen igual entre hombres y mujeres?, ¿es que los hombres son superiores en virtudes en comparación a las mujeres?, ¿el ser humano, al ir madurando en edad, refleja un mayor apego a sus virtudes que cuando es joven?, ¿tanto hombres como mujeres evolucionan moralmente de la misma manera conforme transcurre su edad?. En otras palabras, no hay suficientes referentes para trabajar el tema de las virtudes de una forma más dirigida en el contexto organizacional mexicano. Por esta razón es necesario investigar cómo influye el género en el desarrollo de las virtudes humanas y cómo, a través de la edad, las virtudes son asumidas con mayor solidez de tal forma que el desarrollo de las virtudes en el entorno laboral y sus posibles vías se apoyen en estrategias más concretas y enfocadas. La presente investigación empírica fue realizada con el fin de responder a esta inquietud, para lo cual se plantean hipótesis de investigación enunciadas en el siguiente apartado.

### **Hipótesis de investigación**

Las hipótesis buscan probar que sí hay diferencias entre hombres y mujeres en la forma en la que asumen sus virtudes ciudadanas, y que sí hay diferencia también dependiendo de la edad del colaborador en la manera de asumir sus virtudes ciudadanas, esto con el fin de apoyar estrategias o vías para favorecer una ética de las virtudes en la vida organizacional.

*Las virtudes ciudadanas en las mujeres y los hombres jóvenes*

1. La mujer joven es más honesta en su vida personal y laboral que el hombre joven.
2. La mujer joven es menos corrupta en lo social que el hombre joven.
3. La mujer joven es más solidaria con las causas sociales que el hombre joven.
4. La mujer joven es más respetuosa de las normas sociales y empresariales que el hombre joven.
5. La mujer joven es más responsable en su vida personal y laboral que el hombre joven.

*Las virtudes ciudadanas en las mujeres y los hombres maduros*

6. La mujer madura es más honesta en su vida personal y laboral que el hombre maduro.
7. La mujer madura es menos corrupta en lo social que el hombre maduro.
8. La mujer madura es más solidaria con las causas sociales que el hombre maduro.
9. La mujer madura es más respetuosa de las normas sociales y empresariales que el hombre joven.
10. La mujer madura es más responsable en su vida personal y laboral que el hombre maduro.

*Las virtudes ciudadanas en la mujer madura y joven*

11. La mujer madura es más honesta en su vida personal y laboral que la mujer joven.
12. La mujer madura es menos corrupta en lo social que la mujer joven.
13. La mujer madura es más solidaria con las causas sociales que la mujer joven.
14. La mujer madura es más respetuosa de las normas sociales y empresariales que la mujer joven.

15. La mujer madura es más responsable en su vida personal y laboral que la mujer joven.

*Las virtudes ciudadanas en los hombres maduros y los hombres jóvenes*

16. El hombre maduro es más honesto en su vida personal y laboral que el hombre joven.
17. El hombre maduro es menos corrupto en lo social que el hombre joven.
18. El hombre maduro es más solidario con las causas sociales que el hombre joven.
19. El hombre maduro es más respetuoso de las normas sociales y empresariales que el hombre joven.
20. El hombre maduro es más responsable en su vida personal y laboral que el hombre joven.

## **Metodología**

Se trata de un estudio para identificar las diferencias entre hombres y mujeres en la forma en la que asumen sus virtudes ciudadanas, y que para estudiar sí hay diferencia, dependiendo de la edad del colaborador, en la manera de asumir sus virtudes ciudadanas. El diseño de la investigación es no experimental transeccional, pues se careció del control de cualquier variable y el cuestionario se aplicó por única vez en el período de enero-mayo del 2011.

## **Selección del caso de estudio**

El estudio se realizó en un colectivo de 12 empresas maquiladoras situadas en el norte de México que habían emprendido un proyecto de capacitación titulado “Empresa ciudadana: compromisos de cambio para una mejor sociedad”. La justificación del

proyecto de capacitación fue parte de una estrategia que busca responder a un entorno social caracterizado por una crisis de virtudes y valores que se manifiesta en el país, y de manera particular en la región norte de México. Los dos propósitos centrales que inspiraron a este programa fueron: 1) superar la pasividad y proponerse coadyuvar desde su contexto a la solución de los problemas que aquejan a nuestras comunidades, y 2) iniciar un proceso de transformación personal de los colaboradores a fin de que sean ellos mismos los que logren generar un compromiso en cuatro ámbitos interdependientes: individuo, familia, organización y comunidad.

Dado que los alcances del programa tuvieron que focalizar su esfuerzo en algunas virtudes centrales, se propusieron las siguientes: transparencia, honestidad, responsabilidad, y respeto. Cada empresa decidió ampliar esta propuesta inicial considerando su propia cultura organizacional.

El programa estableció como premisa que la empresa no es sólo una entidad económica y organizacional sino también cultural, por este motivo en el proyecto se planteó la necesidad de un fortalecimiento de las virtudes ciudadanas de la empresa y de las formas de desarrollarla en su contexto. Como parte del proyecto de capacitación, se invitó a las 12 empresas manufactureras a participar en un diagnóstico para entender la forma en que las virtudes se desarrollan como parte de la vida organizacional.

### **Población y muestra**

Para proceder con la investigación, se contó con una población total de 7,878 colaboradores que laboran en las empresas manufactureras. A través de un listado conteniendo los nombres de estas personas y mediante un muestreo aleatorio sistemático

se procedió a la realización del trabajo primario, obteniéndose una respuesta de 432 entrevistas, lo que nos lleva a que, en las estimaciones que se realicen en el presente estudio, se maneje una confiabilidad del 95%, con una precisión de cerca del 4.6%.

### **Instrumento de medición**

El instrumento para medir las virtudes ciudadanas en los colaboradores (ver Anexo I) fue diseñado y adaptado por el equipo investigador a partir de las definiciones de vicios y virtudes que los líderes de las organizaciones participantes observaban en la vida de las organizaciones, en donde se espera que el colaborador actúe orientado a aquello que es conveniente en su vida, tanto para él como para la propia organización. En su estructura se incluyen virtudes centrales tales como: transparencia, honestidad, responsabilidad y respeto, y éstas fueron estudiadas no sobre la relevancia de la virtud para el colaborador, sino en el reflejo de actos concretos, ya que de acuerdo a la definición de Aristóteles, el ser humano se hace virtuoso practicando actos de justicia: si la virtud no se refleja en los hábitos, no hay virtud.

Los reactivos, a excepción de los que hacen referencia a los datos demográficos, fueron redactados mediante declaraciones presentadas en una escala Likert de cinco puntos, con las siguientes ponderaciones: 1 "totalmente en desacuerdo", 2 "en desacuerdo", 3 "ni acuerdo ni desacuerdo", 4 "de acuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo".

Algunas de las declaraciones se hicieron en sentido positivo y otras en sentido negativo. La intención era estudiar tanto las virtudes como los vicios en el colaborador.

Para el caso de las acciones positivas, si el colaborador declara estar en total acuerdo

con la virtud, entonces es una virtud que se espera que ya esté interiorizada en él. Si se muestra en total desacuerdo en torno a que a él lo define ese acto virtuoso, entonces se trata de un vicio que, se infiere, ya forma parte de su manera de ser.

Para el caso de las acciones negativas, si el colaborador declara estar en totalmente en desacuerdo con que él manifiesta ese vicio, se espera entonces que se comporte de forma virtuosa en la vida organizacional. Si se muestra en total acuerdo con que a él lo define ese acto negativo, entonces se trata

de un vicio que, se infiere, forma parte de su forma de ser.

Además, en el diseño del instrumento no solo se consideró que el colaborador fuera honesto, respetuoso y responsable en la organización, sino también su disposición a exigir a otros para que también lo fueran. Finalmente, se incluyeron preguntas que se referían al vínculo familiar o social, con el fin de trazar hilos de la influencia que tienen la familia y la sociedad en el contexto de la vida organizacional (Anexo I).

**Tabla 1.**  
**Variables de virtudes ciudadanas**

|  |
|--|
| VC1: Deshonestidad propia en lo social: has cometido alguna falta de honestidad en el entorno social (por ejemplo: usar diablito para pagar menos servicios, servicio de cable pirata, compra de material pirata, mentir para evadir una multa, no regresar el cambio cuando te dan de más, no devolver algo que se le cayó/olvidó a una persona, etc.). |
| VC2: Víctima de la corrupción: has participado en alguna situación en donde tú hayas sido víctima de la corrupción (por ejemplo: que un agente de tránsito te quiera levantar una multa por una infracción que no cometiste, etc.).  |
| VC3: Agente corruptor: has participado en alguna situación en donde tú hayas sido el agente corruptor (por ejemplo: ofrecer la mordida a un agente de tránsito o autoridad para evadir una responsabilidad, etc.).   |
| VC4: Deshonestidad propia en la empresa: has cometido alguna falta de honestidad en la empresa (por ejemplo: llevarte material de la organización a tu casa, mentir acerca de un error que cometiste, etc.).   |
| VC5: Percepción de deshonestidad en los colaboradores: desde tu percepción, es probable que haya personal cercano a tu área organizacional que participe en actos de deshonestidad en la empresa (por ejemplo: registrar gastos de más, pedirle “el diezmo” a un proveedor, llevarse materiales del almacén u oficina a casa, etc.).                     |
| VC6: Exigencia de honestidad en los colaboradores: cuando te ha tocado ser espectador de actos deshonestos en la empresa, normalmente te volteas hacia otro lado e ignoras el asunto.  |
| VC7: Solidaridad espontánea: has participado en actos de solidaridad en la sociedad de forma espontánea (por ejemplo: donar para las personas afectadas por desastres naturales, donar en el Teletón, dar ropa, zapatos, comida, etc.).  |

|   |
|---|
| VC8: Solidaridad comprometida: has participado en actos de solidaridad en la sociedad que te han exigido tiempo y dedicación, en donde asumes responsabilidades concretas (por ejemplo: participar en proyectos de responsabilidad social como el de adoptar una escuela 1:1, campañas de reforestación, etc.).                                 |
| VC9: Invitación a ser solidario: es común que invites a participar a tus compañeros de trabajo para que, de forma solidaria, colaboren en acciones de responsabilidad social de la empresa.   |
| VC10: Respeto propio a las normas y leyes en la sociedad: consideras que la forma en la que te diriges dentro de tu sociedad refleja tu respeto hacia las leyes y derechos de los demás (por ejemplo: tiras la basura en su lugar, respetas los espacios asignados para la gente con discapacidad, no te metes en la fila, respetas los altos). |
| VC11: Respeto propio a las normas y políticas empresariales: consideras que la forma en la que te diriges dentro de tu empresa refleja tu respeto hacia las normas y políticas empresariales, así como el derecho de tus compañeros de trabajo.   |
| VC12: Exigencia de respeto a los colaboradores: cuando alguien en tu organización no respeta las normas y políticas empresariales, así como el derecho de los demás en la empresa (sin que tú estés siendo afectado), normalmente tiendes a hacer algo para evitar que esto suceda.   |
| VC13: Evasión de la responsabilidad propia en la familia: cuando te pasa un problema en tu vida familiar o en sociedad, normalmente tiendes a tratar de sacarle la vuelta y no asumir tu responsabilidad.   |
| VC14: Evasión de la responsabilidad propia en la empresa: en situaciones que se presentan en la empresa en donde tú tienes una responsabilidad directa, tiendes a evitar dar la cara y a echarle la culpa a otro factor o persona.  |
| VC15: Exigencia de responsabilidad a los colaboradores: cuando alguien en tu organización no asume la responsabilidad que le toca (sin que tú estés siendo afectado directamente), al darte cuenta de ello, normalmente tiendes a exigirle a esta persona que haga lo que debe de hacer.  |

### Pruebas estadísticas

Para probar la posible diferencia en las medias de los ítems que definen las virtudes ciudadanas atendiendo al género (hombres y mujeres) y en función de la edad (jóvenes y maduros) se utilizaron pruebas de ANOVA. De acuerdo a lo concluido en las varianzas (su igualdad o diferencia), se remitió a estudiar el valor del estadístico Fisher, para ordenar el nivel de relevancia de tales diferencias.

Considerando un nivel de significancia de 0.05, se encontró que sí hay diferencias significativas en las respuestas medias correspondientes a los colaboradores que poseen virtudes ciudadanas entre mujeres/hombres jóvenes y mujeres/hombres maduros. También se encontró que había diferencias significativas entre mujeres jóvenes/maduras y hombres jóvenes/maduros.

## Resultados del estudio empírico

**Tabla 2.**  
**Virtudes ciudadanas que muestran diferencia significativa considerando al género de la persona en un estudio comparativo entre los adultos de 30 años y menores (adultos jóvenes) y de 31 años en adelante (adultos mayores)**

| Género  | Adulto menor (<=30 años) |           |                |       | Adulto maduro (>30 años) |           |               |       |
|---|--------------------------|-----------|----------------|-------|--------------------------|-----------|---------------|-------|
|   | Femenino                 | Masculino | Orden          | Sig.  | Femenino                 | Masculino | Orden         | Sig.  |
| VC <sub>2</sub> Víctima de la corrupción: has participado en alguna situación en donde tú hayas sido víctima de la corrupción (por ejemplo: que un tránsito te quiera levantar una multa por una infracción que no cometiste, etc.).  | 2.51                     | 3.20      | 4°<br>F=5.426  | 0.021 |                          |           |               |       |
| VC <sub>3</sub> Agente corruptor: has participado en alguna situación en donde tú hayas sido el agente corruptor (por ejemplo: ofrecer mordida a un agente de tránsito o autoridad para evadir una responsabilidad, etc.).  | 1.77                     | 2.68      | 1°<br>F=11.831 | 0.001 | 1.48                     | 1.97      | 1o<br>F=8.623 | 0.004 |
| VC <sub>7</sub> Solidaridad espontánea: has participado en actos de solidaridad en la sociedad de forma espontánea (por ejemplo: donar para las personas afectadas por desastres naturales, donar en el Teletón, dar ropa, zapatos, comida, etc.).  | 4.42                     | 3.72      | 2o<br>F=9.988  | 0.002 |                          |           |               |       |
| VC <sub>8</sub> Solidaridad comprometida: has participado en actos de solidaridad en la sociedad que te han exigido tiempo y dedicación en donde asumes responsabilidades concretas (por ejemplo: participar en proyectos de responsabilidad social como el de adoptar una escuela 1:1, campañas de reforestación, etc.). | 3.63                     | 2.91      | 5o<br>F=8.670  | 0.004 | 2.86                     | 3.36      | 2°<br>F=6.722 | 0.010 |

|  |  |  |  |  |      |      |               |       |
|--|--|--|--|--|------|------|---------------|-------|
| VC <sub>13</sub> Evasión de la responsabilidad propia en la familia: cuando te pasa un problema en tu vida familiar o en sociedad, normalmente tiendes a tratar de sacarle la vuelta y a no asumir tu responsabilidad. |  |  |  |  | 3.50 | 3.68 | 2°<br>F=6.763 | 0.010 |
|--|--|--|--|--|------|------|---------------|-------|

| Edad  | Género Femenino |               |               |       | Género Masculino |               |                |       |
|---|-----------------|---------------|---------------|-------|------------------|---------------|----------------|-------|
|   | Adulto menor    | Adulto maduro | Orden         | Sig.  | Adulto menor     | Adulto maduro | Orden          | Sig.  |
|   | < =30 años      | >30 años      |               |       | < =30 años       | >30 años      |                |       |
| VC <sub>1</sub> Deshonestidad propia en lo social: has cometido alguna falta de honestidad en el entorno social (por ejemplo: usar diablito para pagar menos servicios, servicio de cable pirata, compra de material pirata, mentir para evadir una multa, no regresar el cambio cuando te dan de más, etc.). | 2.53            | 1.84          | 2o<br>F=7.668 | 0.007 | 2.51             | 2.03          | 4°<br>F=8.015  | 0.005 |
| VC <sub>2</sub> Víctima de la corrupción: has participado en alguna situación en donde tú hayas sido víctima de la corrupción (por ejemplo: que un tránsito te quiera levantar una multa por una infracción que no cometiste, etc.).  |                 |               |               |       | 3.2              | 2.53          | 3°<br>F=11.087 | 0.001 |
| VC <sub>3</sub> Agente corruptor: has participado en alguna situación en donde tú hayas sido el agente corruptor (por ejemplo: ofrecer la mordida a un tránsito o autoridad para evadir una responsabilidad, etc.).   |                 |               |               |       | 2.68             | 1.97          | 1°<br>F=16.290 | 0.000 |

|   |      |      |               |       |      |      |                |       |
|---|------|------|---------------|-------|------|------|----------------|-------|
| VC <sub>4</sub> Deshonestidad propia en la empresa: has cometido alguna falta de honestidad en la empresa (por ejemplo: llevarte material de la organización a tu casa, mentir acerca de un error que cometiste, etc.).   |      |      |               |       | 1.69 | 1.44 | 8°<br>F=4.089  | 0.044 |
| VC <sub>7</sub> Solidaridad espontánea: has participado en actos de solidaridad en la sociedad de forma espontánea (por ejemplo: donar para las personas afectadas por desastres naturales, donar en el Teletón, dar ropa, zapatos, comida, etc.).  |      |      |               |       | 3.72 | 4.09 | 6o<br>F=6.233  | 0.013 |
| VC <sub>8</sub> Solidaridad comprometida: Has participado en actos de solidaridad en la sociedad que te han exigido tiempo y dedicación en donde asumes responsabilidades concretas (por ejemplo: participar en proyectos de responsabilidad social como el de adoptar una escuela 1:1, campañas de reforestación).                       | 3.63 | 2.86 | 1°<br>F=8.106 | 0.005 | 2.91 | 3.36 | 5o<br>F=7.130  | 0.008 |
| VC <sub>10</sub> Respeto propio a las leyes y normas de la sociedad: consideras que la forma en la que te diriges dentro de tu sociedad refleja tu respeto hacia las leyes y derechos de los demás (por ejemplo: tiras la basura en su lugar, respetas los espacios asignados para la gente con discapacidad, no te metes en fila, etc.). |      |      |               |       | 4.00 | 4.29 | 7°<br>F=4.288  | 0.04  |
| VC <sub>11</sub> Respeto propio a las leyes y normas de la empresa: consideras que la forma en la que te diriges dentro de tu empresa refleja tu respeto hacia las normas y políticas empresariales así como el derecho de los compañeros de trabajo  |      |      |               |       | 4.11 | 4.47 | 2°<br>F=11.971 | 0.001 |



**Tabla 3.**

**Virtudes ciudadanas que muestran diferencia significativa considerando la edad de la persona (adultos de 30 años y menores: adultos jóvenes, y de 31 años en adelante: adultos mayores) en un estudio comparativo por género de la persona.**

**Pruebas de hipótesis**

**Tabla 4.**  
**Pruebas de hipótesis**

|   |               |  |
|---|---------------|--|
| <b>Las virtudes ciudadanas en las mujeres y los hombres jóvenes</b>                               |               |  |
| 1. La mujer joven es más honesta en su vida personal y laboral que el hombre joven.               | Se acepta Ho  |  |
| 2. La mujer joven es menos corrupta en lo social que el hombre joven.                             | Se rechaza Ho | Víctima de la corrupción<br>Sig. 0.020<br>Agente corruptor<br>0.00           |
| 3. La mujer joven es más solidaria con las causas sociales que el hombre joven.                   | Se rechaza Ho | Solidaridad espontánea<br>Sig. 0.00<br>Solidaridad comprometida<br>Sig. 0.00 |
| 4. La mujer joven es más respetuosa de las normas sociales y empresariales que el hombre joven.   | Se acepta Ho  |  |
| 5. La mujer joven es más responsable en su vida personal y laboral que el hombre joven.           | Se acepta Ho  |  |
| <b>Las virtudes ciudadanas en las mujeres y los hombres maduros</b>                               |               |  |
| 6. La mujer madura es más honesta en su vida personal y laboral que el hombre maduro.             | Se acepta Ho  |  |
| 7. La mujer madura es menos corrupta en lo social que el hombre maduro.                           | Se rechaza Ho | Agente corruptor<br>Sig.0.00   |
| 8. La mujer madura es más solidaria con las causas sociales que el hombre maduro.                 | Se rechaza Ho | Solidaridad comprometida<br>Sig. 0.01  |
| 9. La mujer madura es más respetuosa de las normas sociales y empresariales que el hombre maduro. | Se acepta Ho  |  |
| 10. La mujer madura es más responsable en su vida personal y laboral que el hombre maduro.        | Se rechaza Ho | Evasión de responsabilidad propia en la familia<br>Sig. 0.01                 |
| <b>Las virtudes ciudadanas en la mujer madura y joven</b>   |               |  |
| 11. La mujer madura es más honesta en su vida personal y laboral que la mujer joven.              | Se rechaza Ho | Honestidad en lo social<br>Sig. 0.00   |
| 12. La mujer madura es menos corrupta en lo social que la mujer joven.                            | Se acepta Ho  |  |
| 13. La mujer madura es más solidaria con las causas sociales que la mujer joven.                  | Se rechaza Ho | Solidaridad comprometida<br>Sig. 0.00  |

|  |               |  |
|--|---------------|--|
| 14. La mujer madura es más respetuosa de las normas que la mujer joven.                            | Se acepta Ho  |  |
| 15. La mujer madura es más responsable en su vida personal y laboral que la mujer joven.           | Se acepta Ho  |  |
| <b>Las virtudes ciudadanas en los hombres maduros y los hombres jóvenes</b>                        |               |  |
| 16. El hombre maduro es más honesto en su vida personal y laboral que el hombre joven.             | Se rechaza Ho | Honestidad/social<br>Sig. 0.00<br>Honestidad/em-<br>presarial<br>Sig. 0.04             |
| 17. El hombre maduro es menos corrupto en lo social que el hombre joven.                           | Se rechaza Ho | Víctima de la cor-<br>rupción<br>Sig. 0.00<br>Agente corruptor<br>Sig. 0.00            |
| 18. El hombre maduro es más solidario con las causas sociales que el hombre joven.                 | Se rechaza Ho | Solidaridad espon-<br>tánea<br>Sig. 0.01<br>Solidaridad com-<br>prometida<br>Sig. 0.00 |
| 19. El hombre maduro es más respetuoso de las normas sociales y empresariales que el hombre joven. | Se rechaza Ho | Respeto/social<br>Sig. 0.04<br>Respeto/empre-<br>sarial<br>Sig. 0.00                   |
| 20. El hombre maduro es más responsable en su vida personal y laboral que el hombre joven.         | Se acepta Ho  |  |

### Análisis de resultados

Tal como se puede apreciar en la tabla, los *p* valor de ANOVA fueron iguales o menores a .005 en diferentes variables, los cuales, comparados con el valor del nivel de significancia manejado ( $\alpha = 0.05$ ), nos llevan a rechazar la hipótesis nula de las variables señaladas, y se concluyen los siguientes hallazgos:

**El género de la persona sí genera diferencias significativas en los promedios de las siguientes variables, cuando es analizado por segmentos de edad:**

La mujer joven es menos corrupta, tanto en su situación de ser víctima de la

corrupción ( $\mu CV2=2.51$ ), como de agente corruptor ( $mVC3=1.77$ ), que el hombre joven ( $mVC2=3.20$ ,  $mVC3=2.68$ ).

La mujer joven es más solidaria, tanto de la forma espontánea ( $mVC7=4.42$ ) como de la forma comprometida ( $mVC8=3.63$ ), que el hombre joven ( $mVC7=3.72$ ,  $mVC8=2.91$ ).

*Atendiendo a los valores de la F de las diferentes variables estudiadas que marcaron diferencias significativas entre la mujer joven y el hombre joven, se encontró que la diferencia más importante está en ser agente corruptor, en donde queda demostrado que la mujer joven es más transparente que el hombre joven, seguida por la solidaridad espontánea, luego la solidaridad comprometida y finalmente*

*el asumirse como víctima de la corrupción; aunque hay diferencias significativas, éstas son las menos relevantes.*

En relación a la corrupción en adultos maduros, sólo hay diferencia significativa cuando se trata de ser agente corruptor: el hombre maduro tiende a ser agente corruptor (mVC3=1.97) más que la mujer madura (mVC3=1.48). En cuanto a ser víctimas de la corrupción, los adultos maduros se asumen igual, sin diferenciarse en función del género.

En relación a la solidaridad en adultos maduros, sólo hay diferencia significativa cuando se trata de la solidaridad comprometida, el hombre maduro tiende a ser más solidario de manera comprometida (mVC8=3.36) que la mujer madura (mVC8=2.86). En cuanto a ser solidario de manera espontánea, los adultos maduros se asumen igual, sin diferenciarse en función del género.

En relación a la responsabilidad en los adultos maduros, sólo hay diferencia significativa cuando se trata de la responsabilidad en la familia. El hombre maduro tiende a evadir con mayor facilidad su responsabilidad en el hogar (mVC13=3.68) que la mujer (mVC13=3.50). En cuanto a la responsabilidad en la empresa y la exigencia a que otros sean responsables, no hubo diferencias significativas, ambos grupos se asumen igual.

*Estudiando los valores de la F de las diferentes variables analizadas que marcaron diferencias significativas entre la mujer madura y el hombre maduro se encontró que la diferencia más importante está entre ser agente corruptor, en donde queda demostrado que la mujer madura es más transparente que el hombre joven, seguida por la solidaridad comprometida, y finalmente por la evasión de la responsabilidad propia.*

### **La edad de la persona sí genera diferencias significativas en los promedios de las siguientes variables, cuando es analizado por segmentos de género**

En relación al análisis comparativo entre la mujer joven y la mujer madura, y las virtudes ciudadanas, se encontró lo siguiente:

La mujer joven es menos honesta en lo social (mVC1=2.53) que la mujer madura (mVC1=1.84). En cuanto a la honestidad en la empresa, la mujer joven y madura se asumen igual, sin haber diferencias en función de su edad.

La mujer joven es más solidaria de manera comprometida (mVC8=3.63) que la mujer madura (mVC8=2.86). En cuanto a la solidaridad comprometida, tanto la mujer joven como la madura se asumen igual, sin haber diferencias en función de su edad.

*Atendiendo a los valores de la F de las diferentes variables estudiadas que marcaron diferencias significativas entre la mujer joven y la mujer madura, se encontró que la diferencia más importante está en la solidaridad comprometida, en donde se ha comprobado que la mujer joven es más solidaria de forma comprometida que la mujer madura, seguida por la falta de honestidad en lo social, en donde la mujer joven tiende a ser menos honesta en lo social que la mujer madura.*

Es interesante analizar estos hallazgos, porque al parecer la mujer joven, aunque tiende a ser más solidaria de manera comprometida en las causas sociales, tiende a ser más deshonesta en lo social, lo cual parece ser contradictorio pero no necesariamente es así.

Cuando la falta de honestidad en lo social como parte de un entorno poco transparente se vuelve algo cotidiano y convivencial, no hay la conciencia moral en la sociedad de donde

se entienda que corromper en lo social es indeseable y afecta el buen funcionamiento del colectivo. Por otra parte, llama la atención la sensibilidad por la ayuda social que suele aportar la mujer joven, lo cual puede encontrar explicaciones en una ética del cuidado.

Finalmente, llama la atención que la mujer adulta tiende a ser menos solidaria que la mujer joven, lo cual puede vincularse a una falta de interés en esos temas, o bien, desde la realidad de la mujer trabajadora madura que tiene que compaginar el cuidado del hogar y los hijos con la vida laboral, en donde ve con pocas posibilidades asumir un compromiso de solidaridad social.

En relación al análisis comparativo entre el hombre joven y el hombre maduro, y las virtudes ciudadanas, se encontró lo siguiente:

- 1.El hombre joven es menos honesto en lo social (mVC1=2.51) y en la empresa (mVC4=1.69) que el hombre maduro (mVC1=2.03, mVC4=1.44).
- 2.El hombre joven se asume más como víctima de la corrupción (mVC2=3.2) y como agente corruptor en lo social (mVC3=2.68) que el hombre maduro (mVC2=2.53, mVC3=1.97).
- 3.El hombre joven es menos solidario tanto en la forma espontánea (mVC7=3.72) como en la comprometida (mVC8=2.91) que el hombre maduro (mVC7=4.09, mVC8=3.36).
- 4.El hombre joven es menos respetuoso de las normas y políticas de la sociedad (mVC10=4.00) y las empresariales (mVC11=4.11) que el hombre maduro (mVC10=4.29, mVC11=4.47).

*Atendiendo a los valores de la F de las diferentes variables estudiadas que marcaron diferencias significativas entre el hombre joven y el hombre maduro, se encontró que la diferencia más importante está entre ser*

*agente corruptor, en donde se ha establecido que el hombre joven tiene a hacerlo más que el hombre maduro. La explicación puede encontrarse en la teoría de desarrollo moral, en donde se establece que el ser humano va evolucionando moralmente, deja de pensar en sí mismo para pasar a incluir los intereses del grupo o de la sociedad. Podemos inferir que el hombre maduro se detiene más a no causar daño en lo social al evitar ejercer una función de agente corruptor, como parte de su madurez moral. Sin embargo, en cuanto a ser víctima de la corrupción no hay diferencia significativa, tanto los hombres jóvenes como maduros tienden a responder de la misma manera.*

*Esta misma influencia de la madurez moral del hombre maduro se ve reflejada en otras variables en donde también mostraron diferencia, como lo viene siendo la honestidad, la solidaridad y el respeto a las normas.*

*En el caso de la honestidad, hay una mayor diferencia en la honestidad en lo social entre el hombre maduro y el joven, que en la falta de honestidad en la empresa, en donde, aunque sí hay diferencia significativa, en esta última se muestra una menor relevancia que la primera.*

*En cuestión de solidaridad de la diferencia entre el hombre joven y el hombre maduro, muestra mayor importancia la diferencia cuando se trata de la solidaridad comprometida que en la solidaridad espontánea, que aunque sigue habiendo diferencia significativa, en esta última es un poco menor que la primera.*

*En relación al respeto hacia las leyes y las normas, hay una mayor diferencia en el respeto a las normas y políticas empresariales entre el hombre maduro y el joven, que en el respecto a las normas y leyes de la sociedad, que aunque sigue mostrando diferencia significativa en esta última, es un poco menor que la primera.*

## Conclusión

Respecto a las virtudes ciudadanas del colaborador en la organización, queda demostrado que sí hay diferencias significativas de acuerdo al género y de acuerdo a la edad. Basados en los hallazgos anteriores se puede concluir que la mujer presenta menos cambios en la madurez moral al transitar de ser una mujer joven a una mujer madura. En cambio, el hombre tiende a experimentar mayores cambios relevantes en la madurez moral al transitar de ser un hombre joven a un hombre maduro. Gracias a este estudio se puede concluir que la mujer joven tiene una mayor madurez moral que el hombre joven, en lo que se refiere a responder al tema de la corrupción y a su participación solidaria tanto espontánea como comprometida. Sin embargo, al pasar a la etapa de la madurez, el hombre maduro supera a la mujer madura en la forma en que responde en los actos solidarios comprometidos, pero no logra superar a la mujer en cuanto a su sentido de responsabilidad hacia la familia.

Tal como se mencionó en el marco teórico, Kohlberg (1981) establece que los seres humanos van evolucionando moralmente en el transcurso de su vida, aunque no todos evolucionan en su razonamiento moral de igual manera, ni todos llegan a etapas de edad avanzadas exhibiendo el mismo nivel de desarrollo moral. En su teoría del desarrollo moral, explica que los individuos van transitando en el transcurso de su vida de la etapa preconventional centrada en el yo, a la etapa convencional centrada en los otros cercanos, y finalmente pasan a la etapa postconvencional, en donde interesa una perspectiva universal del ser humano. Gracias a este estudio se ratifica que un colaborador, a medida que vaya avanzando en su madurez, también incluirá en sus decisiones el impacto

en lo social y no únicamente satisfacer su propia necesidad o su interés por la aceptación del grupo. Basados en los resultados de esta investigación se puede concluir en el hombre es más susceptible a experimentar su desarrollo moral de forma más intensa al pasar del bloque de los 30 años o menos al bloque de mayor de 30 años, que la mujer. Quizá la mujer menor de 30 experimenta cambios en su razonamiento moral en una etapa más temprana que el hombre, aunque se debe aclarar que esto es un supuesto que parte del hecho de que la mujer joven es más madura moralmente que el hombre, y por esa razón quizá su transición al bloque de edad mayor de 30 años no suele influir de manera tan intensa en su desarrollo moral, como en el caso del hombre.

Por otra parte, es observable que la mujer joven está más desarrollada moralmente que el hombre joven, y la explicación puede encontrarse en la ética del cuidado (Gilligan, 1982) en donde se establece que principalmente para la mujer, los otros importan, y que las mujeres tienden a pensar en términos morales vinculados a relaciones, y en preocuparse por los demás. Este interés por los demás es la base de su moralidad; así, la mujer encabeza una nueva propuesta que se convierte en requisito insustituible para construir empresas más éticas, transparentes, honestas, responsables y respetuosas; en la mujer hay mayor orientación hacia lo social, y por consiguiente se espera que tenga un mayor compromiso personal a través de sus acciones, para lograr un entorno más ético en la sociedad y en las organizaciones.

## Limitantes

Una limitante de este estudio es que los resultados de las virtudes ciudadanas reflejan a un gremio de empresas manufactureras

específicas. Es necesario extender la investigación a otras empresas que tengan la intencionalidad de desarrollar las virtudes como una forma de promover la ética en el entorno organizacional. Los resultados no son generalizables, pero ayudan a conocer las implicaciones del género y la edad en la manera de asumir las virtudes ciudadanas en la vida organizacional.

maduro suele ser más comprometido con las causas sociales que la mujer madura?

### **Capitalización y futuras líneas de investigación**

Los resultados de esta investigación son un primer paso para entender cómo se manifiestan las virtudes ciudadanas en la vida organizacional. Particularmente, la empresa puede encontrar interesante cómo dirigir sus esfuerzos de formación en virtudes de una manera más estratégica. Estos resultados pueden ser de interés para otras organizaciones que estén valorando la conveniencia de desarrollar programas de capacitación orientados al tema de las virtudes ciudadanas, así como para futuras investigaciones.

En el ámbito académico, los resultados de esta investigación pueden ser un referente para seguir investigando sobre las virtudes ciudadanas y las formas de promoverlo en un contexto organizacional.

Otras preguntas para futuras investigaciones son: ¿por qué la mujer muestra pocos avances en su madurez moral al ir incrementado su edad?, ¿es quizá porque su máximo proceso de desarrollo moral lo genera cuando es menor de 30 años?, ¿por qué el hombre joven muestra una madurez moral menor que la mujer joven?, ¿por qué el hombre, al pasar a la etapa de hombre maduro adulto, logra saltos significativos en su madurez moral que la mujer no logra hacer en la misma magnitud?, ¿por qué el hombre

## Referencias

- Aquino de, T. (1955). *Suma Teológica*. Madrid, España: BAC
- Aristóteles (1999). *Ética Nicomaquea*. México: Porrúa
- Arredondo, F. Maldonado, V. De la Garza, J. (2010b). El consumidor ante la responsabilidad social corporativa. Actitudes según edad y género. *Cuadernos de Administración*. Vol. 24 (43), p. 285-305, julio-diciembre de 2011
- Arredondo, F., Rosas, J., Villa, L. (2010). Comportamiento ciudadano organizacional y RSE. Vol. 24 (43), p. 221-239, julio-diciembre de 2011
- Arredondo, F., Velázquez, L., De la Garza, J. (2011). El apoyo de la mujer directiva en la diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la RSE. II Simposio Iberoamericano de Estudios Gerenciales: una mirada interdisciplinaria a la innovación. ICESI, Cali, Colombia.
- Arregui-Zalba, S. J. (1958). *Compendio de teología moral*. Bilbao, España: El mensajero del corazón de Jesús.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Guadarrama, G. (1999). Presencia de la mujer en la asistencia social en México. *Economía Sociedad y Territorio*. Enero-Junio, Vol. II, número 5 El Colegio Mexiquense A. C. Toluca México p. 117-147
- Kohlberg, L. (1981). *Essays on Moral Development, Vol. I: The Philosophy of Moral Development*. San Francisco, CA: Harper & Row
- Melé, D. (2003). "Organizational Humanizing Cultures: do they generate social capital?". *Journal of Business Ethics*, Vol. 45, N. 1-2, Junio (II) y (III). ISSN 0167-4544
- Patiño, S. (1994). *El profesor como transmisor de valores*. México: ITESM, p. 97-102, 1994
- Pérez, J. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Universidad de Deusto, España
- Pérez, J. (2002). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp

**Anexo I.**

| <p><b>Virtudes Ciudadanas</b></p> <p>Favor de indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes declaraciones que a continuación se presentan, tomando como base aquello que mejor refleje su forma de pensar. Marque con una "X" en el recuadro correspondiente.</p> <p>Tomar en cuenta que algunos de los enunciados reflejan una actitud negativa &lt;= y en otros enunciados se incluye una actitud positiva =&gt;, por lo que deberás de expresar tu acuerdo o desacuerdo con cada enunciado particular</p> <p><b>En los últimos seis meses:</b></p> | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---|--------------------------|---------------|-----------------------------|------------|-----------------------|
| <p>&lt;=Has cometido alguna falta de honestidad en el entorno social (por ejemplo: usar diablito para pagar menos servicios, servicio de cable pirata, compra de material pirata, mentir para evadir una multa, no regresar el cambio cuando te dan de más, no devolver algo que se le cayó/olvidó a una persona, etc.) <b>(VC1)</b></p>  | 1                        | 2             | 3                           | 4          | 5                     |
| <p>&lt;=Has participado en alguna situación en donde tú hayas sido víctima de la corrupción (por ejemplo: que un tránsito te quiera levantar una multa por una infracción que no cometiste, etc.) <b>(VC2)</b></p>  | 1                        | 2             | 3                           | 4          | 5                     |
| <p>&lt;=Has participado en alguna situación en donde tú hayas sido el agente corruptor (por ejemplo: ofrecer mordida a un tránsito o autoridad para evadir una responsabilidad, etc.) <b>(VC3)</b></p>  | 1                        | 2             | 3                           | 4          | 5                     |
| <p>&lt;=Has cometido alguna falta de honestidad en la empresa (por ejemplo: llevarte material de la organización a tu casa, mentir acerca de un error que cometiste, etc.) <b>(VC4)</b></p>   | 1                        | 2             | 3                           | 4          | 5                     |
| <p>&lt;=Desde tu percepción, es probable que haya personal cercano a tu área organizacional que participe en actos de deshonestidad en la empresa (por ejemplo: registrar gastos de más, pedirle "el diezmo" a un proveedor, llevarse materiales del almacén u oficina a casa, etc.) <b>(VC5)</b></p>   | 1                        | 2             | 3                           | 4          | 5                     |
| <p>&lt;=Cuando te ha tocado ser espectador en actos deshonestos en la empresa normalmente te volteas hacia otro lado e ignoras el asunto <b>(VC6)</b></p>   | 1                        | 2             | 3                           | 4          | 5                     |
| <p>=&gt;Has participado en actos de solidaridad en la sociedad de forma espontánea (por ejemplo: donar para las personas afectadas por desastres naturales, donar en el teletón, dar ropa, zapatos, comida, etc.) <b>(VC7)</b></p>  | 1                        | 2             | 3                           | 4          | 5                     |
| <p>=&gt;Has participado en actos de solidaridad en la sociedad que te han exigido tiempo y dedicación en donde asumes responsabilidades concretas (por ejemplo: participar en proyectos de responsabilidad social como el de adopta una escuela 1:1, campañas de reforestación, etc.) <b>(VC8)</b></p>  | 1                        | 2             | 3                           | 4          | 5                     |



|  |                         |               |                          |            |                      |
|--|-------------------------|---------------|--------------------------|------------|----------------------|
| =>Es común que invites a participar a tus compañeros de trabajo para que, de forma solidaria, colaboren en acciones de responsabilidad social de la empresa <b>(VC9)</b>   |                         |               |                          |            |                      |
| =>Consideras que la forma en la que te diriges dentro de tu sociedad refleja tu respeto hacia las leyes y derechos de los demás (por ejemplo: tiras la basura en su lugar, respetas los espacios asignados para la gente con discapacidad, no te metes en la fila, respetas los altos) <b>(VC10)</b> | 1                       | 2             | 3                        | 4          | 5                    |
| <b>En los últimos seis meses:</b>  | Totamente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni acuerdo ni desacuerdo | De acuerdo | Totamente de acuerdo |
| =>Consideras que la forma en la que te diriges dentro de tu empresa refleja tu respeto hacia las normas y políticas empresariales así como el derecho de tus compañeros de trabajo <b>(VC11)</b>   | 1                       | 2             | 3                        | 4          | 5                    |
| =>Cuando alguien en tu organización no respeta las normas, y políticas empresariales, así como el derecho de los demás en la empresa (sin que tú estés siendo afectado), normalmente tiendes a hacer algo para evitar que esto suceda <b>(VC12)</b>  | 1                       | 2             | 3                        | 4          | 5                    |
| <=Cuando te pasa un problema en tu vida familiar o en sociedad normalmente tiendes a tratar de sacarle la vuelta y no asumir tu responsabilidad <b>(VC13)</b>  | 1                       | 2             | 3                        | 4          | 5                    |
| <=En situaciones que se presentan en la empresa en donde tú tienes una responsabilidad directa tiendes a evitar dar la cara y echarle la culpa a otro factor o persona. <b>(VC14)</b>  | 1                       | 2             | 3                        | 4          | 5                    |
| =>Cuando alguien en tu organización no asume la responsabilidad que le toca (sin que tú estés siendo afectado directamente), al darte cuenta de ello, normalmente tiendes a exigirle a esta persona que haga lo que debe de hacer <b>(VC15)</b>  | 1                       | 2             | 3                        | 4          | 5                    |



# Lo no dicho en la teoría socioeconómica de las organizaciones: situaciones de gestión y obras de teatro

Henri Savall\* y Véronique Zardet\*\*

## Resumen

El objeto de esta ponencia es analizar más precisamente, en el marco de la teoría socioeconómica, el papel de lo no dicho y su contribución a la dinámica del cambio, considerando la empresa como un teatro, en el cual se representan tanto obras de teatro como situaciones de cambio. Las complejas y multiformes representaciones de los actores individuales y colectivos constituyen el centro del análisis para entender cómo alcanzar y mantener un nivel de desempeños sociales y económicos, y manejar situaciones de cambio.

**Palabras claves:** cambio organizacional, no dicho, intervención socioeconómica.

## Abstract

The purpose of this paper is to analyze more precisely, in the context of socio-economic theory, the role of the non dit (unvoiced comments) and its contribution to the dynamics of change, considering a company as a theater, where are showed many

plays as change situations. The complex and multifaceted representations of individual and collective actors are at the center of analysis to understand how to achieve and maintain a level of social and economic performance, and cope with change.

**Keywords:** organizational change, not said, socioeconomic intervention

## Introducción

La teoría socioeconómica de la empresas y organizaciones creada por Henri Savall en el año 1973 y más tarde ampliada y experimentada con el equipo del ISEOR desde el año 1976, analiza la empresa u organización como un complejo conjunto de estructuras en interacción con los comportamientos humanos de los actores internos y externos que generan múltiples disfuncionamientos, y ello, cualquiera que sea el nivel de desempeño de la organización. Dichos disfuncionamientos acarrear pérdidas de recursos denominados "costos ocultos" que atrofian la empresa, reducen su dinámica estratégica interna y

---

\* Fundador y Presidente del Instituto de Socioeconomía de las Empresas y Organizaciones (ISEOR).

El ISEOR es un centro de investigación especializado en un modelo de gestión socioeconómica aplicado en muchísimas empresas y organizaciones. Este modelo es el único que goza del "label" de la OIT (Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, 163 países de la ONU). Correo: savall@iseor.com

\*\* Catedrática de Ciencias de Administración en la Universidad Jean Moulin Lyon 3, Instituto de Administración de Empresas ( IAE Lyon). Directora General del Instituto de Socio Economía de Empresas y Organizaciones (ISEOR). Correo: zardet@iseor.com

externa provocando incluso en determinados casos su desaparición.

El objeto de esta ponencia es analizar el papel de lo “no dicho” y su contribución a la dinámica del cambio. La pregunta de investigación es la siguiente:

*¿Se puede considerar la empresa como un teatro, en el cual se representan tanto obras de teatro como situaciones de cambio, y donde las complejas y multiformes representaciones de los actores individuales y colectivos constituyan el centro del análisis, para entender cómo alcanzar y mantener un nivel de desempeños sociales y económicos?*

## **Método de investigación**

Dentro de la teoría socioeconómica de las empresas y organizaciones, se conceptualizó y enseguida se implementó un proceso de cambio estratégico deliberado en empresas y organizaciones de tamaños diversos, con objeto de mejorar sosteniblemente su desempeño social y económico y garantizar su perennidad.

La gestión socioeconómica se implementa en la empresa u organización a través de una metodología de *intervención socioeconómica* (Savall, 1978, 1979; Savall, Zardet, 1987). La primera fase consiste en realizar un diagnóstico socioeconómico mediante entrevistas semi directivas realizadas a diversas categorías de actores para identificar los disfuncionamientos existentes en el ámbito profesional y valorar luego los costos ocultos que de éstos resultan. Los resultados del diagnóstico socioeconómico se presentan dos veces: en primer lugar un *efecto espejo* ante las persona entrevistadas, y en segundo lugar la *opinión del experto*, que integra especialmente lo *no dicho*, es decir, los disfuncionamientos no expresados por

los actores pero explicitados por el consultor externo a partir de sus observaciones, análisis e interpretación.

La intervención socioeconómica se realiza a través de una metodología denominada *investigación-intervención* (Savall, Zardet, 1984, 2004), por consultores investigadores o por consultores profesionales formados al método. En adelante nos referiremos al término genérico de “intervención externa” para designar a una u otra categoría de actor: investigador o consultor profesional. Perón y Perón (2003) califican de post moderno este enfoque socioeconómico de la gestión con una óptica optimista y constructiva, ya que integra reflejos de libertad de expresión, de creatividad y de innovación.

Esta ponencia se funda sobre la experiencia de investigaciones-intervenciones múltiples conducidas por los autores desde hace 35 años en diferentes sectores de actividad. Es un análisis transversal a estos casos múltiples que es propuesto aquí.

## **Resultados de investigación**

Se presentan los principales resultados de análisis de las empresas y organizaciones en situación de cambio como un teatro.

### **2.1 Obras de teatro y situaciones de gestión**

La organización es un teatro en el que se representan numerosas obras, con múltiples directores escénicos y actores; los diferentes personajes representan papeles embrollados con guiones embrollados (Perón, Savall, 2007). Toda situación de gestión, así como toda obra de teatro, constituye un sistema conflictual compuesto de zonas de conflicto y de zonas de cooperación en correlación con costos-desempeños visibles y ocultos. Al desvelar

los disfuncionamientos, sus consecuencias y luego sus causas profundas, llamadas *causas raíces*, se arroja algo de luz sobre los tabús, y lo no dicho (Savall, 1986).

La explicitación de lo no dicho por parte del consultor externo, así como su contribución al proceso de cambio, lo abordaremos en la segunda parte de esta ponencia.

### 2.1.1 La empresa, lugar de teatro

La empresa puede compararse a un teatro como local, lugar de encuentro y de representación de puntos de vista contradictorios y de ideologías opuestas, con el fin de realizar las actividades de la empresa y garantizar sus desempeños.

Durante el proceso de cambio, la representación (el juego) se complica porque se representan dos obras superpuestas: la primera corresponde a la actividad usual de la empresa y a su oficio. Este efecto escénico no cambia a menudo la distribución, la que se mantiene relativamente estable, y donde la improvisación es reducida. La segunda es la *obra de teatro del cambio*, que corresponde a la segunda actividad de la empresa, tan legítima e indispensable como la primera. De hecho, el cambio no es un fenómeno excepcional, se ha vuelto una necesidad permanente de la empresa.

Desgraciadamente, los actores no saben representar bien esta segunda obra. Así, los mismos comediantes representan casi al mismo tiempo las dos obras. Pueden ser a la vez muy buenos actores en su oficio y muy malos actores en el cambio. El teatro del cambio está mal preparado: no hay local apropiado, no hay buenos decorados, los roles están mal definidos en la escena, así como su reparto. Los actores no tienen el

reflejo de organizar cuidadosamente la obra de teatro del cambio.

El papel del consultor externo se ejerce en ambas situaciones, aunque lo haga de manera predominante en el teatro del cambio, donde se esfuerza en enseñar a los actores a definir y a representar bien sus papeles, a definir y a negociar consensos, a tratar y solucionar conflictos y tensiones.

Efectivamente, sin ello, el comediante que está acostumbrado a representar comedias livianas, no se sentirá cómodo representado dramas de los que manera más o menos consciente, tiende a mantenerse alejado. Sin embargo, cuando se descarta el drama y no se trata, la situación se vuelve trágica. En realidad, la formación al cambio no es una actividad extendida, los programas de formación continua estructurada no integran una formación para la conducción del cambio. No hay escuelas para formar a los actores del teatro del cambio, por lo que no se puede pretender que éste sea bien representado.

### 2.1.2 Abanico antropológico y emoción

La emoción ocupa un lugar privilegiado en la gestión socioeconómica: clandestina o inhibida en la gestión tradicional, es reconocida y valorizada en la gestión socioeconómica. La emoción es ambivalente, representando a la vez un *recurso*, un medio y un *resultado*, una finalidad, fuente de satisfacción profesional y personal.

La emoción presenta múltiples aspectos: fisiológico, psicológico, sociológico, financiero. La emoción financiera expresa la búsqueda esencial de autonomía y de dignidad del actor. Por cierto, la expresión de remuneración *merecida*, a propósito de un actor, insinúa que hay una especie de

emoción financiera en el *poder adquisitivo* otorgado por la remuneración.

La multiplicidad de criterios de apreciación que abarca la gestión socioeconómica puede analizarse en un abanico antropológico (véase gráfico 1) que explicita los criterios del desempeño en la actividad profesional, a semejanza de cualquier tipo de actividad cultural o lúdica como es el caso del teatro. El presente análisis evita recurrir a la separación, tradicional y mutiladora de categorías en interacción: fisiológica, psicológica, sociológica y económica.

El valor socioeconómico adquiere por consiguiente múltiples dimensiones: financieras (valor agregado), conjunto de normas de funcionamiento, criterios filosóficos, éticos, políticos, emocionales (Savall, Zardet, 2000). De esta manera, está al alcance de todos establecer algo parecido a una *balanza* sobre el conjunto de dichos criterios económicos, entre los cuales el aspecto económico no representa más que una dimensión pertinente entre otras. Al contrario, los innumerables defensores de la modelización matemática clásica, basada en una racionalización económica estrecha, arrojan a las demás dimensiones al oscuro campo de lo irracional.

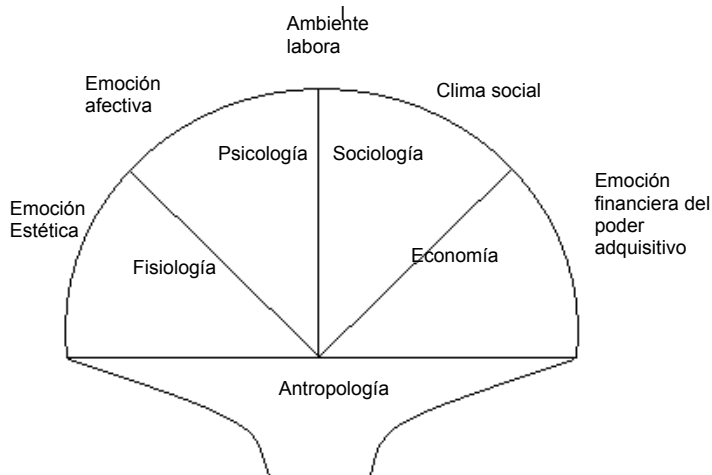
La emoción, según sea benéfica o perjudicial, conduce ya sea a la satisfacción o ya sea a la insatisfacción: estrés, angustia conflicto ansiogénico, etc.

David Boje y Grace Ann Rosile (2003) nos proponen visualizar la intervención socioeconómica y la gestión socioeconómica como una obra de teatro. Aunque el guión no esté escrito, posee las características de una obra de teatro. Bajo esta óptica, el objetivo del diagnóstico socioeconómico consiste en buscar el “meta guión” de la

organización, reflejando en el efecto espejo (véase a continuación) muestras del *meta guión*. Este último es el esbozo del guión fundamental e inacabado, que constituye la plataforma compartida en la cual se apoyan los diferentes guiones representados por los actores, individuos y equipos, identificados por los comportamientos observables que de ello resultan. El inicio, el punto de partida, el del diagnóstico socioeconómico, es decir, escribir y traducir el meta guión, revelador de opresiones, conflictos, poderes formales y micro poderes ocultos de todos los actores. El meta guión de la organización está fragmentado en numerosos autores de guiones parciales, repartidos en toda la organización. La intriga y los diálogos están representados por las estrategias narrativas individuales y organizacionales (Barry et Elmes, 1997). Los consultores externos están formados para volver a transcribir esas peroratas, palabreos de la organización (Boje et Rosile, 2003).

Los personajes que actúan en la obra del teatro del cambio son múltiples: actores internos y externos a la organización tales como clientes, proveedores, competidores, instituciones, o sea, el conjunto de las partes involucradas. Una de las especificidades reside en la multiplicidad de papeles, puesto que en la empresa el actor es a menudo a la vez espectador y comediante. Los personajes asisten a su propio espectáculo, el dirigente de la empresa hace el papel de director escénico, de organizador. Los actores internos son algunas veces productores de actividad, y otras veces clientes internos encontrándose simultáneamente al interior y al exterior de la organización. La ausencia de barreras, de separación de papeles entre comediantes y espectadores, facilita la concepción colaborativa de la obra de teatro.

**Gráfico1:**  
**El abanico antropológico (Savall, Zardet, 1998)**



Por consiguiente, la calidad de la representación va a depender tanto de la calidad de los espectadores como de la de los comediantes. Los actores disponen de amplio margen de maniobra para representar sus papeles a partir del meta guión. Cuando se alejan demasiado de éste, surgen disfuncionamientos y costos ocultos. Sin embargo, contrariamente al teatro "clásico" el autor del guión no es único. Se puede observar una pluralidad de guiones, directores escénicos y en algunos autores una pluralidad de papeles representados. Otra diferencia significativa: contrariamente a los actores de teatro que respetan el guión con determinada disciplina, en las situaciones de gestión la disciplina es mucho menos estricta. La multiplicidad de papeles de los actores y espectadores hace que generalmente, de manera a veces imprecisa y ambigua, sean su propio público. Se producen situaciones en las que incluso los clientes son testigos y actores a semejanza de las actividades de servicios en las que los productores y

clientes se encuentran en presencia uno ante el otro, caso de la hotelería, restauración, agencias bancarias, servicios postales, prestaciones de servicios a domicilio, etc. Esta peculiaridad se traduce, cuando la obra está bien representada, en una satisfacción simultánea y concomitante por parte de los clientes-espectadores y por parte de los actores-productores. La multiplicidad y variedad de criterios, fisiológicos, psicológicos, sociológicos, económicos, etc. (véase gráfico 1) que podrían considerarse contradictorios, son reinterpretados bajo la óptica del análisis socioeconómico, cada uno de ellos como fuente de disfuncionamiento y por consecuencia, de *costos ocultos*.

Una obra de teatro comprende un conflicto, más o menos grave, integrado en una intriga. En el teatro de las situaciones empresariales, los conflictos son multiformes y la dimensión psicoanalítica significativa, descubriéndose hechos, sentimientos, pensamientos ocultos, no dichos como tabús

o conflictos subconscientes a menudo difíciles de desenmascarar.

### **2.1.3 Análisis estático y dinámico: el polígono interactivo de los actores**

Examinemos más de cerca la *obra del teatro del cambio*. De hecho, si algunas empresas disponen de buenos guiones y de buenos actores para el *teatro de la actividad*, muy pocas veces tienen un guión explícito y estructurado para el del cambio. Pero si bien es cierto que el guión de la actividad integra conflictos, el del cambio tiene muchos más. El consultor externo puede, por supuesto, intervenir mejorando el guión de la actividad corriente aconsejando a la empresa para que cambie su distribución de papeles, para que realice una rotación de sus actores. Sin embargo, se dedica prioritariamente en el teatro del cambio a ayudar a los actores a explicitar sus conflictos, a tratarlos, a expresarlos, a solucionarlos, sin nunca intentar *evitarlos*.

La palabra conflicto puede entenderse de varias maneras. Proponemos reunir en este término todas las desviaciones, divergencias, controversias, antagonismos y de manera más general, las tensiones y sus determinantes. Efectivamente, si miramos detenidamente nos situamos en un contexto de articulación entre la gestión del consciente y las enseñanzas del inconsciente; al centro de todas las realidades “arde” en permanencia una dinámica de conflicto entre entidades, a la vez diferentes y en interactividad (Savall, Vallée, 2000).

Interindividual, interactividad... en realidad es poco probable que un producto o actividad sea realizada de modo solitario. Cualquier actividad realizada por dos o varios requiere automática, permanentemente, una especie de negociación que revela un estado

conflictual crónico subyacente. La tendencia actual frecuentemente observada en nuestros contextos occidentales de búsqueda de consenso entre actores sociales se hace muy a menudo buscando evitar entrar en lo *no dicho* que “molesta” o crea conflicto. Pero cuando el concepto de lo no dicho es conocido y formalmente aceptado entre los actores, se constata un inicio de práctica benéfica del “decir”.

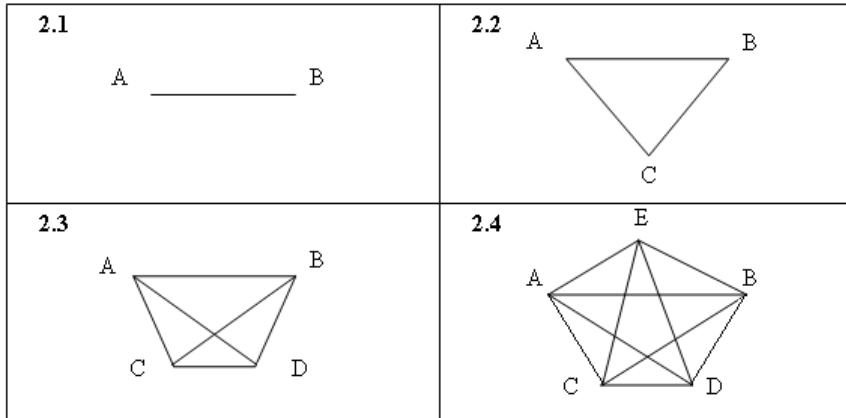
Las dialécticas de problemáticas que interfieren son las mismas en los cinco niveles de análisis del conflicto:

- El individuo con todos sus determinantes intra psíquicos.
- El colectivo de equipo con todos sus individuos.
- La empresa o institución con sus subdivisiones.
- La rama y otras agrupaciones del mismo tipo, con todas las empresas que ejercen la misma actividad.
- El plan societal o macroscópico (Savall, Vallée, 2000).

Un fenómeno de isomorfismo une los diferentes niveles de análisis, puesto que no hay diferencia esencial entre los planes infra-microscópicos y los microscópicos, contrariamente a los prejuicios tradicionales.

El conflicto aceptado, vivido y solucionado es generador de valor socioeconómico y de progreso. Es lo que garantiza las transformaciones. Recurrir *al polígono interactivo de los actores* ayuda a entender y a mejorar el teatro del cambio.



**Gráfico 2: El polígono interactivo de los actores**

Los actores A y B (gráfico 2.1), cuando están solos en escena no se dicen lo mismo que cuando están en presencia de C (gráfico 2.2), de C y D (gráfico 2.3), o de C, D, y E (gráfico 2.4). Es conveniente, por consiguiente, para poder avanzar en la integración de los conflictos, alternar las escenas a 2, 3, 4, 5, etc., configurando polígonos con geometrías variables, las cuales ayudarán a expresar mayor información y permitirán actuar con pertinencia.

En el proceso de intervención socioeconómica, después del diagnóstico socioeconómico, hay una fase de proyecto de innovación socioeconómica que consiste en un método participativo, en el que dentro de un plazo de cuatro meses se elaboran propuestas de acciones de innovación en esta materia con objeto de reducir durablemente los disfuncionamientos. Se organiza un grupo de proyecto coordinado por la Dirección, si se trata de un proyecto horizontal, y dirigido por el responsable de departamento si se trata de un proyecto vertical (véase a continuación gráfico 3).

Las instancias del grupo de proyecto se estructuran en polígonos con configuraciones diferentes en el guión del teatro del cambio:

- Un cara a cara en cada sesión, entre el jefe de proyecto y el consultor externo (gráfico 2.1).
- Un grupo limitado que incluye, además del jefe de proyecto y consultor, a uno o dos mandos medios próximos al jefe de proyecto (gráfico 2.2 o 2.3).
- Un grupo plenario que integra el grupo limitado y los otros mandos medios del departamento, así como los mandos medios que representan los departamentos vecinos.
- Grupos de trabajo dirigidos por miembros del grupo plenario, asociando al personal operativo.

**Gráfico 3: Proceso Horivert**



La alternancia de los polígonos de geometría variable constituye un concepto clave para el éxito de la dinámica. Asimismo, la representación en el escenario ha de prepararse en los bastidores entre tal o cual actor que entrará en escena, algunas horas o algunos días antes. El papel del consultor externo es específico: director escénico, junto al director -encargado especialmente de aconsejarle sobre la conducción del cambio-. No obstante, él no actúa en la obra con los actores ni entra en escena. Dominando su frustración, obtiene satisfacción no de la interacción directa con los actores, sino de los aplausos del público y del desempeño de los actores a quienes ayudó a formar. Participa en la co-creación de un guión diferente, más rico, inspirado en numerosas narraciones, combinando los múltiples guiones iniciales. Ayuda a la empresa a pasar de una

representación en "teatro vacío" a una obra representada con un lleno total, es decir, del fracaso a la taquilla (Perón, Savall, 2007).

Si bien es cierto que no hay un guión predeterminado, la tragedia está excluida de las obras del cambio socioeconómico. El nuevo guión impone, sin embargo, integrar la actividad de los guiones de los medios existentes en la empresa. Ayuda a identificar los numerosos actores que se hallan en la empresa, pero sin un papel que les involucre e implique. De la misma manera que la participación de los actores, los figurantes que acumulan papeles secundarios, y que incluso esperan a un costado de la escena, se sienten desengañados. Se quejan pero están dispuestos a representar otro papel si se les propone hábilmente. Cuando siempre son los mismos quienes son los buenos de la película,

los demás, aquellos que no encuentran su lugar en la obra, acaban yéndose. Dicho mecanismo genera y mantiene los disfuncionamientos y los costos ocultos, es decir, la destrucción de valor agregado real o potencial.

Cabe añadir que el consultor externo también es actor del cambio en la medida en que aporta su contribución adicional a la obra de teatro. Es conveniente que se exonere de la ilusión de que va a cambiar la empresa tan sólo con su peritaje y experiencia gracias a su inmersión entre los actores de la empresa. El consultor ha de conseguir ver siempre algo más y de manera diferente, ventaja que se pierde cuando la inmersión es demasiado fuerte con escasa distancia. Es preferible proceder por etapas: cada vez que el consultor externo siembra ideas, hace una pausa y vuelve, dando el tiempo necesario para que su contribución sea aceptada por los actores. La postura del consultor es análoga a la del terapeuta (Savall, Vallée, 2000).

Los actores individuales se esfuerzan por evolucionar en el transcurso de la representación, y así, los conflictos se expresan y se tratan en parte en la escena y en parte en los bastidores. Las situaciones de gestión del cambio se asemejan a una obra de teatro cuyo escenario está muy pocas veces predeterminado. Es ambiguo e impreciso. De hecho, la búsqueda de soluciones astutas por un grupo cuidadosamente determinado de actores jerárquicos favorece la creatividad a medida que van avanzando. Lo que se concibe por varios y a través de una concertación tiene mayor probabilidad de que se implemente. Los actores recobran consecuentemente un estatuto legítimo en la concepción de métodos de trabajo, del cual el "virus TFW" (Taylor, Fayol, Weber) de la escuela clásica de la organización (Savall, 1974; Savall, Zardet, 2005) les había privado.

Dicho virus impone la híperespecialización de los puestos de trabajo y de las funciones, así como la despersonalización del trabajo.

Según la teoría socioeconómica de las organizaciones, es la concatenación de polígonos de actores lo que estimula la dinámica de las innovaciones organizacionales. Un polígono interactivo de actores elabora el proyecto, un segundo polígono, en parte diferente, decide su aplicación; un tercer polígono, también en parte diferente, lleva a cabo las acciones y las actividades. El silencio, es decir lo no dicho, ocupa un lugar en escenas múltiples. El papel del consultor externo consiste en expresarlo y componerlo por cuenta de los actores.

## 2.2 Lo no dicho y estrategia de cambio proactivo deliberado

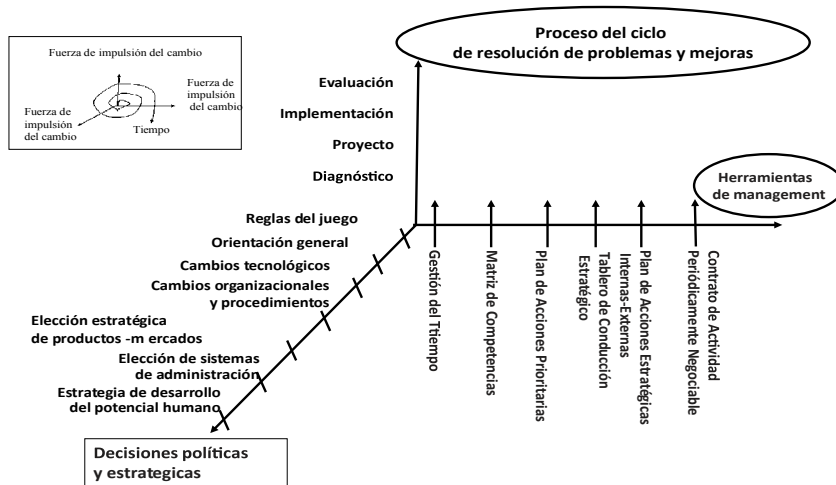
El método de intervención socioeconómica identifica tres ejes o *fuerzas de la dinámica* de la metamorfosis (gráfico 4):

- El eje del ciclo de *resolución de problemas*, que comprende cuatro fases que pueden parecer clásicas en el marco de un enfoque de consultoría en gestión: diagnóstico, proyecto, implementación, evaluación. Sin embargo, los métodos concretos empleados en cada una de las fases integran especificidades; abordaremos aquí las de las fases de diagnóstico y proyecto.

- El *eje de las herramientas de gestión*, que designa su implementación gracias a la formación-concertación, y luego a través de un acompañamiento personalizado de herramientas sencillas y compartidas destinado a la Dirección y mandos medios en primer lugar.

- Por último, el *eje de decisiones políticas y estratégicas*, que representa la energía, la

**Gráfico 4:**  
**Los tres ejes de la dinámica de intervención socioeconómica**



determinación, la voluntad, el involucramiento de la Dirección y mandos medios en el proceso de cambio, tanto en la toma de decisión como en la implementación, respaldándose en el compromiso pasivo de las demás categorías de actores.

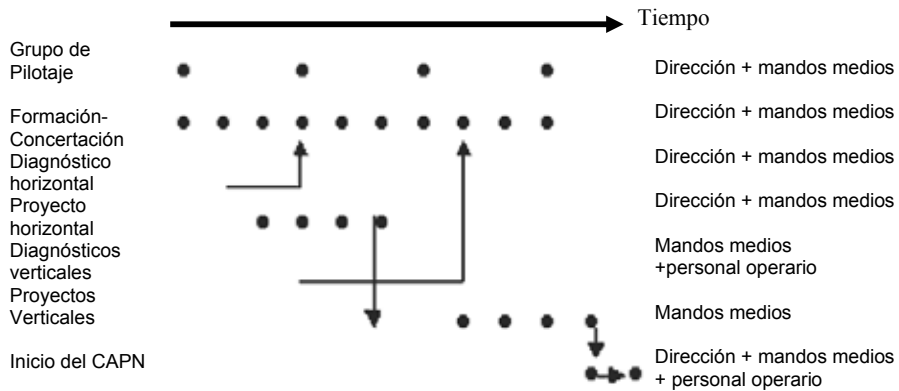
La implementación del proceso de cambio según el método de intervención socioeconómico se estructura en el espacio (véase gráfico 3) a través del esquema Horivert. Una acción horizontal y dos acciones verticales son conducidas simultáneamente (véase gráfico 5), para que la conducción del cambio involucre a la vez a la Dirección, a los mandos medios y en dos o tres aéreas pilotos, a la totalidad del personal, en lugar de lo no dicho en el proceso de conducción del cambio.

El diagnóstico socioeconómico tiene por objetivo identificar los disfuncionamientos para ulteriormente medir las consecuencias económicas denominadas *costos ocultos*. El papel de las entrevistas semi directivas es

primordial para lograr una amplia expresión por parte de las diferentes categorías de actores sobre los disfuncionamientos vividos en su vida profesional. Las entrevistas semi directivas cumplen una doble función: *técnica* de identificación de disfuncionamientos concretos y *psicológica*, de escucha, de liberación a través de la palabra, referida principalmente a los inevitables "pleitos" de la vida laboral (H. Savall, 1978; Guillaume, 1989).

Los resultados del diagnóstico socioeconómico se exponen, por secuencias sucesivas, a todas las personas que fueron entrevistadas con objeto de lograr un "*efecto espejo*" al provocar un choque cultural gracias a dos mecanismos: *omisión deliberada* de las bazas de la organización, puesto que sólo se restituyen los disfuncionamientos a los entrevistados, y *el empleo de un lenguaje económico y financiero* que llame la atención de los actores sobre la utilización de los recursos económicos. Los costos ocultos revelan que una parte significativa de los recursos económicos es insidiosamente utilizada para

**Gráfico 5:  
Cronología del cambio**



corregir los errores de disfuncionamientos crónicos, en lugar de destinarlos a la creación de valor agregado útil al prójimo.

La identificación de los disfuncionamientos y costos ocultos tiene por objetivo la mejora de las condiciones de vida y de las prácticas profesionales, fuentes de involucramiento de los actores. Estas opciones metodológicas están por consiguiente destinadas a estimular la apetencia al cambio, latente entre la mayor parte de los actores.

El segundo aspecto del diagnóstico socioeconómico, llamado "*opinión del experto*", expresa las "conclusiones", o más bien, la íntima convicción del consultor externo, investigador o asesor. Garantiza una toma de distancia ante los actores de la empresa. La opinión del experto se presenta varias semanas más tarde, en primer lugar a la Dirección y a los mandos medios de la empresa. Esta distancia temporal facilita la reflexión basada en el efecto espejo, la discusión dentro de la empresa sobre los

disfuncionamientos expresados por los actores antes de conocer el punto de vista del experto.

La opinión de experto resulta más pertinente y adquiere mayor poder de estímulo cuando se presenta con suficiente distancia cognoscitiva y afectiva. El tiempo es importante para distanciarse. La opinión de experto es un instrumento adicional al proceso de validación del diagnóstico socioeconómico: *ayuda al consultor a explicar su propia representación de lo que los actores de la organización no quieren, no saben o no se atreven a expresar*. Pretende obtener una validación consolidada de los disfuncionamientos mediante una modificación de las representaciones de lo "real" que se encuentra en la mente de los actores de la organización (Moisdon, 1984).

La opinión de experto representa la íntima convicción de los consultores sobre los principales disfuncionamientos y sobre sus causas raíces. Integra un valor agregado del consultor que los actores consideran más

competente que la del efecto espejo, tanto porque es un análisis de “segundo grado” de los disfuncionamientos, como porque se presenta de modo resumido. Conciso (entre 4 y 5 páginas), concentra las ideas fuerza cuya potencia semántica traduce una opción rigurosa de términos incisivos y evocadores.

La opinión del experto no se proyecta en una pantalla ni se entrega por escrito a los actores. Se lee despacio y de determinada manera. “como si se dictara a las personas presentes”. Este dispositivo ritual ayuda a marcar la profunda diferencia existente entre el efecto espejo de los actores y la opinión del experto. Asimismo, logra mantener cierta concentración entre los actores, quienes ensimismados en su papel, prestan mayor atención a las ideas y palabras pronunciadas por el consultor externo.

Esta representación ritual provoca un choque de ruptura legitimada por el papel de *mediador* del experto. La singular mediación exige saber hacer distintivos por parte del consultor: explicitar conflictos ocultos, lo que requiere agudeza para identificar las débiles señales de los conflictos y presentarlos ulteriormente con adecuada y persuasiva habilidad estratégica y táctica, para convencer a los actores de que traten las situaciones conflictivas en lugar de dejarlas deteriorarse.

La opinión del experto se elabora conforme a un principio de intersubjetividad contradictoria (H. Savall, V. Zardet, 1995). Logra que los actores internos comprueben que sus palabras han sido escuchadas, apuntadas, retranscritas, respetadas, cualquiera que sea su origen (Matheu, 1986). Girin (1989), evocando la importancia de la cooperación entre actores e investigadores, los considera como “sabios ordinarios”. Para obtener esta cooperación hay un *umbral de confianza* indispensable, que se ha de alcanzar con el efecto espejo

antes de “golpear” con una opinión de experto susceptible de ser recibida y aceptada por los actores. La elección del verbo “golpear” subraya la función de lo no dicho, que ha de ser contundente y breve, provocar un choque cultural sano, una desestabilización provisoria de los actores para lograr suscitar un deseo de transformación de la situación disfuncional existente, fuente de insatisfacción de los actores y de desperdicio de recursos.

La relación de consenso/confianza representa por lo tanto una condición necesaria para la eficacia de lo no dicho, al favorecer la escucha y la atención indispensable para entender lo que el consultor ha querido decir. Dicha condición se va construyendo a través del efecto espejo y de los debates que va provocando. De hecho, la confianza de una empresa hacia el equipo consultor es más bien reducida al iniciarse el proceso de metamorfosis. Va ampliándose gracias al cumplimiento escrupuloso de las reglas deontológicas por su parte, y gracias a la distancia de análisis que mantiene en sus relaciones con la empresa.

El consultor externo va pasando paulatinamente de un papel de metodólogo hacia un papel de mediador y, por último y en menor medida, al de terapeuta. Tras la presentación de lo no dicho, la triple figura de metodólogo- mediador-terapeuta se representa alternativamente, y hasta paralelamente. Así, en los polígonos con geometría variable (véase gráfico 2) en los cuales está presente el consultor externo, éste desempeña un papel de *metodólogo*, de mediador, cuando ayuda a los otros actores del polígono a hablarse entre sí, a escucharse reformulando las expresiones de unos y otros, y de *terapeuta* cuando facilita la expresión de lo no dicho, estableciendo un diagnóstico sobre el probable origen de los males de

la organización y ulteriormente sugiriendo pistas para proponer soluciones raíces. El “tratamiento” se define concretamente para que sea verdaderamente aceptado por los actores beneficiarios que lo aplicarán. No obstante, se sabe que los médicos se enfrentan a los mismos problemas con sus pacientes cuando éstos no siguen escrupulosamente el tratamiento prescrito (Savall, Fièrè, 2007).

### 2.2.2 El dilema fundamental del actor: ¿intervenir o dejar hacer?

¿Es acaso pertinente, peligroso, o al contrario, eficaz, eficiente, informar a los actores lo no dicho percibido por el consultor? La decisión de no decir *aquí y ahora* puede resultar un modo de expresión pertinente.

Lo no dicho comprende un riesgo, pero conlleva también ventajas.

*Lo no dicho es patógeno.* Numerosas prácticas y estilos de gestión pueden considerarse patógenas, especialmente:

- Las diferencias entre identidades, misiones anunciadas y realidad de las decisiones y compromisos.
- Las prácticas de gestión consciente o inconscientemente “perversas”.
- Las exposiciones prolongadas a determinadas situaciones de stress.
- Las diferencias de representación relativas a los principales referenciales técnicos, metodológicos y deontológicos relacionados con los procesos de actividad en los cuales están involucrados los actores.
- La negación en la institución de un conjunto de corpus de conocimientos o conjunto de informaciones constitutivas de competencias, las cuales son empero útiles y pertinentes.

- Las reiteradas ausencias e incoherencias en la gestión, especialmente las insuficiencias notorias de delegación y de responsabilización.
- La escasa creatividad, resultado de la evitación de problemas de fondo, lo que ratifica la repetitividad y la esclerosis de la organización.

Uno de los orígenes de lo patógeno es la escasez de conflictos tratados (tanto a escala social como interpersonal o intra-síquica) o evitación caracterizada. No decir, no verbalizar, equivale a atrasar la construcción de un consenso. La explicitación de lo no dicho tiene virtudes terapéuticas. La explicación de la expresión de lo no dicho se traduce no solamente por la libertad, sino igualmente por la creación de valor, siempre y cuando el momento sea apropiado y el proyecto sea llevado a cabo con todas las de la ley. La elección del momento es crucial tanto para el desarrollo de la autonomía como para la *creación de valor socioeconómico*. Uno de los rasgos de la madurez del consultor reside en su capacidad de determinar en qué momento es oportuno correr el riesgo de expresar lo no dicho a los actores.

*Lo no dicho oportuno y pertinente es eficaz y eficiente.* Aporta al proceso de individuación avances hacia una plenitud que nunca se alcanza integralmente. El mismo fenómeno se produce a escala colectiva. Cabe destacar que la expresión de lo no dicho no excluye, sin embargo, un límite que podría calificarse de “*lo no dicho de lo no dicho*”. De hecho, el consultor, acompañado de sus propias representaciones y de sus zonas de no dicho, tiene límites de expresión cuando formula lo no dicho, puesto que no todas las verdades “*percibidas*” son para ser dichas, o al menos en un determinado momento del proceso (Arnaud, 1996). En cualquier instante, incluso

informal e intuitivamente, se puede elaborar una *balanza económica*, de “dirá / no dirá”, para facilitar la toma de decisión del consultor.

### 2.2.3 Estatuto, significado y función de lo no dicho

La explicitación de lo no dicho permite insistir sobre la existencia de disfuncionamientos tan ocultos en el funcionamiento de la organización, que ya los actores no los consideran como tal. El fenómeno de tolerancia hace que se desplacen sus referencias. La confrontación del referencial de los actores internos con el consultor externo (“ojo exterior”), consigue que este último identifique y exprese los disfuncionamientos crónicos. Otro tipo de fenómeno que se identifica en la opinión del experto es lo que se llaman “temas preferidos” y “tabús” colectivos.

Una vez que los actores han expresado elocuentemente sus temas preferidos, éstos están dispuestos a reconocer que son falsos problemas, mitos en mayor o menor medida compartidos entre los actores. Al contrario, las causas raíces de los disfuncionamientos resultan más difíciles de reconocer. Con frecuencia no logran ser expresadas a pesar de la repetición de las sucesivas iteraciones de los polígonos de los actores con geometría variable. La tarea del *mediador* entre los actores proporciona mayor eficacia comparada a lo que los propios actores están dispuestos a expresar (Savall, Zardet, 2000).

Así, la explicitación de comportamientos colectivos de *desprecio* ante determinados problemas, de *condescendencia* ante determinadas categorías profesionales o determinados departamentos dentro de una empresa, se acepta más fácilmente debido a que emana de una tercera persona, fácilmente “rechazable” por los actores.

El consultor externo observa cierta *distancia*, que garantiza y conserva el sentido crítico, especialmente al esforzarse en identificar lo que podría llamarse, por analogía con el psicoanálisis, temas preferidos, tabús y controversias: conjunto de actitudes, comportamientos, discursos que tergiversan la interpretación de la información recolectada durante las entrevistas. Se trata principalmente de identificar a través de los discursos sobre los disfuncionamientos, los que han de ser considerados como pretextos (temas preferidos), los que no pueden expresarse fácilmente (tabús), puesto que están hondamente inhibidos y forman parte de disfuncionamientos crónicos que afectan y de los que dependen la mayoría de los actores, y por último, los que provienen de conflictos abiertos o latentes entre individuos o entre grupos: los contenciosos.

El proceso de metamorfosis de las organizaciones se instaura cuando éstas se encuentran en condiciones de captar las señales de variación en su funcionamiento. La explicitación de lo no dicho permite identificar cuatro niveles progresivos y acumulativos de impactos positivos que provocan sobre los actores: sus discursos, sus actos decisivos, los resultados de sus actos, así como sus representaciones mentales o cognoscitivas que se convertirán en fuentes de nuevos comportamientos.

Lo no dicho explicitado recupera de este modo su lugar entre las líneas de expresión de los actores. Constituye un factor de incremento de cooperación, pero también puede convertirse en un obstáculo para la cooperación. Los disfuncionamientos tabús, lo no dicho, cuando se sustituyen por la expresión verbal, llevan un sentido, un significado percibido por los receptores que se vuelve fuente de eficacia y eficiencia (leer entre las



líneas), pero cuando el disfuncionamiento no dicho está desprovisto de sentido para el receptor, se convierte entonces en una fuente importante de disfuncionamientos.

En el marco de la dinámica de los *polígonos interactivos de actores*, se puede observar dicha dualidad en la cual lo no dicho es a veces expresivo y otras veces vacío y sin sentido. La geometría variable de los polígonos (véase gráfico 2) adquiere importancia, ya que logra hacer emerger paulatinamente la expresión verbal de los actores mediante “estímulos” sucesivos y aliento mutuo gracias a la ayuda del consultor externo. El principio de interactividad cognoscitiva se aplica cuando la interacción verbal entre dos o más actores produce conocimiento, conciencia nueva y diferente cada vez de los conocimientos individuales iniciales (Savall, Zardet, 1996).

## 2.2.4 Tipología léxica de lo no dicho

Un análisis transversal de lo no dicho, basado en el estudio de alrededor de cien opiniones de expertos elaboradas por los consultores-investigadores del ISEOR, ha permitido identificar recurrencias y regularidades. En cada una de las opiniones de experto se ha procedido a un análisis léxico de las ideas fuerza de lo no dicho, cada opinión de experto contiene alrededor de diez ideas fuerza. Este análisis presenta un doble interés: identificar el lenguaje utilizado por los consultores-investigadores para calificar las situaciones problemáticas, principalmente los disfuncionamientos crónicos, e identificar el modelo de referencia implícito de los consultores transmitido a través de la expresión de lo no dicho. Los resultados principales son los siguientes:

- La revelación de problemas que se han de resolver se expresa en lo no dicho

por los siguientes sustantivos: discurso, dispositivo, ámbitos de acción.

- El consultor insiste sobre los “huecos” que constituyen: ausencia, falta, déficit, diferencia o desviación, desfase.
- Los objetivos que guían la intervención del consultor se transmiten en la formulación de la opinión del experto, para legitimar y dar un sentido a la expresión de lo no dicho. El objetivo que desea alcanzar la empresa se recuerda, indica y expresa a través de las siguientes palabras clave: estrategia empresarial, desarrollo, futuro de la empresa, calidad, costos (manejo) eficacia, economía (de cosas y situaciones), productividad, dinámica, entorno social (variable, ámbito, etc.).
- Los disfuncionamientos o problemas expresados por el consultor aluden a los actores al “llamarles la atención” lo no dicho de la opinión del experto, o sea, ser el blanco del consultor: director o dirección, mandos medios, jerarquía, sindicatos.
- Las situaciones problemáticas y puntos neurálgicos se destacan: conflictos, imperativos, cultura, mutación de la empresa, separación, poder, cambio, retos, etc.
- Los temas preferidos, identificados a través de las ideas fijas elocuentemente transmitidas en la empresa y que constituyen el reto de la explicitación de los temas preferidos, que es dispar malentendidos individuales y colectivos. Dos temas preferidos se destacan del análisis léxico: la carga de trabajo y los chivos expiatorios.
- Los chivos expiatorios aluden a personas físicas o grupos de actores a quienes con frecuencia se les acusa, durante las entrevistas del diagnóstico,

de ser responsables de numerosos disfuncionamientos. Es el caso del departamento de computación, que a menudo es el chivo expiatorio.

- En cambio, los mayores no dichos que se identifican en las organizaciones se refieren a rivalidades entre mandos medios y representantes del personal ante los asalariados. Asimismo, las redes de afinidad que atraviesan las áreas de la empresa que contribuyen a instaurar lógicas comportamentales como las redes políticas, sindicales, religiosas, corporatistas, son escasamente explicitadas en la opinión del experto, debido a que la experiencia ha demostrado que este tipo de revelación resulta ineficaz: ¿acaso sacar a luz la influencia de esas redes ha conseguido reducirla alguna vez?
- Finalmente, en las empresas familiares un no dicho poderoso y durable alude a los juegos de poder en el perímetro de la gobernanza familiar.

Nadie critica, ni siquiera indirectamente, el poder de decisión de la Dirección; sin embargo, las ambigüedades entre gobernanza y gestión mezclan las cartas de los poderes y latitudes de decisión. Sólo una tercera persona ajena a la organización puede permitirse, bajo la condición de que se haya alcanzado un umbral de confianza, explicitar lo no dicho con el fin de provocar una toma de conciencia, que vaya proseguida de resoluciones y por último de actos concretos para comenzar a reducir los disfuncionamientos. Todo ello se realiza a lo largo de un paciente proceso de aprendizaje de los actores de la gobernanza y los del equipo directivo.

## Discusiones e implicaciones

Según la teoría socioeconómica de las organizaciones, el teatro del cambio, en el cual se mueven hoy todas las organizaciones, es un lugar animado en el cual múltiples actores interactúan en función de escenarios poco explícitos y escasamente estructurados. La emoción desempeña un papel esencial en el éxito de las obras de teatro, con sus múltiples formas: fisiológica, psicológica, sociológica, económica. Una de sus peculiaridades reside en la multiplicidad de papeles y estatutos: los actores son espectadores, el consultor externo representa el papel de sub director escénico, sin jamás sustituir a los actores. Las escenas con geometría variable se suceden y alternan favoreciendo los “ensayos” sucesivos de los actores, gracias a polígonos interactivos destinados a incrementar la interactividad cognoscitiva, fundamento de la eficacia y eficiencia del trabajo en equipo.

Lo no dicho ocupa un lugar destacado en esos escenarios, e incluso en el desenlace de la intriga: decir, no decir, intervenir, dejar hacer, son opciones de cada momento para todos los actores. De hecho, de manera ambigua, junto a lo no dicho patógeno, subsiste lo no dicho tranquilizador y hasta necesario para la cohabitación, cooperación, fuente de desempeño socioeconómico sostenible.

La analogía teatral resulta fructífera, puesto que ayuda a entender mejor los respectivos papeles, las reacciones y a imaginar escenarios, crear papeles y puestas en escena, en el marco de un proceso dinámico de innovación y de aprendizaje en equipo. Sin negar la parte de la improvisación, esta concepción a la vez artística y científica de la actividad profesional limita las consecuencias nocivas de la falta de rigor que aniquila el profesionalismo, el desempeño socioeconómico y el placer que debería brotar de toda actividad humana.

## Referencias

- Arnaud G. (1996). "Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion", *Revue Sciences de Gestion, Economies et Sociétés*, n°22
- Barry D. y Elmes M. (1997). "Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse", *Academy of Management Review*, 22(2):429-52
- Boje D. y Rosile G.A. (2003). "Theatrics of SEAM", *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 21-32
- Girin J. (1989). L'opportunisme méthodologique dans les recherches sur la gestion des organisations. Jornada de Investigación "La recherche-action en action et en question" AFCET, Collège de Systémique, Ecole Centrale de Paris
- Guillaume Y. (1989). Recherche expérimentale sur la gestion hospitalière. Apports de l'analyse socio-économique et de l'analyse psycho-sociale, Tesis de doctorado de Ciencias de Gestión, Universidad de Lyon
- Matheu M. (1986). La familiarité distante, *Revista Gérer et comprendre, Annales des Mines*, Paris
- Moison J.C. (1984). Recherche en gestion et intervention, *Revue française de Gestion*, 47-48
- Péron M. & Péron M. (2003). "Postmodernism and the socio-economic approach to organizations", *Journal of Organizational Change Management*, vol 16 n°1, 49-55
- Péron M. & Savall H. (2007). Raising the curtain on business operation theatrics, *Revue Sciences de Gestion – Management Sciences – Ciencias de gestión*, 53, 85-102
- Savall H. (1986). "Contrôle de qualité des informations qualitatives, quantitatives et financières extraites des acteurs au sein des organisations" Colloquio Méthodologie Fondamentale en sciences de gestion, Francia: ISEOR-FNEGE
- Savall H. (1979). Reconstruire l'entreprise, Analyse socio-économique des conditions de travail. Prefacio por François Perroux, Dunod
- Savall H. (1978). "La dimension psychologique de l'analyse socio-économique", *Bulletin de Psychologie*
- Savall H. (1978). "Méthode de diagnostic socio-économique de l'entreprise", Conferencia de IAE de Nice, publicado en la *Revue Française de Gestion*
- Savall H. (1974). Enrichir le travail humain, l'évaluation économique. Prefacio de Jacques Delors Dunod, Paris ; Reedición Economica 1989; traducido al español (1977): Por un trabajo más humano, Edición Tecnibán, Madrid; en inglés (1981): *Work and people*. Prefacio de H.I. Ansoff, Oxford University Press, (Etats-Unis)
- Savall H. & Fièrè D. (2007). "Analogies entre la recherche médicale et la recherche-intervention en sciences de gestion", Congreso Internacional ISEOR- Academy of Management (Research Methods Division), Lyon
- Savall H. & Vallée M. (2000). "L'alternance créatrice conflit-coopération", Congreso Psychanalyse et Management, Paris, 22 p.
- Savall H. & Zardet V. (2005). "Emergence des microthéories psychosociologiques cachées dans la théorie socio-économique", Congreso Psychanalyse et Management, Lyon

Savall H. & Zardet V. (2004). Recherche en sciences de gestion. Approche qualimétrique : observer l'objet complexe, Economica, traducido al inglés: The Qualimetrics Approach - Observing the Complex Object, IAP, USA, 2011

Savall H. & Zardet V. (2000). "La décision managériale multidimensionnelle comme fondement des sciences de gestion", in "La décision managériale, en l'honneur de Jacques Lebraty", Presses Universitaires de Nice

Savall H. & Zardet V. (1999). "L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein de leur organisation". Congreso Psychanalyse et Management, Lyon, publicado en "Psychanalyse management et dépendance au sein des organisations" (2001)

Savall H. & Zardet V. (1996). Recherche intervention et interactivité cognitive, Revue Internationale de Systémique

Savall H. & Zardet V. (1995). Ingénierie stratégique du roseau, Economica, 2da edición 2005, traducido al español: Ingeniería estratégica: un enfoque socioeconómico, Ediciones UAM; México, 2009

Savall H & Zardet V. (1987). Maîtriser les coûts et les performances cachés Economica 4<sup>o</sup> edición 2003, traducido al inglés : Mastering Hidden Costs – Socio-Economic performance, IAP, USA, 2008

Savall H. & Zardet V. (1984). "Outils expérimentés de la gestion socio-économique des organisations: impacts croisés des systèmes d'information et des comportements organisationnels", Congreso AFCET, París

Savall H. ; Zardet V. & Bonnet M. (2000). Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique; traducido al inglés: Releasing the untapped potential of enterprises through socio-economic management; en español: Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socio-económica. ILO-BIT ; 2<sup>o</sup>édition 2008

# Humanistic management and the common good: a methodological approach for an empirical research

Osmar E. Arandia Pérez\*, Consuelo García De La Torre\*\*,  
José Luis Pineda Garelli\*\*\*

## Abstract

This paper is the result of the methodology design developed for a doctoral proposal. The paradigm of the dissertation is the inductive paradigm, and the methodology proposed is the study case. In this sense, this paper has the intention to demonstrate a possible methodology design for the study of complex social phenomena such as the humanistic management and its impacts on the common good. The proposal mentioned was presented and approved in Dec-2012.<sup>1</sup>

For achieving the purpose of this paper we first present a brief description of the social phenomena called “*humanistic management*”. We do this in order to put in context this paper and to demonstrate why the phenomenon subject of this paper can be considered as

a complex social phenomenon and in this sense why it can be studied from an inductive approach.

Then we present the design of the research, the justification for it, the way in which the sample will be selected, the methodology to be followed, how we assure trustworthiness in the research, and some of the tools to be used in the research process. At this point, it is necessary to mention that the objective of the doctoral thesis is to discover the impact that a humanistic management in a firm will have on its Stakeholders. The research is exploratory in nature, and in this sense and according to what is proposed by Yin (1994) and Eisenhardt (1989), the most appropriate method of investigation is the case study.

**Key Words:** Humanistic Management, Qualitative Research, Inductive Paradigm, Research Methodology, Exploratory Research

<sup>1</sup> The main author of this paper is the doctoral candidate and the coauthors are members of the dissertation committee who have worked along with the doctoral candidate to polish and built this paper.

\* Es actualmente el Cicerrector de Desarrollo Estratégico de la Universidad Cristóbal Colón de Veracruz, en donde también se desempeña como profesor de las licenciaturas en Mercadotecnia y de los posgrados en Administración de Negocios, Mercadotecnia, así como en el Doctorado en Ciencias Administrativas de dicha universidad. Actualmente, el Dr. Arandia es también el Coordinador de Vinculación de la Academia de Ciencias Administrativas ACACIA. Correo: oarandia@gmail.com

\*\* Is a research professor of the Graduate School of Business Administration from Tecnológico de Monterrey, where she teaches classes in Applied Project, Consumer Behaviour and Customer, the Procter & Gamble Seminar with corporate executives Cincinnati and Mexico as well as the course of European Marketing Virtual University. Correo: cogarcia@itesm.mx

\*\*\*Es actualmente director de la carrera de Licenciado en Publicidad y Comunicación de Mercados del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey. Es Profesor Asociado en el Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales, en donde imparte las asignaturas del área de publicidad y comunicación de mercados. En su actividad docente ha impartido cursos, seminarios y diplomados en publicidad, comunicación de marca, y comunicación en las ventas en diversas universidades de México y Latinoamérica.

## Introduction

The management of companies is a social practice which seeks to achieve the smooth functioning of an organization (Chanlat, 2002). Management however has been linked traditionally with financial indicators such as profits, return on investments and sales despite other indicators such as social performance or personnel turnovers.

From the foregoing, companies have focused single-mindedly on the development of financial indicators to the detriment of social indicators. This situation has led society in general to think of profits as the ultimate purpose of a company (Pirson, Von Kimakowitz, Spitzeck, Amann, & Khan, 2009). The social outcome of this type of management is the improved wellbeing of only a small group of people, such as shareholders and senior management, and commonly the deterioration of the general wellbeing of society.

Among the diverse examples of these management behaviors, we find that in North America there are hundreds of unemployed people affected by the crisis of 2008, as well as huge numbers of families left without a home due to the credits granted by banks that placed the growth of their portfolios above the quality of the portfolio contents.

Authors such as Aktouf (2010), Chomsky (2001), Mintzberg (2009), and others show that a business culture which favors competition and company profits at all costs causes crises such as the ones which our society now faces. Besides, according to Chanlat (2002), there are social indicators such as the turnover rate of employees and the development of human capital that are also indicators of good management.

Therefore, as a counterpoint to management that focuses exclusively on economic indicators, authors such as Chomsky (2001) and Aktouf (1992) illustrate the need to develop "more human" and less utilitarian management models, in which community development is the most important result of corporate activity, even more important than the economic growth of those who hold shares, yet without meaning that the shareholders would no longer receive personal benefits from the development of the common good.

Similarly, authors such as Elkington (1997), Méle (2003) and (2007) and Aktouf (2009) suggest that company management should think in terms of equilibrium among the environment, the human being and finances. This management model would be an enhancer of human development which, as a consequence of being brought into the driving force of the company, would provide the financial results that top management and owners hope for.

However, the proposals put forward so far are theoretical. There are few empirical works showing why a management group that emphasizes equilibrium among economic, social and environmental indicators would benefit not only the shareholders and senior management of a company but also the community in which the company is established.

It is because of the lack of empirical works in this field that this research is proposed. The intention is to gather evidence showing why humanistic management has a positive impact on a community. Therefore, the research question stated in the doctoral proposal is:

*Why does humanistic management in the company enhance the common good among its stakeholders?*

And the objectives of the thesis proposed are:

- Explore the way in which humanistic management impacts a company's Stakeholders
- Find out what makes a company humanistic in these times
- How is the dynamic of this phenomenon?

**The humanistic management model and the pertinence of the proposed research method**

In this section we present briefly the humanistic management model proposed, and then we will explain the protocol used to identify a case that presents the characteristics of a humanistic management, finally we present the methodology designed for achieving the purpose of the research and the conclusions and implications of the research designed.

**Humanistic management**

In principal, we find in humanism a complete philosophy that positions humankind and human values above other values (Fromm, 1992). And due to this intrinsic complexity in the humanism construct in organizations, the philosophical rhombus of Bédard (1996) is the analytical tool that enables us to approach the phenomenology of the company we are studying from a humanistic point of view.

In order to build the humanistic management model, we used the philosophical rhombus proposed by Bédard in 1994. We used this philosophical tool because it allows us to understand in simply way a complex philosophy such the humanism and the humanistic management.

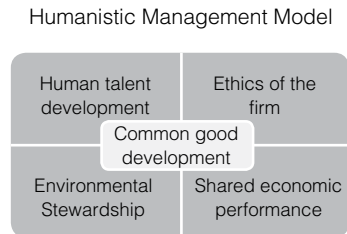
However, since it is not the aim of this paper to understand in a profound way the

humanistic management model but to show the appropriate method to study it, we just mention in this paper the dimensions found with the philosophical rhombus and some characteristics of them.

Bédard finds that the ways of thinking contain the essence of the forms of being; thinking and doing that are woven into organizations. She used the figure of an iceberg as a metaphor for understanding the possibilities an observer has of gaining access to the philosophical dimensions of which the rhombus speaks.

The perceptible dimensions are like the tip, where the observable actions are found. Meanwhile, it is necessary to try to find where come the mental suppositions come from that support our actions, such as the values on which we base these actions.

The deepest ones are hidden from view and interpretation, but form the base of the three dimensions mentioned. Thus the analysis of complex ideas such as humanism in organizations starts with the ontological analysis of behavior itself, continues with the epistemological dimension and the axiological dimension and finishes with the praxiological dimension. Therefore after the analysis of the humanistic management with the philosophical rhombus, we defined it as follows in the next figure:



Source: Prepared by the authors (2011)

After breaking down the humanistic management dimensions in accordance with the Bédard (1996) rhombus, we found four large dimensions to analyze the management of a company from a humanistic perspective:

1st. *The development of human talent.* Assumes the consideration of fraternity among the persons who belong to a company.

2nd. *Corporate ethics.* Implies fraternity and the respect for fellow human beings.

3rd. *Shared economic performance.* Implies, in turn, the notion of equality among peers.

4th. *Stewardship of the environment.* The protection of neighbors and the surroundings.

Based on the foregoing, a company with humanistic management may have the following characteristics:

- All the people in the organization participate in the company's decision-making, whenever this is feasible.
- Human development of the company's personnel and their families is encouraged and facilitated.
- Constant communication is maintained with people inside and outside of the organization.
- Proper work spaces are provided.
- A fair system of salaries and compensations is established.
- A fair system of contracting and social security is implemented.
- A program of personal development is implemented, which eliminates all types of discrimination.
- A system of performance incentives based on equitable principals is instituted without leaving out anyone.

- Commercial and corporate practices are based on the ethics and values of all members of the company.
- Commercial and corporate procedures are formalized that protect the natural and social environments in which the company is immersed.
- Methods are established for exchanging ideas and interests with the society in which the company is immersed.
- A program is installed to measure the impacts that make it possible to measure potential externalities that may emerge from corporate practices.
- If necessary, a dismissals program should be installed that respects the dignity of the worker and his family, and that in turn enables the employee who stays with the company to have access to other work opportunities.

### **Justification of the methodology and research paradigm**

As we mentioned at the beginning of this paper, the thesis proposed pretends to explore the impacts of a humanistic management in the common good of the community where the firm is embedded, and since there are few empirical studies about this subject the exploratory approach is the most recommended approach to face this phenomena. This approach allows us to design a case study due the nature of the phenomena (Yin, 1994).

Yin (1994) proposed that phenomena where is a lack of empirical data and when the research carried out with the intention of answering the questions how? In what form? and why?, where there is no need to keep a control over the behavioral events, and that focuses on contemporaneous events, is appropriate for using the case study method.



Similarly, Eisenhardt (1989) suggests that the case study is a research strategy that focuses on understanding the dynamics of a phenomenon in a specific context, and that it is appropriate for answering questions like why and how. Moreover according to Eisenhardt (1989), case studies are also recommended for exploratory research.

Thus, adhering to the suggestion of these authors with respect to creating theory from case studies, we present the following design methodology:

**Method for selecting the company to study.**

To choose the company to study, we looked for evidence from different sources about how the company manages, how it meets the demands of its stakeholders, and

in what way it maintains the equilibrium of the three TBL dimensions.

To do this it was necessary to consult corporate annual reports, notices and communications in the local and national media, as well as reviewing the various certificates and tools for RSE sustainability that the company has obtained.

Given that, as has been proposed, the humanistic management model described in this proposal has four dimensions: development of human talent, corporate ethics, shared economic results and care for the environment. Below we will present a brief table in which I present the empirical evidence that must be sought for each dimension and the source from which this information will be obtained.

**Table 1:  
Evidence of humanistic management**

| Dimension of the Hmanistic Model | Evidence that identifies it  | Sources of information   |
|----------------------------------|--|--|
| Development of human talents     | Management of human talent: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Training programs for company personnel and suppliers</li> <li>• Scholarship programs for employees and their families</li> <li>• Programs of performance evaluation for abilities</li> <li>• Certificates</li> <li>• Recognitions</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Annual Reports</li> <li>- Semi-annual Reports</li> <li>- Certificates from third parties (such as OIT, SEP, Secretary of Labor, Equality and Gender)</li> <li>- Interviews with employees and unions</li> <li>- Interviews with employees' families</li> <li>- Interviews with Suppliers</li> </ul> |

|                                  |   |  |
|----------------------------------|---|--|
| <p>Corporate Éthics</p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• RSE Certificates</li> <li>• Favorable or unfavorable news items</li> <li>• Recognition for ethical practices</li> <li>• Judicial decisions for poor ethical practices</li> <li>• Judicial decisions in lawsuits</li> <li>• Diversity, equality, no discrimination</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Annual Reports</li> <li>- Certificates obtained</li> <li>- News items in the local and national media</li> <li>- Reports on judgments</li> <li>- Interviews with suppliers and customers</li> </ul>               |
| <p>Sharing of Economic Gains</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profit-sharing</li> <li>• Company salary levels compared with other similar companies, locally and globally</li> <li>• Level of employee mobility within the company</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Annual Reports</li> <li>- Sharing of the PET (Company Profits with employees)</li> <li>- Interviews with employees</li> <li>- Interviews with Suppliers</li> <li>- Interviews with employees' families</li> </ul> |
| <p>Environmental Stewardship</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions by the company in environmental stewardship</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificates obtained in the area of sustainability (national prize for quality, clean industry certification, ISO 14000, LEEDS, etc.)</li> <li>- Certificates and recognitions by local stakeholders</li> </ul>  |

Source: Prepared by the author 2011

**Protocol for research and data collection tools**

The process of choosing the company make possible to define when an organization manages in a humanistic way. However, this is only the first part of the methodological problem. Once the company is chosen, it was necessary to identify the way of recognizing at what moment and whether or not the actions of the company are generating a common good.

The company, in its activities, will be faced with pressures from different stakeholders. Sometimes these pressures will be conflicting.

Therefore, deciding which demands are to be given immediate attention is complex tasks for the company's administrators.

For this case, the model of Mitchel, Agle and Woods (1997) serves to define which stakeholders and their demands take priority over others. This will enable me to focus the research on those upon whom the company management has the most impact.

Mitchel, Agle and Woods (1997) established a typology of eight different classes of stakeholders in terms of their relevance to the three different dimensions: Power, Legitimacy and Urgency.

Although it is not our intention to go into depth on the process through which the authors defined these dimensions, it is necessary to mention, to provide a clearer understanding, what the authors were referring to with the following concepts:

**Power:** up to what point can the stakeholders and their demands affect the operations of the company.

**Legitimacy:** degree of social recognition of the demands on the stakeholders.

**Urgency:** speed with which the demands of the stakeholders must be attended to.

The table below summarizes the typology developed by Mitchel, Agle and Woods (1997):

As Table 2 shows, in the research being proposed, the plan is to focus on three types of stakeholders: definitive, dependent and dominant. In other words, it will not include the dangerous ones or those that only involve one of the three dimensions proposed by Mitchel, Agle and Woods (1997).

**Table 2:  
Typology of stakeholders to be studied in the proposed thesis**

| Type of Stakeholders | Power | Legitimacy | Urgency | Examples in the proposed thesis                                   | To be Considered in the thesis |
|----------------------|-------|------------|---------|---|--------------------------------|
| Definitive           | High  | High       | High    | Workers and their families<br>Investors<br>Customers<br>Creditors | Yes                            |
| Dependent            | Low   | High       | High    | Suppliers<br>Organizations of civil Society in general            | Yes                            |
| Dangerous            | High  | Low        | High    | Union Dissidents  | No                             |
| Dominant             | High  | High       | Low     | Government  | Yes                            |
| Discretionary        | Low   | High       | Low     |   | No                             |
| Litigious            | Low   | Low        | High    |   | No                             |
| Latent               | High  | Low        | Low     |   | No                             |
| No Stakeholders      | Low   | Low        | Low     |   | No                             |

Source: Prepared by the author (2011), based on Mitchel, Agle y Woods (1997)

The reasoning behind this exclusion is that, according to the authors of the typology, the stakeholders who base their demands on urgency and power but not on legitimacy tend to use coercive measures to intimidate the company into complying with their demands. Examples of these measures include sabotage and terrorism (Mitchel, Agle and Woods, 1997).

Furthermore, determining which interest groups are inclined to use coercive measures to oblige the company to comply with their demand is complicated, dangerous and would require much time, which, as mentioned in the limits of the thesis proposal, is scarce. As well, the stakeholders who only base their demands on one of the three dimensions of the proposed typology have a minimal effect on the company and are minimally affected by the company's actions, and so will not be considered in the proposed research.

For those reasons, the effects of humanistic management on the *definitive, dependent and dominant* stakeholders will be the object of the study. In the following paragraphs I present the tools for compiling the information that we will have at hand for the study.

**Sources of information and tools for compiling information**

There will be three main tools for compiling information: participating observation, in-

depth interviews and researching documents.

To ask for information by participating observation, it will be necessary to use two tools to systematize the information obtained and to ensure the validation of the information requested through triangulation: the field notebook and the researcher's daily journal. In the field notebook, the daily notes will be numbered with the observation date. It will contain detailed descriptions of the situations, places, circumstances, the actors and the dialogs presented in the course of the research. The notebook will have the following fields to facilitate the analysis and codification of the information requested:

The "journal," or diary of the researcher, will serve for expressing personal reflections about what has been observed and investigated during the day. It will enable the committee members, as well as the readers, to put themselves in my place as a researcher as if they were there, to issue judgments about my conclusions, taking into account my reflections.

Another useful tool for obtaining information is the *in-depth interview*. This requires a semi-structured guide for each initial interview, detailed in the following aspects:

- Objective of the interview
- Actor interviewed

**Table 3:**  
**Fields the field notebook will contain**

|                                  |         |  |                 |  |                           |
|----------------------------------|---------|--|-----------------|--|---------------------------|
| Date, place and observation code | Context | Detailed description of the place and the conversation | Actors involved | Dimensions of the common good and humanistic management involved | Comments and Codification |
|----------------------------------|---------|--|-----------------|--|---------------------------|

Source: Prepared by the authors 2011

**Table 4:**  
**Fields of the diary or “journal” of the researcher**

|                                  |                  |   |
|----------------------------------|------------------|---|
| Date, place and observation code | Daily Reflection | Situation which inspired the reflection |
|----------------------------------|------------------|---|

Source: Prepared by the author 2011

**Table 5:**  
**Codification proposal for analyzing in-depth interviews**

|           |                     |   |  |                                       |          |
|-----------|---------------------|---|--|---------------------------------------|----------|
| Informant | Type of stakeholder | Dimension of the humanistic management that has an impact | Impacts on his wellbeing and quality of life | Interrelacion with other stakeholders | Comments |
|-----------|---------------------|---|--|---------------------------------------|----------|

Source: Prepared by the authors 2011

**Table 6:**  
**Structure for analyzing the information obtained from the documents**

|                  |                         |   |                           |   |  |
|------------------|-------------------------|---|---------------------------|---|--|
| Type of document | Who issues the document | Dimension of humanistic management involved | Impact on the common good | Source of information that confirms or fails to confirm | Confirmation of the information previously requested |
|------------------|-------------------------|---|---------------------------|---|--|

Source: Prepared by the authors 2011

- Type of stakeholder to which the actor belongs
- Dimensions of humanistic management that impact him
- Perceived impacts on his economic, health and social wellbeing.

It is hoped that some interviews will be designed in keeping with the research, advancing and meeting relevant aspects necessary to corroborate or deepen it. Each in-depth interview will be transcribed, and I will extract the relevant information from it using

the following format( view table 5).

*Documentary research.* The main objective is to serve as a validation tool to triangulate the information obtained through the two previous tools. The following will be specified from each document (view table 6).

The following is a brief summary of the way in which the data collection tools will be used and the way they will be combined to triangulate the information.

**Table 7:**  
**Sources of information and tools for compiling and triangulating information**

| Sources of information |                   | Collection Tools          |   |  |   |
|------------------------|-------------------|---------------------------|---|--|---|
| Type of Stakeholders   | Main stakeholders | Principal Tool            | Secondary Tool  | Triangulation Tool                                       | Dimensions to find  |
| Definitive             | Workers           | Participating observation | In-depth interviews   | Documentary Research (company reports)                   | Human Talent Development<br>Shared Economic Performance<br>Ethics<br>Common Good Development                              |
| Definitive             | Workers' Families | In-depth interviews       | Observation   | Documentary Research (within and outside of the company) | Common Good Development<br>Shared Economic Performance  |
| Definitive             | Investors         | Annual Company Reports    | Documentary Research (Annual Reports, stock market indexes) | In-depth interviews                                      | Shared Economic Performance<br>Environmental Stewardship<br>Ethics<br>Human Talent Development<br>Common Good Development |
| Definitive             | Customers         | Documentary Information   | Interviews  |  | Environmental Stewardship<br>Ethics   |
| Definitive             | Creditors         | Documentary Information   | Interviews  |  | Shared Economic Performance<br>Environmental Stewardship<br>Ethics  |

|           |                             |                           |                                      |                            |  |
|-----------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--|
| Dependent | Suppliers                   | Participating Observation | In-depth interviews                  | Documentary Information    | Shared Economic Performance<br>Environmental Stewardship<br>Ethics   |
| Dependent | Society in General          | Media new items           | Certificates Obtained                | Internal information       | Shared Economic Performance<br>Environmental Stewardship<br>Ethics<br>Human Talen Development<br>Common Good Development |
| Dependent | Civil society organizations | Interviews                | Documentary Information              | Participating Observations | Shared Economic Performance<br>Environmental Stewardship<br>Ethics<br>Human Talen Development<br>Common Good Development |
| Dominant  | Government                  | Media news items          | Interviews with government officials | Observation                | Shared Economic Performance<br>Environmental Stewardship<br>Ethics<br>Human Talen Development<br>Common Good Development |

Source: Prepared by the authors 2011

With each of these tools I will look for evidence of the impact company management has on the wellbeing of each

of the stakeholders, without detriment to other interest groups.

### Analysis of the information

The process of analyzing the information requested requires a strict protocol due to the large amount of data that I expect to gather from the field and the complexity of analyzing this data. For this process, I describe below the aforementioned protocol with the goal of having it evaluated and improved with the corresponding contributions from the dissertation committee.

Each day I will transcribe the information requested from the different sources and each week I will compare the information crossed with the data requested as follows:

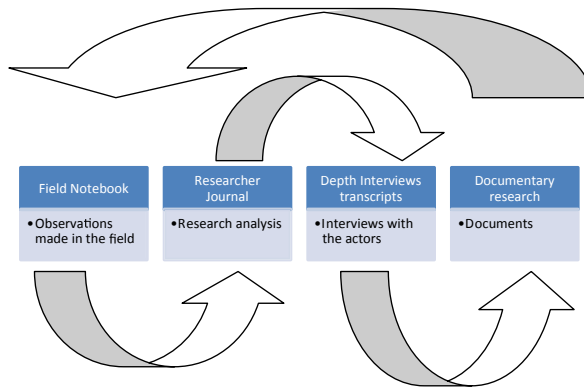
The analysis proposed here will be carried out in a repetitive way each week, until I achieve a theoretical saturation. The hoped-for result from this continuous process of analysis is the identification of the impacts on the common good caused by humanistic management in the company.

### Trustworthiness in the research

Qualitative research has been criticized very often in some scholar circles due to its apparently lack of trustworthiness. Regarding this critics Lincoln and Guba (1985) proposed that ensuring credibility is an important factor in establishing trustworthiness. In this sense, we propose the next actions in order to achieve credibility in this qualitative research:

For achieving *credibility*, we propose the triangulation of information using several data collecting methods such as depth interviews and documentary research. We also propose iterative questions during the depth interview we will seek similar answer to similar questions. Peer scrutiny is also a well recommended method for achieving credibility according to Lincoln and Guba (1985). Moreover, researcher must fulfill a notebook containing self reflections; this will allow its peers to understand the nature of these reflections due to the context of the researcher. The

**Protocol for the analysis of the data obtained using the different tools**



Source: Prepared by the authors 2011



description of the background in participative observation will allow the reader to understand the context in which the action is been taken, and in this sense this practice also lead to credibility of the research. The phenomena must be described in a much more accurate way.

In order to achieve transferability which refers to the possibility of applying the research design, context and conditions to another context (Lincoln and Guba, 1985) we propose as a tool a detailed description of the entire phenomena, and context.

Finally dependability which refers to the possibility of obtaining the same results in similar situation, can be achieved according to Lincoln and Guba (1985) by the use of overlapping methods such as focus groups

and individual interviews, therefore we propose the usage of this kind of methods is some parts of the research.

The next table summarizes our proposal for achieving trustworthiness in the proposed research:

**Discussion**

Complex social phenomena such the impact of humanistic management in the common good, represents a big challenge for social researchers. In order to understand such type of phenomena, researchers face many obstacles; moreover social researchers that approach a phenomenon from the inductive paradigm also face the scrutiny of peers regarding the nature of the research and

**Table:8  
Trustworthiness in this research design**

| Quality Criterion | Provision made for this research  |
|-------------------|---|
| Credibility       | Triangulation<br>Iterative questions<br>Peer scrutiny<br>Reflective commentary<br>Description of background<br>Thick description of phenomenon  |
| Transferability   | Detailed description of phenomena and context   |
| Dependability     | Use of overlapping methods  |
| Confirmability    | Triangulation<br>Admission of researcher's beliefs and assumptions<br>Use of diagrams<br>In-depth methodological description to allow integrity of research results to be scrutinized |

Source: Prepared by the authors, 2011

the design itself. In this sense scholars often design qualitative researches more carefully just to obtain acceptance from scholarly peers and the academia.

In this sense we present in this paper a methodological design that takes in account trustworthiness as many authors have argued before, without losing the importance of the research question and the context of the phenomenon studied.

We do not pretend to create a mere formula of how to design a qualitative research, but to show how a complex phenomenon such the one presented in this paper can be studied from an inductive perspective.

## References

- Aktouf, O. (1986). La parole dans la vie de l'entreprise: faits et méfaits. *Revue Internationale de Gestion*, 31-37
- Aktouf, O., Chrétien, M. (1989). Antropología de la comunicación y cultura empresarial: el caso Cascades Montreal: Universidad del Valle
- Aktouf, O. (1992). Management and theories of organizations in the 1990s: toward a critical radical humanism? *Academy of Management Review*: 407-431
- Aktouf, Omar. (1999). Management, survivance, reconnaissance et réalités économiques. *Revue Gestion et Entreprise*, publication trimestrielle de l'INPED, Boumerdès. 37-53
- Aktouf O. (2004). La estrategia de la avestruz: post-globalización, management y racionalidad económica. Montreal: Gaetan Morin
- Aktouf, O. (2006). Le management entre tradition et renouvellement, Gaetan Morin, 2006
- Aktouf, O. (2009). La administración: entre tradición y renovación 4ª ed. Montreal: Gaetan Morin
- Bédard, R. (1994). Les fondements de la pensée et de la pratique administratives. Centre Humanismes, gestions et mondializations
- Chanlat, J. F. (2002). Sciences Sociales et Management Plaidoyer pour une anthropologie generale. Paris: EAFIT
- Chanlat, A and Bédard, R. (1997). La administración: una cuestión de palabra. Montreal
- Chomsky, N. (2001). El Bien Común. Boston: Odonian Press
- Codoñer, C., & Fernández-Corte, C. (1991). Roma y su Imperio. Madrid: Anaya
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review* , 65-91
- Dumezil, G. (1989). Los Dioses Soberanos de los Indoeuropeos. Paris: Herder
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 532-550
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st Century Business. London: New Society
- Fayol, H. (1918). Notice sur les travaux scientifiques et techniques. Paris: Gauthier
- Freeman, E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pittman
- Freeman, E., & Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective in Corporate Governance. *California Management Review* , 88-106
- Freeman, R. (1994). The politics of stakeholder theory. *Business ethics quarterly* , 409-421
- Fromm, E. (2007). El humanismo como utopía real. Barcelona: Paidós
- Fromm, E. (1981). La condición humana actual. Barcelona: Paidós
- Gursdorf (1954). La Palabra. Buenos Aires

- Kimakowitz, E., Pirson, M., Spitzeck, H., Dierlsmeier, C., & Amman, W. (2011). London: Palgrave Macmillan
- Latour, B. (2005). Reassembling the social: an introduction to actor-network theory. Paris: Oxford Press
- Lincoln, Y.S. and Guba, E.G. (1985). Naturalistic Inquiry. Newbury: SAGE
- Méle, D. (1993). The Challenge of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, 77-89
- Méle, D. (2004). La relación empresa-sociedad como base para las responsabilidades sociales de la empresa. 153-170
- Méle, D. (2007). La persona en el centro de la empresa. *Economía Aragonesa*, 75-88
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really counts. *The Academy of Management Review* , 853-886
- Pirson, M., Von Kimakowitz, E., Spitzeck, H., Amann, W., & Khan, S. (2009). Introduction: Humanism in Business. In M. Pirson, E. Von Kimakowitz, H. Spitzeck, W. Amann, & S. Khan, *Humanism in Business* (pp. 1-12). New York: Cambridge
- Savall, H. (1974). Por un trabajo más humano. Paris: OIT
- Savall, H., & Zardet, V. (2009). *Maitrisier les Coûts et les Performances Cachés*. Lyon: Gestion
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage

# Integración de prácticas socialmente responsables en las estrategias organizacionales de una pequeña empresa yucateca

Ruth Noemí Ojeda López\*, Leonor Elena López Canto\*\*,  
Olivia Jiménez Díez\*\*\*

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo describir las prácticas de responsabilidad social de una pequeña empresa, y cómo las ha integrado como parte de su estrategia organizacional. Para ello se utilizó el método de caso, seleccionando para el mismo una empresa con más de 27 años de experiencia en la fabricación y comercialización de tuberías plásticas, conexiones y accesorios para la industria eléctrica. Como resultado del trabajo se observa que han logrado agregar valor al proceso organizacional a través de la responsabilidad social, entendida como parte del modelo de gestión. Los directivos tienen claro que los resultados de la inversión en la realización de prácticas socialmente responsables no son inmediatos, por lo que está establecida como una estrategia de largo plazo.

**Palabras clave:** responsabilidad social empresarial, estrategia, gestión ambiental.

## Abstract

This paper aims to describe the practices of social responsibility of a small firm, and how they have been integrated as a part of their organizational strategy. For this study it was used the method of case, selecting an enterprise with over 27 years of experience in the manufacture and marketing of plastic pipes, fittings and accessories for the electrical industry. As a result of the work, it's shown the accomplishment of adding value to the organizational process through social responsibility, understood as a part of the management model. Directors have clear that investment results in the realization of socially responsible practices are not immediate, so it is established as a long-term strategy.

\* Es profesora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Obtuvo el grado de Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Su interés en la investigación incluye temas de desarrollo regional, gestión de hospitales y responsabilidad social empresarial. Correo: ruth.ojeda@uady.mx

\*\* Es profesora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Doctora en Ciencias de Gestión por la Université de Pau et des Pays de l'Adour, Francia y Doctora en Dirección de Empresas por la Universidad de Mondragón, España. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Sus intereses de investigación incluyen empresarialidad y desarrollo regional, redes organizacionales, gestión de hospitales, responsabilidad social empresarial y cultura organizacional. Correo: leonor.lopez@uady.mx

\*\*\* Es profesora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán. Obtuvo el grado de Doctora en Administración por la Universidad del Sur. Cuenta con el Perfil Promep. Su interés en la investigación incluye temas de comportamiento del consumidor, comercio internacional y responsabilidad social empresarial. Correo: jdiez@uady.mx

**Keywords:** corporate social responsibility, strategy, environmental management.

## Introducción

El tema de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) cobra cada día más importancia, debido a la creciente conciencia entre los diversos sectores de la población, de que las acciones empresariales han tenido efectos adversos –durante mucho tiempo no reconocidos- en los contextos: económico, político, social, medioambiental, etc., en los que las organizaciones se desenvuelven. En el ámbito académico, la preocupación por los efectos de las acciones organizacionales en el marco socio-estructural más amplio, ya se venía abordando desde diversas disciplinas desde épocas tan lejanas como finales del siglo antepasado, aún cuando estos estudios aún no estaban aglutinados dentro de un campo reconocible, el cual comienza a emerger como tal en la década de los cincuentas del siglo pasado, cuando en 1953 Howard Bowen publica su libro *Social Responsibilities of the Businessman*, por lo que Carroll (1979) lo considera como el padre de la responsabilidad social corporativa.

En función de lo anterior, a fines de 2008 el Cuerpo Académico Organización y Gestión de la UADY (nivel Consolidado), planteó la creación de una red temática de colaboración en respuesta a una convocatoria de PROMEP, articulada alrededor de un proyecto de investigación denominado “Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa”, el cual resultó evaluado positivamente. Esta red tiene como objetivo la creación, desarrollo y operación de una red de investigadores para realizar estudios con rigor científico sobre el tema de RSC en las organizaciones mexicanas. El trabajo que aquí se presenta forma parte de dicho proyecto.

## Marco teórico

El concepto de ética empresarial surge en los años setenta en EEUU bajo la ideología de generación de bienes y servicios a través de la obtención del beneficio, contraviniendo la antigua concepción de la actividad empresarial carente de espíritu humano y centrada en el poder de la máquina (Valenzuela, 2004).

Por tanto, la empresa deja de ser un elemento conformado por una serie de instrumentos técnicos e instalaciones, para transformarse en una entidad conformada por seres humanos, en la cual las acciones de estos últimos tendrán un impacto sobre comunidades enteras. Se empieza a reconocer el capital humano como el pilar más fuerte de la productividad (México Ambiental, 2010).

Por consiguiente, la moral devengada de la empresa es posible tanto como lo es para el ser humano individual. Así, su legitimidad social está sustentada por su ética, y con esto los nuevos conceptos administrativos basados en cultura organizacional, evaluaciones de calidad, recursos humanos, dirección de valores, códigos éticos, responsabilidad social empresarial, entre muchos otros, que culminan en la visión a largo plazo de la empresa.

De modo análogo, tanto las organizaciones como las personas van forjando su carácter a lo largo de sus vidas. En el caso de las empresas, son los caracteres de las personas involucradas en ella, así como a través de la misión y la visión como se expresa dicho carácter. Sin embargo, todos estos elementos van cambiando a lo largo de la vida de la empresa: nuevos empleados entran, otros se van, las misiones y visiones se adaptan al mercado cambiante, incursionan en nuevos mercados con nuevos clientes, reorientan sus servicios, etc. Por tanto, las buenas

decisiones empresariales fomentarán el desarrollo de un carácter fuerte y sobre todo, de una ética que agregue valor a la misma, ya que, como agentes morales, las empresas toman decisiones organizacionales que no se imputan a sus miembros como personas particulares, sino como un todo (Méndez, 2005).

A nivel empresarial, la conexión entre empresa y ética como medida del éxito es introducida por Adam Smith y Max Weber. Smith contribuye con teorías económicas de gran peso para el desarrollo del capitalismo, así como el desarrollo del pensamiento que une las actividades comerciales con la consecución de la felicidad a través de la actuación moral, más allá de la simple satisfacción económica y acumulación de riquezas. Weber, por su parte, contribuye con la acertada liga hecha en “La ética protestante y el espíritu del capitalismo”, donde demuestra cómo la ética protestante impulsó el nacimiento del capitalismo, influido por la interpretación luterana de la vocación y la idea calvinista de predestinación, donde el empresario responde a su llamado divino de crear riqueza, mismo que justifica toda su actividad. Las creencias y hábitos devengados de la ética protestante, como son el fomento a la producción, el ahorro y la inversión, constituyen las bases de este sistema económico (Cortina, 2003).

Sin embargo, esta teoría deja claramente de lado algunos preceptos básicos como lo son el beneficio mutuo entre trabajador y empresario, y más allá el beneficio reflejado en la comunidad donde el empresario realiza sus actividades, no solamente en el aspecto económico sino en todos los términos aplicables, de lo social a lo ecológico. Esta orientación hacia la producción y búsqueda de autosatisfacción llevaría finalmente al consumismo.

Es a raíz de ello que la ética empresarial resurge, ya no basada en teorías, sino cimentada en un verdadero pragmatismo, donde la creación de capital social sería el fundamento. Asimismo, se da un giro en la concepción de la empresa: ésta se preocupa no solamente por la calidad de su producción, sino por fomentar una verdadera cultura organizacional. Por ende, es necesario actuar como un grupo humano de cooperación donde el beneficio de todos los que la integran sea tangible (Boatright, 1993).

Asimismo, la madurez de los mercados actuales dicta una necesidad en las empresas por subsistir ante la entrada cada vez mayor de nuevos competidores, siendo la visión a largo plazo la herramienta para la consecución del éxito.

De acuerdo con Borjas (2007), para que la responsabilidad social pueda ser entendida como una estrategia económica y social capaz de generar ventajas competitivas, debe ser cuidadosamente diseñada para que sea central a la misión de la empresa: debe atender con el mismo carácter estratégico los objetivos sociales que los financieros; debe hacer uso de los recursos, capacidades únicas y competencias centrales que posee para diseñar estrategias diferenciadoras; debe tomar en cuenta e incorporar las demandas de los grupos de interés; debe buscar sinergias entre la investigación y desarrollo y el diseño de programas sociales; y por último, debe entender que los resultados no serán inmediatos y que deberá manejarse como una inversión a largo plazo.

La responsabilidad social empresarial es actualmente una tendencia y estrategia corporativa mundial que cada día toma más fuerza dentro de la esfera empresarial, en la cual cada país ha desarrollado y adaptado el tema a su manera y le ha impreso sus propios matices culturales.

El “Libro Verde” difundido por la Comisión de la Comunidad Europea (CCE 2001 p. 7), señala que la responsabilidad social de las empresas es “...la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales de las empresas e instituciones, en sus relaciones comerciales y en la relación con sus interlocutores”.

El Instituto Ethos de Brasil, define la RSE como una forma de gestión definida a partir de la relación ética y transparente de la empresa con todos los grupos con los cuales está relacionada, y por el establecimiento de objetivos empresariales compatibles con el desarrollo social sostenible, conservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras.

Por su parte, el Pacto Mundial en México expone que la responsabilidad social es un concepto que describe cómo las empresas y organizaciones en general integran de manera voluntaria preocupaciones laborales, sociales y del medio ambiente en sus operaciones diarias y en su interacción con las partes interesadas.

A pesar de que existen puntos comunes entre los distintos conceptos, aún no se ha llegado a una sola definición de responsabilidad social, sin embargo la mayoría coincide en que describe una estrategia o herramienta de gestión, que no sólo persigue un beneficio a corto plazo sino que intenta asegurar un beneficio a mediano y largo plazo, y además crea valor y riqueza no solamente para la empresa sino también para sus grupos de interés.

La teoría de los stakeholders afirma que los directivos de las empresas no solamente deben satisfacer a los accionistas, sino a una amplia variedad de grupos que pueden afectar o ser afectados por los resultados de

la misma y sin los cuales ésta dejaría de existir (Argandoña, 1998; Donaldson y Preston, 1995; Freeman y Reed, 1983; Maignan y Ferrell, 2004). La visión de esta teoría ha sido considerada primordialmente estratégica, ya que acredita que la RSC es capaz de incrementar la ventaja competitiva de las empresas, ya que supone la implicación de la firma en determinadas actividades de RSE.

Holliday, Schmidheiny, y Phillips (2002, p. 22), comentan que “para ser socialmente responsable, una empresa debe tener abierto el diálogo con cada uno de aquellos que tienen un interés en los éxitos de la compañía: empleados, clientes, proveedores, y obviamente los accionistas, así como organizaciones ciudadanas y gobierno. La transparencia y el diálogo lograrán que la compañía sea verdaderamente socialmente responsable”.

En México, el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi, 2010) define la RSE como un compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social, humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, las persona, comunidades y el medio ambiente, y para la construcción del bien común.

Dicho centro otorga un distintivo a la empresa socialmente responsable que cumple con las cuatro líneas estratégicas siguientes (Cajiga, 2008):

1. Ética empresarial.
2. Preservación del medio ambiente.
3. Calidad de vida en el trabajo
4. Vinculación con la comunidad



Por otra parte, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a partir del 2005 otorga un distintivo a las empresas que cumplen con los requisitos para ser Familiarmente Responsables, los aspectos evaluados son:

1. Conciliación trabajo-familia.
2. Equidad de género.
3. Eliminación de la violencia laboral y el hostigamiento sexual.

Una diferencia en cuanto a la obtención de los dos distintivos señalados es que el primero requiere de un pago por parte de la empresa para ser evaluada, no así en el segundo, que es gratuito.

El generar o agregar valor al proceso organizacional a través de la ética y la responsabilidad social, entendida como parte del modelo de gestión, implica visualizar el entorno y las operaciones a largo plazo como dimensiones integradas en el proceso. Parte fundamental para que las organizaciones alcancen sus objetivos más allá del beneficio inmediato son los elementos sociales, económicos y ambientales y se podría decir que las normas internacionales, algunos casos de empresas exitosas y estados con visión de futuro ya están avanzados en la materia (CCE, 2001).

Formas concretas en que se expresa esta visión estratégica de hacer negocios y entablar una relación con la sociedad son: la medición y la reducción de la huella de carbono e hídrica, la preocupación por la calidad de vida de los empleados, el establecimiento de mejores relaciones con la comunidad y los grupos de interés, la gestión del talento y creatividad que aporta la valoración de la diversidad en la organización, la constante mejora en los reportes de sostenibilidad, entre muchos otros aspectos.

La dedicación y el compromiso que día a día ha ido adquiriendo el ser socialmente responsable, está cambiando el modo de relación entre los diversos actores de la sociedad. El desarrollo sustentable es ahora mucho más que un discurso, es una condición para operar con éxito en el mundo actual.

Es este nuevo escenario es posible identificar nuevas formas de relación entre empresas, instituciones públicas y sociedad civil: culturas locales interactúan con procesos globales. Ello también implica el desarrollo de nuevos tipos de liderazgos que integran la gestión empresarial con la comunidad y medio ambiente. Las distancias se acortan a través de las tecnologías de información y conocimiento. La migración crece paulatinamente y la diferenciación y especialización social interna se multiplica.

El diálogo, la gestión de la diversidad, el aprendizaje constante y sobre todo la convicción y el actuar con sentido personal en una realidad sociocultural compleja e incierta, son sin duda elementos clave para desarrollar la responsabilidad social con la profundidad que el contexto actual demanda.

Las normas o lineamientos orientadores como la norma ISO 26000 y el Global Reporting Initiative (GRI) entre otros, son y seguirán siendo un avance fundamental para la correcta gestión y profesionalización de la responsabilidad social empresarial.

De tal forma que con base en lo anterior, se podría afirmar que el elemento clave que relaciona a la ética con la responsabilidad social son: las personas. No existe una única definición o conducta de lo que se establece como personas, es decir no existe una tipología de conducta definida o creencias de buenas prácticas, sino que su particularidad y definición emerge de cada individuo y de

su interacción con su contexto específico. Cada individuo encuentra su propio sentido de ser y hacer en el mundo de modo ético y responsable una vez que ha encontrado el máximo valor que le puede dar a su vida y a sus circunstancias cotidianas.

El sentido personal puesto en cada actividad del quehacer organizacional y de su visión o gestión de ética y responsabilidad social le dará la profundidad necesaria para enfrentar y liderar los vertiginosos procesos socioculturales.

A sabiendas de que el contexto social es cada vez más complejo e incierto, es necesario conocer el contexto de interacción y contribuir a través del desempeño a estar en sintonía con la ética individual, de tal forma que la ética debiera ser el elemento central de cualquier estrategia.

## **Metodología**

El presente trabajo responde a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las prácticas que en materia de responsabilidad social ha integrado la empresa estudiada, como parte de sus estrategias organizacionales? El objetivo es describir las prácticas de responsabilidad social que ha adoptado la empresa, y cómo las ha integrado como parte de sus estrategias organizacionales.

Dada la naturaleza de la investigación se determinó utilizar el método de caso, el cual cumple con las características propias de los métodos cualitativos. Los estudios de caso son útiles para apoyar investigaciones descriptivas, interpretativas, explicativas, relacionadas con algún fenómeno naturalista y enfocadas en algún grupo, mismas que por el objeto de estudio no pueden realizarse de otra manera.

El método de caso involucra la realización de la investigación de manera estructurada, pero no rígida con respecto a los resultados. Es un hecho que dado el método no es posible generalizar los resultados de la investigación y tratar de obtener los mismos resultados, por lo que una réplica es casi imposible, debido a que los seres humanos involucrados en un entorno cambiante pueden tener diferente comportamiento.

La empresa objeto de estudio es un empresa de origen mexicano con más de 27 años de experiencia en la fabricación y comercialización de tuberías plásticas, conexiones y accesorios para la industria eléctrica.

Para la obtención de la información se utilizó la entrevista semi-estructurada, realizadas con el director general, la jefa del departamento de recursos humanos, el ingeniero a cargo de los procesos productivos y la jefa del departamento de compras y ventas. Adicionalmente, se entrevistó a 22 empleados de un total de 88.

Se recabó información documental tanto interna como externa de la empresa, procediendo a su análisis. Se elaboraron notas de campo detalladas, las cuales se procesaron y sintetizaron.

## **Antecedentes de la empresa objeto de estudio**

La empresa fue fundada en el año 1982 en la ciudad de Mérida, Yucatán, como una micro-empresa familiar, con el fin de satisfacer la demanda de productos de PVC en el ramo eléctrico, que en ese momento apenas comenzaba a utilizarse en la construcción, debido a que en la región peninsular existía una escasez de empresas productoras de ese

material. A partir de este año y hasta 1994, la empresa creció lentamente, hasta llegar a contar con dos máquinas para tubería de PVC y dos inyectoras, incluyendo con la que empezaron. Durante todo este período la empresa se enfocó al mercado regional y al estado de Quintana Roo.

En 1995 la empresa es víctima, como muchas otras, de la crisis económica de ese año, encontrándose con numerosas deudas, pues se había invertido en equipo así como en infraestructura y gran parte de la deuda era en dólares, lo que complicó aún más la situación. En ese mismo año fallece el fundador, encontrándose en quiebra financiera la empresa.

Al año siguiente se reestructura totalmente, de ser una empresa de una sola familia, se involucra a otra en la sociedad. El nuevo director pone en marcha diversas reformas financieras, de calidad, de enfoque, etcétera.

Uno de los primeros pasos que tomó la empresa en función a dichas reformas fue la búsqueda de nuevos territorios de venta. Se comenzó por abrir una sucursal en Culiacán, y a partir de los buenos resultados de esta estrategia se continuaron abriendo más en diversos lugares cada año. Conscientes del potencial de los productos, se comienza la expansión geográfica por el territorio nacional, siguiendo la ruta desde el sureste del país hacia el centro y posteriormente hacia el norte y occidente, haciendo alianzas con empresas especializadas en el ramo, de modo que su marca llegó a las ciudades y regiones principales de todo México.

Actualmente cuentan con bodegas en Torreón, Jalisco, Veracruz, Tampico, Culiacán, Monterrey, Querétaro y el D.F.

En el año 2000 ya contaba con utilidades muy favorables para el desarrollo y crecimiento; la planta se encontraba en su máxima capacidad, la demanda crecía mucho más rápido que la oferta, por lo que se comenzó a pensar en formas de crecimiento.

En el 2003 se construye una nueva planta con equipos de vanguardia, con capacidad para nuevas líneas de producto, y se invierte en diversas maquinarias. Ese mismo año se trasladan a su nueva planta, donde operan hasta ahora.

A final de 2005 se comenzó un nuevo proyecto en el que se planteaba comenzar a producir un nuevo producto de gran demanda (tubo corrugado para electricidad subterránea); este proyecto ha ido avanzando hasta su consolidación al día de hoy como una de las tres principales marcas a nivel nacional en este producto.

Aunque el mercado principal de la empresa es el territorio nacional, ha contado con algunas exportaciones extraordinarias a República Dominicana y Cuba, abriendo el horizonte y el panorama con una visión a mediano y largo plazo, involucrando varios proyectos que en el futuro se comenzarán a realizar y extenderán el alcance de la organización.

### **Análisis del caso**

El concepto de responsabilidad social es entendido por los directivos de la empresa en un sentido amplio, como un compromiso u obligación moral y ética que va más allá de la obligación que tiene para con sus accionistas, que es el de generar utilidades, sino que proporciona beneficios a la sociedad.

Para la empresa, la generación de valor es percibida como una necesidad, ya que si no genera utilidades, la organización podría

costarle a la sociedad, a sus accionistas, al gobierno o a los empleados, el fin que persigue es más que forjar riqueza en la región, puesto que la empresa cuenta con una estructura en donde se fabrica, se generan recursos, se lleva el producto al resto del país y aportan el dinero de otros lugares para reinvertirlo dentro de su región.

El principal resultado de proclamarse empresa socialmente responsable ha sido el de mejorar su imagen y cultura entre sus trabajadores, ya que esta empresa considera que sus consumidores todavía son poco sensibles en ese sentido, debido a que hasta el momento en la industria de la construcción en México no ha permeado una conciencia de sustentabilidad y desarrollo social en todos los participantes.

Su enfoque filantrópico se limita a trabajar sobre algunos temas sociales sin que los mismos estén conectados con la actividad central de la empresa, conoce la situación ambiental y busca proteger dentro de sus posibilidades el medio ambiente, tratando de aprovechar cada recurso al máximo, alcanzando sus objetivos en lo económico-financiero y aportando en el cuidado del medio ambiente, buscando obtener finanzas sanas, para lograr el crecimiento de la empresa.

Son conscientes de la actual crisis de valores por la que atraviesan algunas empresas, es por ello que integra en su filosofía valores que le han permitido desarrollarse de manera sostenida, su código de ética constituye ese compromiso de actuar con apego a esos valores, teniendo en consideración los intereses de sus colaboradores, clientes, proveedores y accionistas.

El entendimiento de la RSE es importante debido a que la supervivencia de la organización depende del entorno que la

rodea dentro de los límites establecidos por la sociedad, ya que tiene un impacto en la reputación de la empresa.

El ser una empresa socialmente responsable le ha generado beneficios a la misma, y convencida de su participación en el desarrollo social, busca transmitir esto a sus diferentes stakeholders, de tal forma que dicha responsabilidad está integrada a las estrategias de servicio y cultura de la empresa, ya que se han establecido programas específicos que permiten mejorar su entorno y cada una de sus áreas.

La empresa pone en práctica un sistema de gestión ambiental que trata de promover el cuidado al medio ambiente, involucrando a todo su personal. Por otra parte se ocupan de desarrollar iniciativas, adaptar tecnologías y programas que sean amigables con el medio ambiente para mantener sus operaciones en armonía con el entorno. Dentro de algunos de estos programas están el cuidado del agua, reciclado de cartón de los materiales y la no generación de emisiones contaminantes.

Otra iniciativa de la empresa es que intenta dar a sus trabajadores beneficios más allá de los exigidos por la ley, a través de programas de distinta índole. Por ejemplo ha desarrollado programas de salud, que cubren diversos aspectos como jornadas de vacunación y revisión dental, nutrición, prevención de enfermedades como la obesidad y diabetes.

Para el beneficio de sus empleados se ha establecido una comisión de seguridad e higiene que mensualmente realiza revisiones para detectar riesgos de accidentes, aunque éstos pueden llegar a ser impredecibles, pero se puede disminuir el impacto.

Para los directivos de la empresa la familia es fundamental, lo cual queda constatado con

el reconocimiento como empresa familiarmente responsable que le fue otorgado por la Secretaría del Trabajo. Cuenta con programas para el desarrollo integral de la persona y la familia. Así, se realizan actividades que fortalezcan los valores y la integridad familiar, creando confianza, respeto, colaboración, armonía laboral y bienestar social. De igual forma se preocupa por las esposas de los trabajadores apoyándolas con un programa que promueve la superación integral de las personas, basada en la convicción de que sólo quien desarrolla continuamente su potencial humano puede ser constructor en su familia, en su comunidad, de un mundo nuevo y mejor. Impulsa a las personas a fortalecer una conciencia abierta a valores trascendentes, favorece el crecimiento de su propia dignidad e identidad y mejora significativamente la sociedad.

La educación es entendida por la empresa como parte integral del desarrollo del empleado para que pueda desenvolverse dentro del ámbito personal y profesional, y por eso se ha comprometido a apoyarlos a través del programa INEA que brinda educación elemental, secundaria y preparatoria.

Se cuenta con un programa estructurado de capacitación que incluye diversos cursos tanto para empleados, supervisores y directivos, que van desde el reglamento interno hasta capacitación para sus finanzas personales, ésta es otra forma de contribuir al desarrollo profesional y personal.

La responsabilidad social en la empresa es supervisada por los jefes de los diversos departamentos, que en primer lugar tienen que estar comprometidos para posteriormente transmitirlo al personal que se encuentra a su cargo.

Mantienen una comunicación bidireccional con sus partes interesadas debido a que es un instrumento de gestión por medio del cual se crea una base favorable para las relaciones de su empresa. A través de este proceso se transmiten sus valores, rasgos que forman parte de su imagen y su conciencia corporativa para que pueda establecer vínculos con su grupo de interés.

Respecto a sus proveedores, éstos ya se encuentran involucrados de alguna manera en este tema, ya que todos son empresas transnacionales que cuidan mucho sus procesos para no contaminar el medio ambiente.

## **Conclusión**

Para la empresa objeto de estudio, la RSE es entendida como una estrategia económica y social capaz de generar ventajas competitivas. Han sabido identificar sus recursos, capacidades únicas y competencias centrales, lo que les ha permitido diseñar estrategias diferenciadoras.

En el diseño de sus programas sociales consideran a las distintas partes interesadas creando sinergias que mejoran los resultados. Su gestión está definida a partir de la relación ética y transparente de la empresa con todos los grupos con los cuales está relacionada, y por el establecimiento de objetivos empresariales compatibles con el desarrollo social sostenible.

Han logrado agregar valor al proceso organizacional a través de la ética y la responsabilidad social, entendida como parte del modelo de gestión. Los directivos tienen claro que los resultados de la inversión en RSE no son inmediatos, por lo que está establecida como una estrategia de largo plazo.

## Referencias

- Argandoña, A. (1998). The Stakeholder Theory and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, N. 9, pp. 1093-1102
- Boatright, J. (1993). *Ethics and the conduct of business*. Ed. Prentice Hall. New Jersey. USA
- Borjas, C. (2007). Responsabilidad Social Empresarial y Desempeño Financiero: un Enfoque Estratégico. *Revista de Ciencias Empresariales y Economía*, año 6, Universidad de Montevideo pp. 137-146
- Cajiga, J. (2008). Fundamentos de la responsabilidad empresarial. Consultado en: <http://www.cemefi.org/spanish/content/view/632/19/>
- Carroll, A. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp. 497-505
- Centro Mexicano para la Filantropía, 2010 (CEMEFI). Consultado en: [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)
- Comisión de las Comunidades Europeas (CCE, 2001). *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Autor. Consultado en: [www.europa.eu.int/comm/off/green/index-es.htm](http://www.europa.eu.int/comm/off/green/index-es.htm)
- Cortina, A. (2003). *Construir Confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. España: Editorial Trotta
- Donaldson, T. y Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, N. 1, pp. 65-91
- Freeman, R. E. y Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, Vol. 25, N. 3, p. 88
- Holliday, C., Schmidheiny, S. y Phillip, W. (2002). *Walking the talk: the business case for sustainable development*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, USA
- InstitutoEthos(2009). *Qué es la responsabilidad social empresarial*. Consultado en: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>
- Maignan, I. y Ferrell, O. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the academy of marketing science*, pp. 3-19
- México Ambiental (2011). Disponible en: <http://www.mexicoambiental.com/mexico/biodiversidad.html>
- Méndez, T. (2005). *Ética y Responsabilidad Social Corporativa*. *Revista de ética y economía*. No. 823, Universidad Complutense de Madrid pág. 141-150
- Pacto Mundial en México. Consultado en: [www.pactomundialmexico.org.mx](http://www.pactomundialmexico.org.mx)
- Valenzuela, L. (2004). *Perspectivas de la Responsabilidad Social Empresarial con Enfoque Ambiental*. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1182/1/luisfernandovalenzuelajimenez.2004.pdf>

# Evaluación del ecoturismo comunitario: reserva Benito Juárez, Catemaco, Veracruz, México

Pedro C. Solís Pérez\*, Blanca Elvira López Villarreal\*\*,  
Ángeles Berenice Anaya Villafaña\*\*\*

## Resumen

La población mundial se ha ido sensibilizando hacia el cuidado del planeta, y cada una de las diversas ciencias han colaborado desde su ámbito con el objetivo de rescatar, mantener y proteger el entorno, por ello, surge la necesidad de nuevos modelos económicos sustentables para una economía centrada en elevar la tasa de desarrollo económico de manera indefinida hacia una concepción económica que atienda el cuidado del entorno, con conciencia de un planeta finito y pequeño, con recursos limitados; es decir, crear una nueva representación económica de las organizaciones que incluya las dimensiones biofísicas y socioeconómicas del entorno.

La satisfacción humana y la calidad de vida incluyen la noción de satisfacción en términos que no deben ser confundidas con el equilibrio

de variables macroeconómicas, superando la concepción de *homo economicus* por una representación más antropológica de la naturaleza humana.

La presente investigación es la evaluación del turismo comunitario en la Reserva Ejidal Benito Juárez, Catemaco, Veracruz, a través de un diagnóstico FODA, con la metodología participación-acción, que incluye un esfuerzo de trabajo colectivo entre investigadores, estudiantes y la comunidad.

## Abstract

The world population has been sensitized to the care of the planet, and each of the different sciences have collaborated from their field in order to rescue, maintain and protect the environment. Therefore, the need for new economic models for sustainable economy for

---

\* Profesor Titular "C" del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Investigador Nacional I del Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Licenciado en Administración de Empresas de la UNAM, Maestría en Administración en Hautes Etudes Commerciales, HEC, París, Francia, el Doctorado en Estudios Organizacionales en la UAM-Iztapalapa. Sus líneas de investigación están relacionadas con Desarrollo Sustentable, Gobernabilidad y Gestión del Conocimiento.

\*\* Profesora e investigadora Titular "C" del Departamento de Economía de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Licenciada en Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, Maestría en Enseñanza Superior de la Facultad de Filosofía y Letras, UNAM y Doctorado en Pedagogía de la UNAM. Sus líneas de investigación están relacionadas con Desarrollo Sustentable, Marketing y Ecoturismo.

\*\*\* Egresada de la Universidad Autónoma Metropolitana Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I) en el año 2012 de la Licenciatura en Administración con orientación a los bloques de Marketing y Gestión Sustentable. Participó en la Brigada Universitaria de Trabajo Comunitario siguiendo la línea de investigación en temas de Ecoturismo y Desarrollo Sustentable en la comunidad Benito Juárez ubicada en Catemaco.

an economy centered on raising the rate of economic development in a indefinite manner to an economic conception, that addresses the care of the environment with an awareness of a small and finite planet, with limited resources, in other words, create a new economic representation of organizations that integrates biophysical and socio-economic dimensions of the environment.

Human satisfaction and life quality include the notion of satisfaction in terms that should not to be confused with the balance of macroeconomic variables, overcoming the *homo economicus* conception for a more human-nature anthropological representation.

In this research we evaluated the community-based tourism in the Reserve Ejido Benito Juárez, Veracruz Catemaco, through a SWOT diagnosis with the participation-action methodology, which includes a teamwork effort between researchers, students and the community.

**Palabras clave:** sustentabilidad, ecoturismo, desarrollo, comunidades

## Introducción

La población mundial desde la década de los 70's se ha ido sensibilizado hacia el cuidado del planeta, cada una de las diversas ciencias han colaborado desde su ámbito con el mismo objetivo: rescate, mantenimiento y protección del entorno, siempre buscando el beneficio de la humanidad, por ello surgen como una prioridad de la gestión pública los aspectos relacionados con el desarrollo sustentable.

Florece la necesidad de nuevos modelos económicos sustentables para una economía centrada en elevar la tasa de desarrollo económico de manera indefinida

hacia una concepción económica que atienda un cuidado del entorno, con plena conciencia de un planeta finito y pequeño, con recursos limitados, es decir, crear una nueva representación económica de las organizaciones que incluya las dimensiones biofísicas y socioeconómicas del entorno.

La felicidad y la satisfacción humana no deben ser confundidas con el equilibrio de variables macroeconómicas, la noción de calidad de vida incluye la noción de satisfacción en términos de logro, propósito y sentido. La concepción debe superar la estrecha concepción de *homo economicus* por una representación más antropológica de la naturaleza humana.

Bajo tales argumentos, la presente investigación realiza la evaluación del turismo comunitario en la Reserva Ejidal Benito Juárez, Catemaco, Veracruz, a través de un diagnóstico FODA. Además, se realizó un análisis comparativo con la comunidad vecina llamada Sontecomapan.

El interés del gobierno federal por impulsar el turismo nacional ha provocado que diversas poblaciones rurales deseen ser empresarios turísticos, sin conocer realmente el giro de los servicios. Con la finalidad de aprovechar adecuadamente los recursos gubernamentales se diseñan estrategias que integren a la comunidad a este tipo de proyectos de manera autónoma y sustentable.

En primer lugar se realizó un análisis exploratorio desde la perspectiva sustentable por medio de una investigación con la metodología participación-acción, lo que incluye un esfuerzo de trabajo colectivo entre investigadores, estudiantes y la comunidad. Es un proceso de construcción de conocimiento social con bases científicas, en el que todos aprenden para el cambio de situaciones



adversas a la constitución de una sociedad con equidad, con el propósito de reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- a. Fortalecer la conciencia ambiental de la comunidad.
- b. Analizar la problemática que enfrenta la comunidad.
- c. Prevenir, conservar y proteger el ecosistema a través de un adecuado manejo de los recursos naturales.
- d. Impulsar el desarrollo de un ecoturismo comunitario sustentable.

## 1. El Desarrollo Sustentable

### 1.1 Del Estado de Veracruz

Toma su nombre de la fundación el día de la Vera Cruz de la primera población española en el continente americano. Comprende una franja costera de 745 kilómetros de longitud, conformada por grandes montañas, bosques serranos, bosques mesófilos, selvas tropicales, fértiles llanuras, caudalosos ríos, cascadas, lagunas y costas. El territorio es bajo y llano en la zona costera, y se eleva hacia el interior en la Sierra Madre Oriental, hasta llegar a los elevados cordones volcánicos que culminan en Orizaba, a unos 3 mil metros sobre el nivel del mar.

Se localiza en la parte central de la vertiente del Golfo de México, limitando con 7 estados mexicanos. Su población para el año 2010 fue de 7'643,194<sup>1</sup> habitantes; los tipos de suelo del municipio son feozem y luvisol; el primero tiene una capa superficial rica en materia orgánica y nutrientes, susceptible a la erosión; el segundo acumula arcilla en el subsuelo, también es susceptible a la erosión, su uso está distribuido de la siguiente manera: en la superficie agrícola 2,766 ha, 2,241 ha ejidal y 525 ha pequeña propiedad; en la superficie ganadera 19,379 ha, 5,921 ha ejidal y 13,458 ha pequeña propiedad; en la superficie urbana 1,955 ha, lo que hace una superficie total de 24,100 ha.

Veracruz concentra el 35% de los recursos hidrológicos del país, ya que todos los ríos veracruzanos pertenecen a la vertiente del Golfo de México contando con buenas playas e islas, como las de Sacrificios, Verde, de Pájaros, Las Blanquillas, y la Gallega, en donde durante el Virreinato de la Nueva España fue construido el fuerte de San Juan de Ulúa, así mismo en el interior de la ciudad se encuentran numerosas lagunas como la de Lagartos, La Ilusión, Malibrán, Real, Los Lagos, El Vergel, entre otras.

Sus climas y temperaturas se describen en la siguiente tabla:

<sup>1</sup> De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2010 (11 de enero de 2011) efectuado por el INEGI

**Tabla 1:**  
**Climas y temperaturas**

| Climas y Temperaturas(medias anuales) |                    |             |
|---------------------------------------|--------------------|-------------|
| 32%                                   | Cálido húmedo      | 22° y 26° C |
| 52%                                   | Cálido sub húmedo  | 20° y 24° C |
| 9%                                    | Semi cálido húmedo | 20° y 22° C |
| 6%                                    | Templado húmedo    | 18° y 22° C |
| 1%                                    | Semifrío y frío    | 0° y 12° C  |

Los minerales conseguidos del municipio son el mármol labrado, cal, cemento, arena y arcilla. Veracruz cuenta con una abundante y variada vegetación, en ésta destacan el pino, encino, cedro, oyamel, zacatonal, cafeto, palma, maguey, framboyán y pastizales; en cuanto a selva ésta cuenta con manglares, ojoch, mulato, picho y amate, pastizal, palmera, manglar, mango, naranjo y limonero. Su vegetación es de tipo selva baja caducifolia, constituida por árboles que pierden sus hojas durante la época invernal y se encuentran árboles como el liquidámbar y el ocote, entre otros.

En cuanto a su fauna, en la sierra habitan ardillas, liebres, venados, cacomixtles, conejos, coyotes, tlacuaches, pericos, loros, garzas, chachalacas, iguanas y caimanes; en la llanura costera habitan garzas, gaviotas, pelícanos, lagartos, patos; en las lagunas costeras encontramos camarones, ostiones, cangrejos y jaibas; en el mar habitan especies como el pargo, el huachinango, el róbalo y el pámpano, entre muchas otras, además de una gran variedad de insectos.

En su territorio se asentaron las culturas olmeca y totonaca, subsistiendo vestigios importantes, como El Tajín, entre otros. Veracruz es un municipio y la ciudad más grande e importante del estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. Tiene el puerto marítimo comercial más importante de México. La música tradicional son el danzón y el son, la salsa, la marimba, la Internacional Bamba y la música de viento. Artesanos veracruzanos hacen gran variedad de figuras decorativas, utilizando como materia prima la madera, las conchas y los caracoles de mar.

En cuanto a su economía es conocido como La Puerta de México al Mundo, ya que el puerto es y ha sido el más importante del país desde sus inicios en la época colonial

hasta la época actual, durante 250 años fue el único puerto por el cual podían entrar y salir mercancías de América Continental hacia Europa. Las actividades económicas más importantes son:

- a. Agroindustria.
- b. Textil y confección.
- c. Petroquímica.
- d. Metalmecánica.
- e. Autopartes.
- f. Bioquímica.
- g. Ecoturismo.

## 1.2 Del municipio de Catemaco

Catemaco es un municipio en el este central de México, en el sureste del estado de Veracruz, a lo largo del Golfo de México, en el centro de la Sierra de Los Tuxtlas, aproximadamente 160 km al sur de la ciudad de Veracruz. Su población es de 27,615 en el año 2010. Su suelo es de tipo acrisol pobre en nutrientes, con alta susceptibilidad a la erosión. En su mayor porcentaje se utiliza en agricultura y ganadería.

El clima es subtropical, con un promedio de 24.6 °C por año. El mes más cálido es mayo, con un promedio de 28 °C, y enero el más fresco, con un promedio de 20.5 °C. La temporada lluviosa comienza en junio y dura hasta febrero. La mayoría de las precipitaciones se producen de julio a octubre. El promedio de lluvia por mes es de 17 cm, pero puede triplicarse en lugares expuestos a las lluvias, pegando desde el norte a la costa del Golfo.

Los ecosistemas que coexisten en el municipio son el de bosque alto tropical perennifolio con especies como el sombrerete, palo de agua, cedro, hule, ojite, palma real, hojuela, marayo y rabo lagarto, donde

se desarrolla una fauna compuesta por poblaciones de ardillas, armadillos, conejos, comadreas, mapaches, búhos, calandrias y cardenales. Su riqueza está representada por minerales como el oro, plata, zinc y bancos de materiales; entre su vegetación sobresalen las maderas preciosas por lo apreciado de su madera.

El nombre del municipio se deriva de las lenguas Náhuatl o Pipil, posiblemente significa “lugar de casas quemadas”, “baño de vapor de Quetzalcóatl” o cualquier otra traducción de controversia. Más de la mitad del municipio de 712 km<sup>2</sup> está protegida por La Reserva Biósfera de Los Tuxtlas, en su mayoría sólo en el nombre.

Los hallazgos arqueológicos indican una presencia de la cultura olmeca en el municipio, antes de Cristo. Una civilización influenciada por el imperio Teotihuacán también se ha documentado en la zona, con una presencia de tal vez 35,000 habitantes, cerca de Catemaco, entre 400 y 1000 d.C. La primera mención hispánica de “Acatemaco” como una estancia de Santiago Tuxtla se produjo en 1580. Catemaco oficialmente fue fundada en 1774.

En su actividad económica sobresalen los sectores, productos y servicios siguientes:

a. En agricultura el municipio cuenta con una superficie total de 53'224,950 hectáreas, de las que se siembran 17'318,632 en las 3,092 unidades de producción. Los principales productos agrícolas y la superficie correspondiente en hectáreas que se cosecha son maíz con 3,588.00; frijol 277.00; 60.00 de chile verde y 85.00 de tabaco. Existen 1,351 unidades de producción rural con actividad forestal, de las que 84 se dedican a productos maderables.

b. Su ganadería cuenta con una superficie de 20,778 hectáreas dedicadas a la ganadería, en donde se ubican 2,031 unidades de producción rural con actividad de cría y explotación de animales. Cuenta con 21,361 cabezas de ganado bovino de doble propósito, además de la cría de ganado porcino, ovino y equino. El desarrollo de la actividad pesquera ha permitido la creación de cooperativas y un embarcadero.

En el municipio se han establecido industrias entre las cuales encontramos dos microempresas y cuatro medianas empresas; es importante mencionar que dentro de estas hay 4 con calidad de exportación, encontrando 1 PITEX y 3 ALTEX. Destacan las industrias de producción de horticultura ornamental y embotellado de agua mineral.

Respecto a los aspectos políticos del municipio de Catemaco, se encontró que los ayuntamientos, para optimizar su administración y servicios en los distintos puntos del territorio municipal, se apoyan de las autoridades auxiliares, entre las que contamos a los delegados, subdelegados, jefes de sector, jefes de manzana e inclusive los agentes municipales.

### **1.3 La reserva de La Biósfera de Los Tuxtlas**

Se localiza en el estado de Veracruz y la planicie costera del Golfo de México, forma parte de los municipios Ángel R. Cabada, Santiago Tuxtla, San Andrés Tuxtla, Catemaco, Soteapan, Mecayapan, Tatahuicapan de Juárez y Pajapan. Los límites del área protegida empiezan al este, en la costa del Golfo de México en Punta Puntillas, al norte limita con el Lago Catemaco y al sureste con la zona Federal Marítimo Terrestre en la costa del Golfo de México.

La superficie total de La Reserva de La Biósfera de Los Tuxtlas es de 155,122 ha e incluye tres zonas núcleo: el Volcán San Martín Pajapan con 1,883 ha, el Volcán Santa Marta con 18,031 ha, y el Volcán San Martín Tuxtla con 9,805 ha. La zona de amortiguamiento cubre 125,401 ha y las altitudes en La Reserva de la Biósfera de Los Tuxtlas van desde cero metros sobre el nivel del mar hasta elevaciones de 1,720 msnm.

La Reserva de La Biósfera de Los Tuxtlas se caracteriza por la notable diversidad vegetal y animal, y porque representa el límite boreal extremo de la selva húmeda neotropical en el continente americano. Los Tuxtlas es un ecosistema clave constituyendo el área de mayor importancia en la región para la captación de agua de lluvia, y la principal fuente proveedora de agua para ciudades importantes de los alrededores tales como Coatzacoalcos, Minatitlán, Acayucan, San Andrés Tuxtla y Catemaco.

El clima en la región se encuentra fuertemente influenciado por la orografía, lo cual ocasiona un gradiente de variación de altitud en la temperatura y humedad. Los climas existentes son cálidos sub-húmedos en las planicies, y templados y húmedos en las partes altas. Por otra parte, los suelos lateríticos, ricos en arcilla Luvisol y Acrisol y en la llanura costera, predominan suelos profundos en materia orgánica y muy fértiles Vertisol, Feozem y Litosol.

Los Tuxtlas cuentan con una enorme biodiversidad comparable con pocas áreas de México; en ellas, se pueden identificar 9 tipos de vegetación que según Sousa (1968) son: bosque caducifolio, encinar, manglar, sabana, selva alta perennifolia, selva baja perennifolia, selva mediana sub-caducifolia, pinar y vegetación costera. Las selvas tienen una gran variedad de especies, presentándose

especies endémicas, de afinidad tropical y de afinidad boreal. La reserva constituye uno de los casos en México donde confluyen diferentes tipos de bosques y selvas, desde la costa hasta la cima de los volcanes. En general la flora de la región de los Tuxtlas pertenece al reino biogeográfico neotropical y dentro de éste a la región Caribeña y a la Provincia de la Costa del Golfo de México.<sup>2</sup>

Desde hace 4,000 años (2000 a.C.) se cultivaba maíz en Los Tuxtlas. Mediante evidencia arqueológica se ha comprobado la presencia de los primeros asentamientos humanos o villas de Los Tuxtlas desde hace 3,350 años (1400 a.C.). A partir de ese momento la presencia humana en Los Tuxtlas ha sido continua hasta la llegada de los españoles a América (1500 d.C.). La cultura olmeca ocupó la región hacia el año 1500 a. C., la etapa de mayor esplendor para Los Tuxtlas fue entre 100 y 600 d.C., cuando la ocupación se incrementa, edificándose la ciudad de Matacapán que tiene ya una clara influencia Teotihuacana. Además, hacia el año 1000 d.C. llegan diferentes etnias nahuas provenientes del centro del país y a la llegada de los españoles, las tierras fueron repartidas entre encomenderos y corregimientos, se establecieron haciendas y estancias ganaderas.

En 1525 se instaló un Ingenio azucarero, trabajado por esclavos mexicas y africanos en Santiago Tuxtla. Las haciendas continuaron hasta principios del siglo XX, y el acaparamiento de las tierras permaneció hasta cerca de 1930. Los predios se dedicaban a la extracción de maderas preciosas, a la ganadería, al cultivo del algodón y posteriormente al tabaco. En la década de los 40 se inicia el reparto agrario a ejidos, continuando el proceso hasta finales de la década de los 70.

---

2 (Rzedowski 1986, Estrada y Coates-Estrada 1999).

Entre los monumentos arqueológicos, destacan por su importancia las cabezas colosales olmecas, encontradas en Hueyapan de Ocampo y Tres Zapotes; los altares o troncos de Soteapan; y el dios jaguar, encontrado en la cima del volcán San Martín Pajapan. En todas las cabeceras municipales, especialmente en la de Catemaco, existen curanderos, muy solicitados por los foráneos y nativos. Los idiomas hablados allí son el español, el náhuatl y el popoluca. En Los Tuxtlas existe un escaso mestizaje con rasgos africanos. Las actividades económicas principales, en las que abundaremos posteriormente, son la agricultura de básicos y la ganadería extensiva. La extracción de recursos forestales no maderables como hojas de palma, flores comestibles, bejucos, palmitos, frutas, plantas medicinales y materia prima para artesanía representa una importante fuente de abasto e ingresos.

#### **1.4 La comunidad Benito Juárez y su reserva ejidal**

El ejido Benito Juárez pertenece al municipio de Catemaco, y constituye una de las localidades pertenecientes a la zona de la influencia de La Reserva de La Biósfera de Los Tuxtlas. Su orografía es parte de la Sierra Madre Oriental, y se presenta en formas del relieve tipo montaña, las estribaciones y ramificaciones de esta cordillera le dan el nombre de sierra. Los suelos por su color y textura se clasifican en: suelos de textura arenosa, que retienen poco la humedad siendo muy permeables, y suelos de textura franco-limosa, que retienen bien el agua y los nutrientes, con una fertilidad natural de media a alta; son los más propicios para la agricultura y ganadería.

El clima que predomina es el tropical-húmedo, con abundantes lluvias en verano, que llegan a veces con vientos huracanados que vienen del Este (Golfo), el período de estiaje es de abril a mayo, época en que la sequía se manifiesta en su máxima intensidad. Su flora es parecida a la de Catemaco y a la de La Reserva de La Biósfera de Los Tuxtlas, debido a que la comunidad se encuentra dentro del municipio. Existen especies maderables como cedro, encino, palo de rosa, orihuelo, ceiba, etc., frutales como mango, zapote, guayabo, chalahuite, aguacate, etc., existen arbustos y matorrales, bejucos, otates, carrizo, etc., especies ornamentales, como bugambilia, tulipán, rosal, dalia, clave, flor de muerto, gardenia, geranio, etc. Y en cuanto a la fauna, tenemos una similitud con relación a la existente en la zona de influencia. Existen mamíferos como ardilla, tejón, tigrillo, armadillo, rata de campo, liebre, mapache, zorrillo, coyote, tlacuache, zacamixtle; aves como, águila, gorrión, calandria, pájaro carpintero, papaán, tordo, cuervo, primavera, codorniz, chachalaca; reptiles como serpientes, lagartijas, iguanas, etc.

Aparte de la obvia atracción de la fauna exuberante y frutos silvestres, la reserva también contiene cuevas de murciélagos, pequeños arroyos y diversas cascadas. La madera es una de sus riquezas más preciadas además de su exuberante vegetación.

La comunidad ha sido integrada por personas que vienen de diferentes partes del estado de Veracruz y de algunos otros como los del estado de Puebla. De este último, un pequeño porcentaje de población hablante de lengua náhuatl.

Desde el año 1992, el ejido declaró 25 hectáreas como reserva natural de la comunidad. Ahora es considerada una zona de ecoturismo y cuenta con varias atracciones

ecológicas, entre las que destacan “La Reserva” y “Las Cascadas Encantadas”.

El cuidado y atención de la reserva se encuentra bajo la vigilancia y protección de los ejidatarios<sup>3</sup>. La localidad se encuentra a una mediana altura de 1,360 metros sobre el nivel del mar. La mayoría de la población no cuenta con educación básica, y a partir de los 17 años es casi nula la posibilidad de seguir con los estudios.

El ejido Benito Juárez fue fundado probablemente en los 1960/70's junto con la mayoría de los otros ejidos en la Sierra de Santa Marta. A partir del 2005, la comunidad tenía 476 habitantes en 114 casas que viven en las laderas muy inclinadas a unos 100 metros sobre la Laguna. Alrededor del 8 por ciento parecen hablar náhuatl, y la mayoría de habitantes se ganan la vida en los potreros de ganado que rodean el pueblo.

En materia educativa ha habido grandes avances; aunque el índice de analfabetismo es aún grande, el número de escuelas se ha incrementado, de tal modo que en la actualidad en todas las localidades cuentan con escuelas del nivel Preescolar y Primaria, existen ya Telesecundarias y Tele-bachilleratos.

La vivienda en el medio rural es por lo general rústica y sencilla, de unas dos piezas, con materiales de la región como barro, madera, otates, bejuco, teja, lámina de zinc o de cartón, aunque ya es muy notoria la construcción de casas de mampostería y mejor diseñadas, en ocasiones existe una construcción pequeña que utilizan como

---

3 Esto es importante ya que la comunidad se divide en “ejidatarios” que son aquellos que poseen hectáreas de tierra, “pobladores” y “avercindados”; la distinción entre estos últimos, se basa en la propiedad de un solar (medida del terreno) y el tiempo que llevan en la comunidad.

cocina. Los programas de mejoramiento a la vivienda han ido reemplazando los pisos de tierra por otros de concreto.

La ocupación que predomina en esta región es el trabajo de campo, la agricultura, que es más de subsistencia que comercial; la ganadería ocupa el segundo sitio, algunas personas dominan algún otro oficio que les permite ganar un ingreso extra, así tenemos, albañiles, carpinteros, artesanos y comerciantes.

## **2. Metodología y trabajo de campo**

### **2.1 Intervención comunitaria**

El primer contacto con la comunidad Benito Juárez se obtuvo a través de participar en una brigada universitaria de trabajo comunitario (BUTC2011)<sup>4</sup> en donde se realizaron las siguientes acciones:

Taller de educación ambiental para jóvenes y adultos, curso de verano para niños y taller de mujeres con el tema valores y equidad de género.

Talleres y elaboración de estufas ahorradoras de leña, baño seco, composta y filtros de aguas grises para el hogar.

Campaña de limpieza en la zona, remodelación de cabañas y colocación de lonas con señalización para ubicar la Reserva.

---

4 Esta brigada estuvo organizada por Investigación, Organización y Acción Comunitaria Altepeltl A.C., reuniendo jóvenes universitarios con distintas disciplinas de las universidades UNAM y UAM-I. El objetivo central de la misma fue impulsar un proceso de trabajo comunitario, centrado en el desarrollo sustentable de las comunidades con reservas ecológicas, fortaleciendo la organización comunitaria, favoreciendo el mejoramiento de su infraestructura y sostenibilidad en el aprovechamiento de sus recursos naturales para el ecoturismo; además de impulsar espacios de capacitación entorno a la educación ambiental, la ciudadanía, los derechos humanos y la equidad de género.

Con la participación en esta brigada se obtuvo un breve diagnóstico de las condiciones en las que se encuentra la comunidad. A continuación se describen<sup>5</sup>:

El proyecto de ecoturismo en la comunidad necesita fortalecerse en su integridad, impulsando nuevas alternativas productivas, en especial para los jóvenes.

El índice de migración es alta, muchas familias han emigrado a Sonora, Tamaulipas, Ciudad de México e incluso hacia los EEUU. Por ello fue importante inducirles un espíritu emprendedor.

Hay una división social al interior de la comunidad que impide su desarrollo como una sociedad cooperativa, para lo cual es necesaria una posible intervención con talleres que apoyen la resolución de conflictos.

Las vías de comunicación y transportación son inadecuadas, y esto los pone en desventaja frente a otras comunidades.

Tienen poca experiencia en servicios turísticos y sus redes sociales y políticas son muy limitadas.

No hay un manejo adecuado de sus recursos naturales, de los desechos sólidos y de los procesos productivos en agricultura y ganadería. Como consecuencia, la contaminación de la laguna es más evidente y el proceso de deforestación va en aumento.

A través de la estancia participativa en esta comunidad por medio de la brigada y de la convivencia con el grupo de ecoturismo Anolis de la Reserva Ejidal, se logró realizar en meses posteriores el análisis FODA, el cual se presenta a continuación.

## **2.2 Diagnóstico FODA del ecoturismo comunitario de la reserva ejidal Benito Juárez**

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. Utilizamos este análisis para tener un panorama más amplio de cada elemento, es decir, para saber si beneficia o perjudica a la comunidad.

Como fortalezas se encontró:

1. Sendero interpretativo.
2. Calidez humana.
3. Infraestructura de hospedaje.
4. Inventario de recursos.
5. Biodiversidad.
6. Caminata extrema.
7. Entrada a la zona indígena.

Como debilidades se encontró:

1. División social de la comunidad.
2. Vías de comunicación y transportación inadecuadas.
3. Dependencia de la Asociación Civil.
4. Turismo de aventura.
5. Poca experiencia en servicios turísticos.
6. Actitud de los socios.
7. Poca identidad cultural.
8. Redes sociales y políticas limitadas.
9. Falta de promoción.

Como oportunidades se encontró:

1. Reserva ejidal de 41 hectáreas.
2. Sociedad Cooperativa.
3. Turismo rural.

---

<sup>5</sup> Los siguientes incisos fueron elaborados por el equipo coordinador de Altepetl, A.C. y presentados a los integrantes de la BUTC2011.

- 4. Apoyo gubernamental.
- 5. Diversificación de actividades económicas.
- 6. Redes sociales.
- 7. Capacitación de los socios.
- 8. Imagen espiritual de la región.

Como amenazas se encontró:

- 1. Procesos de deforestación de la región.
- 2. Contaminación de la laguna.

- 3. Mal manejo de los desechos sólidos.
- 4. Fenómenos naturales.
- 5. Intervención de Asociación Civil.
- 6. Imágenes negativas del país.
- 7. Saqueo de especies.
- 8. Mal manejo de las actividades agrícolas y ganaderas.

**2.3 Análisis comparativo del ecoturismo comunitario en Sontecomapan con relación a Benito Juárez**

**Cuadro 1**

| Fortalezas                     |   |
|--------------------------------|---|
| Benito Juárez                  | Sontecomapan                                      |
| * Sendero interpretativo       | * Sendero interpretativo                          |
| * Calidez humana               | * Calidez humana                                  |
| * Infraestructura de hospedaje | * Infraestructura de hospedaje                    |
| * Inventario de recursos       | * Cercanía a embarcadero comunal                  |
| * Biodiversidad                | * Manglares                                       |
| * Caminata extrema             | * Buenos medios de transportación y comunicación  |
| * Entrada a la zona indígena   | * Relaciones políticas y sociales externas        |
|                                | * Conservación de especies endémicas en la laguna |
|                                | * Bitácora de quejas y sugerencias                |



**Cuadro 2**

| Debilidades  |  |
|--|--|
| Benito Juárez  | Sontecomapan   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* División social de la comunidad</li> <li>* Vías de comunicación y transportación inadecuadas</li> <li>* Dependencia de una Asociación Civil</li> <li>* Turismo de aventura</li> <li>* Poca experiencia en servicios turísticos</li> <li>* Actitud de los socios</li> <li>* Redes sociales y políticas limitadas</li> <li>* Poca identidad cultural</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tamaño de la reserva</li> <li>* Proyectos sin planeación</li> <li>* Inventario inadecuado de la reserva</li> <li>* Poca identidad cultural</li> </ul> |

**Cuadro 3**

| Oportunidades  |   |
|--|---|
| Benito Juárez  | Sontecomapan  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Reserva ejidal de 41 has.</li> <li>* Sociedad cooperativa</li> <li>* Turismo rural</li> <li>* Apoyo gubernamental</li> <li>* Diversificación de actividades económicas</li> <li>* Redes sociales</li> <li>* Capacitación de los socios</li> <li>* Imagen espiritual de la región</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Reserva ejidal de 1.5 has.</li> <li>* Sociedad cooperativa</li> <li>* Turismo rural</li> <li>* Apoyo gubernamental</li> <li>* Diversificación de actividades económicas</li> <li>* Redes sociales</li> <li>* Capacitación de los socios</li> <li>* Imagen espiritual de la región</li> <li>* Cercanía a las zonas de playa</li> <li>* Cercanía al DIF</li> </ul> |

**Cuadro 4**

| Amenazas  |   |
|---|---|
| Benito Juárez   | Sontecomapan  |
| * Procesos de deforestación de la región              | * Procesos de deforestación de la región              |
| * Contaminación de la laguna                          | * Contaminación de la laguna                          |
| * Mal manejo de los desechos sólidos                  | * Mal manejo de los desechos sólidos                  |
| * Fenómenos naturales                                 | * Fenómenos naturales                                 |
| * Intervención de Asociación Civil                    | * Intervención de ONG                                 |
| * Imágenes negativas del país                         | * Imágenes negativas del país                         |
| * Saqueo de especies                                  | * Saqueo de especies                                  |
| * Mal manejo de las actividades agrícolas y ganaderas | * Mal manejo de las actividades agrícolas y ganaderas |
| * Emigración de la población                          |   |
| * Falta de personal capacitado                        |   |
| * Falta de infraestructura                            |   |
| * Introducción de especies no nativas                 |   |
| * Vías de comunicación y transporte inadecuados       |   |

**Cuadro 5**

| Estrategias para minimizar Debilidades y maximizar Oportunidades   |   |
|--|---|
| Iniciar un proceso de negociación para superar la división paralizante de la comunidad                   | Hacer un inventario de la oferta turística                  |
| Definir las actividades de los miembros de la cooperativa  | Alianzas de negocios con otras organizaciones y comunidades |
| Planear estratégica y operativamente las actividades de la cooperativa en turismo de aventura y rural    | Paquetes de oferta del destino turístico                    |
| Desarrollar una página web para promoción del destino turístico y sus actividades de turismo de aventura | Inventario de su riqueza natural                            |
| Definir su cultura e identidad   | Desarrollar ligas políticas                                 |
| Fortalecer sus redes sociales  | Continuar capacitándose                                     |
| Manejar las TIC's  | Desarrollar medidas de protección civil                     |

### **3. Estrategias para minimizar amenazas y debilidades, así como estrategias para maximizar oportunidades y fortalezas**

#### **3.1 Comunidad Benito Juárez**

Al analizar el caso de la comunidad Benito Juárez sería de mucho beneficio que suceda una intervención directa de interesados<sup>6</sup> para la resolución de conflictos entre los grupos sociales de “Las Cabañas” y “Anolis” como proceso de iniciación para que lleguen a acuerdos entre ellos, y no sigan paralizados y limitados como Sociedad Cooperativa encargada y responsable del cuidado y manejo de sus recursos naturales como atractivo turístico.

Partiendo de lo anterior y ya habiendo definido su identidad cultural, tienen mayores posibilidades de comenzar a formular y desarrollar un plan de negocios que les permita avanzar en el ámbito del ecoturismo.

Como resultado de una entrevista con los miembros de Anolis se notó que no tienen clara la idea de los roles que juega cada miembro de la cooperativa, pocos hacen todo y tanto el trabajo como las decisiones se concentran en pocas personas.

Sólo el grupo de “Las Cabañas” cuenta con una página en internet para promover su destino turístico, que en este caso sería una parte de la reserva en donde se encuentran “Las Cascadas Encantadas” y a las que no tiene acceso el grupo de “Anolis”, en este caso se consideran dos posibles soluciones: la primera sería que como parte del o los acuerdos en la resolución de conflictos, ambos grupos promocionen “La Benito Juárez” completa como un todo, es decir,

“Las Cascadas Encantadas y la Reserva Ejidal” y compartan las ganancias, o que el grupo “Anolis” invierta recursos para hacer su página en internet como herramienta para promover la reserva si es que no solucionan sus diferencias con el grupo de Las Cabañas.

Aunado a esto, el fortalecer sus redes sociales y desarrollar ligas políticas les abriría puertas para obtener recursos que ofrezca el gobierno para el desarrollo de la comunidad como zona de ecoturismo.

En la visita de noviembre 2011 a la comunidad se tuvo la impresión de que las personas no estaban preparadas para recibirnos y en muchos aspectos tuvieron que improvisar, esto nos lleva a creer que sería interesante y de gran beneficio para esta comunidad como destino ecoturístico crear paquetes de oferta de su destino y formar alianzas de negocios con otras comunidades, es decir, no solo trazar una ruta de visita a la comunidad para el turista sino que también la comunidad tenga el plus de ofrecer un tour por las comunidades que elija el turista, esto ampliaría sus servicios y además estaría creando no sólo ingresos para ellos, sino también para otras comunidades que estuvieran dispuestas a formar esta alianza como una red de ecoturismo para conocer las comunidades que conforman Catemaco, Veracruz, y al mismo tiempo se estaría combatiendo un poco el problema del turismo no libre que se genera desde el instante en el que el turista llega al malecón de Catemaco.

Por último, y no menos importante, se menciona en la lista la necesidad de desarrollar medidas de protección civil para reducir riesgos y poder evitar accidentes, según nos dijeron sí cuentan con estas medidas pero fueron muy reservados, por lo que no conseguimos información más detallada.

---

<sup>6</sup> Pueden ser autoridades Gubernamentales, Organizaciones No Gubernamentales, Académicos, Asociaciones Civiles, o cualquier otro parecido.

**Cuadro 6**

| Estrategias para minimizar Amenazas y maximizar Fortalezas                         |   |
|--|---|
| Inducir el espíritu emprendedor  | Crear puentes en las zonas de ríos  |
| Capacitación técnica específica  | Mejorar vías de comunicación  |
| Desarrollar su plan de negocios  | Venta de accesorios como impermeables, linternas                                    |
| Desarrollar políticas adecuadas para el manejo y conservación de su medio ambiente | Diversificar el fortalecimiento de la diversificación de las actividades económicas |
| Mejorar los programas de capacitación para un mejor servicio turístico             | Uso de eco-tecnias  |
| Determinar lineamientos de estancia para los visitantes                            | Impartir cursos de calidad de vida  |

Prácticamente lo mencionado en este cuadro está estrechamente relacionado con todo lo anterior, por lo que solo cabe destacar que desarrollar ligas políticas puede traer entre otros beneficios el de crear puentes en las zonas de ríos, mejorar las vías de comunicación y transporte, al igual que el asesoramiento para poder desarrollar los lineamientos adecuados para el manejo y la conservación de su medio ambiente. Aquí cabe destacar que la comunidad como “eco turística” debe tener un manejo adecuado de sus desechos y hacer uso de las eco-tecnias, tal vez no como están en los manuales, pero sí ocuparse de adecuarlas a sus necesidades y condiciones físicas y biológicas. Para ello es importante la colaboración de toda la comunidad, no solo de los guías de turismo o de las personas más involucradas en este ámbito, sino también de la parte de la población que no se involucra en estas cuestiones; el reto sería encontrar la forma de que los pobladores en general, o al menos la mayoría, se interesen por ser más sustentables, no sólo asistir a talleres sino llevarlos a la práctica.

Algunos visitantes de la reserva no llegan con el equipo necesario para enfrentar las adversidades de la naturaleza, por lo que sería una excelente oportunidad vender

artículos como impermeables, linternas, probablemente trajes de baño, chalecos salvavidas, entre otras curiosidades que sean de utilidad para la visita.

### 3.2 Comunidad Sontecomapan

Esta comunidad como Sociedad Cooperativa ya está bien definida, estructurada, y mejor organizada entre sus miembros. Por ello, el siguiente paso es fortalecer la parte de la planeación estratégica y operativa de sus actividades en el turismo rural y didáctico como una ventaja competitiva de su ecoturismo frente a otras comunidades, este aspecto de la planeación es tal vez lo más importante para que sigan en desarrollo, la pregunta es ¿cómo hacerlo?. Podrían empezar realizando una evaluación de las actividades por su impacto y recursos necesarios seleccionando las más relevantes, después definir un modelo y por último elaborar un plan de implantación responsable estableciendo sus propias formas de medir su avance e impacto para corregir aquello que salga mal y retroalimentar sus ideas y actividades.

Como parte de su planeación pueden definir su oferta turística a distintos nichos, y uno de ellos que podría convertirse en un

**Cuadro 7**

| Estrategias para minimizar Debilidades y maximizar Oportunidades                                    |   |
|---|---|
| Planear estratégica y operativamente las actividades de la cooperativa en turismo rural y didáctico | Hacer un inventario de la oferta turística                  |
| Aprovechar mejor las TIC's  | Definir su oferta turística a distintos nichos              |
| Capacitación continua en función de la definición estratégica                                       | Alianzas de negocios con otras organizaciones y comunidades |
| Mantener un seguimiento de los clientes   | Paquetes de oferta del destino turístico                    |
| Definir su cultura e identidad  | Inventario de su riqueza natural                            |

potencial es el DIF que se encuentra cerca de la reserva ,como una sugerencia de nicho y que ya se ha venido mencionando (ver cuadro 3).

Esta comunidad, aunque tiene buenas ligas políticas y sí hace uso de las redes de comunicación, se sugiere en el cuadro 7 que sigan aprovechando de mejor manera las TIC's y que aunque estén mejor capacitados frente a la comunidad Benito Juárez, sigan en capacitación continua en función de sus estrategias.

Por otro lado, el hacer un inventario de la oferta turística les convendría mucho, ya que saber cuándo tienen más visitantes los previene para estar mejor preparados como anfitriones del lugar y ofrecer un mejor servicio al turista, es decir, pueden programar sus actividades distintas a cuando no tienen muchos visitantes y así no desperdician sus recursos y se ahorran mayor trabajo cuando no sea necesario.

Los mencionados anteriormente son de los aspectos más importantes a considerar, y el resto de las estrategias como lo son: formar alianzas de negocios con otras organizaciones y comunidades, hacer paquetes de oferta del destino turístico y definir su cultura e identidad, son aspectos que tienen en común con la comunidad Benito Juárez.

Por último, las Estrategias para minimizar Amenazas y maximizar Fortalezas son las mismas de la comunidad Benito Juárez (ver cuadro 6). Una diferencia es el aspecto del uso de las eco-tecnias, mientras que La Benito Juárez está en vías de implementación y que, además, después de la intervención de la BUTC2011 no implementaron ninguna ecotecnia, los de Sontecomapan tuvieron el espíritu emprendedor para replicar un baño seco que les construyeron para su reserva hace tiempo, pero además tienen una visión muy importante: por un lado ofrecen al turista una estancia ecológica con baños secos y con uso de celdas solares, pero por otro lado saben que no todo turista está dispuesto a hacer uso de estas eco-tecnias por cuestiones de comodidad y también ofrecen la oportunidad de usar baños normales y mejor electricidad, entre otros detalles similares, pero siempre invitando a sus turistas a vivir la experiencia de ser totalmente ecológicos.

### Conclusiones

Entre la relación naturaleza-sociedad, lo natural y lo artificial, debe de haber un vínculo, es decir, debe de haber una adaptación humana a través de la cultura, debe de existir una ética de desarrollo sustentable y un consumo equilibrado, ya que entre crecimiento (nivel económico), y desarrollo (calidad de vida) se confunde el ser con el tener.

La participación ciudadana debe de estar presente en cada uno de los aspectos de las esferas sociales, políticas, culturales y económicas, tanto para enfrentar cambios como para crear nuevas instituciones, para aportar nuevas ideas y también para dar soluciones a problemas que tengan qué ver con el medio ambiente donde se desenvuelven y desarrollan como personas, como empresarios, como estudiantes, como ciudadanos y habitantes de su lugar de origen.

Se debe de adoptar una nueva cultura, nuevos valores, que lleven como eje de partida la igualdad y la libertad rompiendo poco a poco con el paradigma predominante de que si las cosas llevan así tanto tiempo es casi imposible poder cambiarlas. Hay que transformar la voluntad propia en colectiva y materializar nuestro bienestar, con una conciencia socialmente responsable, desarrollando estrategias para disminuir el consumo inmoderado de productos y/o servicios totalmente innecesarios, ya que estamos destruyendo lo esencial para construir lo superficial.

Debemos de reorientar con ánimos de solución las reformas ecológicas, las leyes de reciclaje, dar un empuje a la educación ambiental en todos los niveles educativos y aumentar calidad en los productos para que sean más duraderos y menos tóxicos. Esto lo logaremos si cada persona que habita este mundo, que habita en cada continente, en cada país, en cada estado, en cada región, en cada localidad y cada comunidad, empezara por crear una conciencia de responsabilidad personal, interiorizándola para llevarla a la práctica en cada una de las acciones cotidianas en la vida del ser humano.

Un buen inicio que se ha estado difundiendo por todos los medios es comenzando a reciclar y separar desechos,

creando ciudades sustentables orientadas a través del consumo moderado y la elaboración de productos sustentables, pero en el caso de la comunidad Benito Juárez este buen inicio tendría otra partida, ya que aunque ellos separen su basura se enfrentan a otro gran problema: el camión de la basura pasa 2 o 3 veces por año y desde esta perspectiva se tendrían que tomar otras medidas que de cierta forma presionen a las autoridades para su resolución. En cuanto a la elaboración de productos sustentables, la comunidad está dotada por la naturaleza con frutos para poder elaborar productos orgánicos, pero no tienen la visión ni los medios para realizarlo, por lo cual si fuera uno de sus objetivos, dentro de sus planes tendrían que buscar la manera de ser productores en este ámbito, lo cual de seguro sería un éxito.

Las prácticas de turismo natural ayudan a las diferentes comunidades a mantenerse y sobresalir de diferentes contingencias, como lo es una ayuda monetaria que fortalezca su economía interna.

Las áreas naturales protegidas ocupan alrededor del 10% del territorio nacional y ofrecen una gran cantidad de atractivos naturales, pero también albergan a numerosos núcleos poblacionales, que víctimas de la marginación, se ven obligados a satisfacer sus necesidades sin detenerse a pensar en que es necesario cuidar los recursos naturales del entorno. El constante conflicto entre distintos grupos de ecoturismo en zonas de conservación hace necesario proponer actividades productivas compatibles con la conservación ambiental, pero sobre todo y como pudimos darnos cuenta en la comunidad Benito Juárez, la presencia de estos conflictos afecta muchísimo para su desarrollo e integración como comunidad dedicada al ecoturismo y frente a otras comunidades como Sontecomapan se hallan en gran desventaja.

El desarrollo de proyectos turísticos respetuosos del medio ambiente es una alternativa para comunidades que disponen de atractivos naturales, y al mismo tiempo están conscientes de que ampliar la superficie agrícola o ganadera terminará afectando la productividad de sus selvas y bosques. A menudo se dice que el turismo y la naturaleza es una materia de compleja definición, de difícil estudio y de la que no podría asegurar que todo está dicho. Sin embargo, no tiene por qué ser de esta manera, como se ha observado no bastan políticas, sino también desarrollar e implementar estrategias globales, regionales y locales que permitan tomar acciones de acuerdo a las condiciones y características geográficas de cada región, de sus recursos naturales y los aspectos culturales de la población que las habita.

Consideramos importante en este análisis, en los proyectos de turismo, seguir insistiendo en la necesidad de reforzar todo aquello que los vuelva compatibles con la conservación, protección y hasta restauración del área natural protegida.

Sin embargo, el incremento del interés del gobierno federal por impulsar el turismo nacional, ha provocado que diversas poblaciones rurales deseen ser empresarios turísticos, y con la finalidad de invertir en esta iniciativa y atraer capitales que beneficien su localidad, toman decisiones que muchas de las veces no son las adecuadas y que a largo plazo perjudican su medio ambiente, es decir, la inversión turística se está haciendo sin una adecuada planeación, ya que se impulsa a los campesinos y pescadores a incorporarse a una nueva actividad por parte del Gobierno Federal y Estatal para la cual no tienen la capacitación suficiente, y están dejando al margen a sus actividades tradicionales para obtener un “mejor” desarrollo.

El Gobierno ha sido muy paternalista, cada sexenio tiene prioridades para dar presupuesto y hacia el sector turístico se ha logrado obtener mayor inversión, sin embargo no han logrado ser expertos en la inversión turística. Entonces, lo que sigue generando mayor ganancia es la agricultura y la ganadería. Por tal motivo, se consideró pertinente realizar un diagnóstico con la metodología participación-acción, lo que incluye un esfuerzo de trabajo colectivo entre investigadores, estudiantes y la misma comunidad, respecto a las ocupaciones y necesidades de los pobladores para que se integren a este tipo de proyectos de manera autónoma y sustentable.

Las personas que habitan en la Comunidad Benito Juárez se encuentran frente a la disyuntiva de obtener de ella los recursos necesarios para su supervivencia o salvar y proteger La Reserva. El presente proyecto parte de la idea de que ambas opciones son posibles en un programa alternativo que dé sustento a sus pobladores, y que al tiempo prevenga la deforestación y la sobreexplotación de La Reserva.

Es evidente la falta de un mayor impulso a este tipo de proyectos para apoyar a las comunidades que lo necesitan, y para ello es muy importante el apoyo y el compromiso de las autoridades competentes, los investigadores, los estudiantes y la comunidad. Participar en esta brigada fue de gran utilidad para la reflexión y valorización de la comunidad y su entorno.

## Referencias

- “Turismo Sostenible”, Pere Fullana
- “Desarrollo Turístico y Sustentabilidad”
- “Introducción al Ecoturismo Comunitario”, SEMARNAT 2003, Primera Edición.
- “Introducción al Ecoturismo Comunitario” SEMARNAT, 2º edición, México 2006
- “La Gestión Ambiental en México” SEMARNAT, México 2007
- “La guía del Ecoturismo” o cómo conservar la naturaleza a través del turismo. Mónica Pérez De Las Heras, Ed. Mundi-Prensa Madrid-Barcelona-México, 2003
- Programa de Conservación y Manejo de Áreas de Protección de Flora y Fauna Bala’an Kaax, CONANP, 2007
- “Manual del Turismo Sostenible” Mónica Pérez De Las Heras, Ed. Mundi-Prensa Madrid-Barcelona-México, 2004
- “Medio Ambiente y Desarrollo en México”, Enrique Leff, primer volumen, Ed. Miguel Ángel Porrúa, México, 1990
- es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo\_sostenible –
- www.monografias.com › Economía
- <http://www.ciceana.org.mx/recursos/Desarrollo%20sustentable.pdf>
- <http://www.revista.unam.mx/vol.9/num3/art14/int14.htm>
- <http://www2.uacj.mx/publicaciones/sf/num5/historia.html>
- [http://archivos.diputados.gob.mx/Centros\\_Estudio/Cesop/Eje\\_tematico/5\\_mambiente.htm](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Eje_tematico/5_mambiente.htm)
- <http://mx.hsmglobal.com/notas/53045-cobra-importancia-desarrollo-sustentable-mexico>
- <http://www.sma.df.gob.mx/sma/index.php?opcion=26&id=99>
- <http://www.ecoadventuremexico.com/df/parques.htm>
- <http://www.una.ac.cr/ambi/Ambien-Tico/92/cortes.htm>
- <http://www.senado.gob.mx/iilsen/content/publicaciones/revista2/3.pdf>
- <http://desarrollo.ecoportal.net/>
- [http://www.degerencia.com/tema/desarrollo\\_sustentable](http://www.degerencia.com/tema/desarrollo_sustentable)
- <http://www.ecopibes.com/mas/desarrollo/index.html>
- [www.educarchile.cl/](http://www.educarchile.cl/)
- <http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/publicaciones/Desarrollo-sustentable.pdf>
- [www.pucp.edu.pe/departamento/ciencias.../marcel\\_valcarcel.pdf](http://www.pucp.edu.pe/departamento/ciencias.../marcel_valcarcel.pdf)
- <http://www.ambiente.gov.ar/infoteca/ea/descargas/pierrri01.pdf>
- <http://revistaurbanismo.uchile.cl/n1/4.html>
- <http://www.oei.es/divulgacioncientifica/reportajes010.htm>
- <http://www.scielo.org.ve/pdf/inci/v33n5/art14.pdf>
- [http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=3&sqi=2&ved=0CCYQFjAC&url=http%3A%2F%2Fes.wikipedia.org%2Fwiki%2FMunicipio\\_de\\_Benito\\_Ju%25C3%25A1rez\\_\(Veracruz\)&ei=NZr7TeaeO6-y0AHx7rmOAw&usq=AFQjCNomNswQL9aolScw](http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=3&sqi=2&ved=0CCYQFjAC&url=http%3A%2F%2Fes.wikipedia.org%2Fwiki%2FMunicipio_de_Benito_Ju%25C3%25A1rez_(Veracruz)&ei=NZr7TeaeO6-y0AHx7rmOAw&usq=AFQjCNomNswQL9aolScw)



- [http://www.google.com/rl?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CBcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fredescolar.ilce.edu.mx%2Fredescolar%2Fpublicaciones%2Fpubli\\_prodigios\\_07%2Fpubli\\_prodi\\_html\\_006%2Fuxtlas.htm&ei=uZr7TcXxMMHY0QH9enGAw&usg=AFQjCNFs9iwq601FMFNPGnilh4h1BMxgFg](http://www.google.com/rl?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CBcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fredescolar.ilce.edu.mx%2Fredescolar%2Fpublicaciones%2Fpubli_prodigios_07%2Fpubli_prodi_html_006%2Fuxtlas.htm&ei=uZr7TcXxMMHY0QH9enGAw&usg=AFQjCNFs9iwq601FMFNPGnilh4h1BMxgFg)
- [http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?\\_pageid=33,3784630&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?_pageid=33,3784630&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- [http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=2&ved=0CB4QFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.parkswatch.org%2Fparkprofile.php%3FI%3Dspa%26country%3Dmex%26TcXxMMHY0QH9enGAw&usg=AFQjCNF-QTVPxEF\\_kwKO4t9wpBZusdBypg](http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=2&ved=0CB4QFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.parkswatch.org%2Fparkprofile.php%3FI%3Dspa%26country%3Dmex%26TcXxMMHY0QH9enGAw&usg=AFQjCNF-QTVPxEF_kwKO4t9wpBZusdBypg)
- [http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?\\_pageid=33,3784633&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?_pageid=33,3784633&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2008/jtvv.htm>
- [http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?\\_pageid=33,3784636&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?_pageid=33,3784636&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- [http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=5&ved=0CDYQFjAE&url=http%3A%2F%2Fes.wikipedia.org%2Fwiki%2FLos\\_Tuxtlas&ei=uZr7TcXxMMHY0QH9enGAw&usg=AFQjCNEBpW1XqLwAU4oS51ylsSSGbWre2w](http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=5&ved=0CDYQFjAE&url=http%3A%2F%2Fes.wikipedia.org%2Fwiki%2FLos_Tuxtlas&ei=uZr7TcXxMMHY0QH9enGAw&usg=AFQjCNEBpW1XqLwAU4oS51ylsSSGbWre2w)
- [http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?\\_pageid=33,3784641&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?_pageid=33,3784641&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/soc/int/nav/aee/08/ver/mapas.pdf>
- [http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?\\_pageid=33,3784644&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?_pageid=33,3784644&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- <http://www.parkswatch.org/parkprofile.php?l=spa&country=mex&park=ltbr&page=sum#top>
- [http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=6&ved=0CD0QFjAF&url=http%3A%2F%2Fcatarina.udlap.mx%2Fu\\_dl\\_a%2Ftales%2Fdocumentos%2Flec%2Fleal\\_r\\_cl%2Fcapitulo3.pdf&rct=j&q=reserva%20natural%20los%20as&ei=uZr7TcXxMMHY0QH9enGAw&usg=AFQjCNE1Ao4FmHzT5jvDbTBmttX9SFiIVQ](http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=6&ved=0CD0QFjAF&url=http%3A%2F%2Fcatarina.udlap.mx%2Fu_dl_a%2Ftales%2Fdocumentos%2Flec%2Fleal_r_cl%2Fcapitulo3.pdf&rct=j&q=reserva%20natural%20los%20as&ei=uZr7TcXxMMHY0QH9enGAw&usg=AFQjCNE1Ao4FmHzT5jvDbTBmttX9SFiIVQ)
- [http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/publicaciones/publi\\_prodigios\\_07/publi\\_prodi\\_html\\_006/tuxtlas.htm](http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/publicaciones/publi_prodigios_07/publi_prodi_html_006/tuxtlas.htm)
- [http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?\\_pageid=33,3784615&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?_pageid=33,3784615&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- <http://www.conanp.gob.mx>
- [http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?\\_pageid=33,3784621&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?_pageid=33,3784621&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- <http://www.inegi.org.mx>
- [http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?\\_pageid=33,3784624&\\_dad=portal&\\_](http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?_pageid=33,3784624&_dad=portal&_)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio\\_de\\_Benito\\_Ju%C3%A1rez\\_\(Veracruz\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_de_Benito_Ju%C3%A1rez_(Veracruz))
- <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2008/jtvv.htm>
- [http://enciclopedia.us.es/index.php/Veracruz\\_\(M%C3%A9xico\)](http://enciclopedia.us.es/index.php/Veracruz_(M%C3%A9xico))

[http://es.wikipedia.org/wiki/Los\\_Tuxtlas](http://es.wikipedia.org/wiki/Los_Tuxtlas)

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lec/leal\\_r\\_cl/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lec/leal_r_cl/capitulo3.pdf)

<http://www.catemaco.info/s/catemaco/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Catemaco>

<http://www.nuestro-mexico.com/Veracruz-de-Ignacio-de-la-Llave/Xalapa/Areas-de-menos-de-500-habitantes/Ejido-Benito-Juarez/>

[http://www.catemaco.info/6a/catemaco/benito\\_juarez.html](http://www.catemaco.info/6a/catemaco/benito_juarez.html)

www3.inecol.edu.mx mapa 1

[http://www.paginasprodigy.com/enriqueceron501209/ph\\_img/MAPA%20FINAL%20DE%20UBIC%20DE%20REG%20DE%20LOS%20TUX.jpg](http://www.paginasprodigy.com/enriqueceron501209/ph_img/MAPA%20FINAL%20DE%20UBIC%20DE%20REG%20DE%20LOS%20TUX.jpg) mapa 2

[http://www.google.com/imgres?imgurl=http://www.paginasprodigy.com/enriqueceron501209/ph\\_img/detalletuxtlasMAPA.jpg&imgrefurl=http://www.paginasprodigy.com/enriqueceron501209/&h=414&w=543&sz=67&tbnid=GQOJkKHCqVmZFM:&tbnh=101&tbnw=132&prev=/search%3Fq%3Dlos%2Btuxtlas%26tm%3Disch%26tbo%3Du&zoom=1&q=los+tuxtlas&hl=es&usg=\\_\\_PFFKzxR2jA2vGmVOCnOIsQbvnE4=&sa=X&ei=HCwBTvHZA8ybtwee8tiBDg&ved=0CEoQ9QEwBw](http://www.google.com/imgres?imgurl=http://www.paginasprodigy.com/enriqueceron501209/ph_img/detalletuxtlasMAPA.jpg&imgrefurl=http://www.paginasprodigy.com/enriqueceron501209/&h=414&w=543&sz=67&tbnid=GQOJkKHCqVmZFM:&tbnh=101&tbnw=132&prev=/search%3Fq%3Dlos%2Btuxtlas%26tm%3Disch%26tbo%3Du&zoom=1&q=los+tuxtlas&hl=es&usg=__PFFKzxR2jA2vGmVOCnOIsQbvnE4=&sa=X&ei=HCwBTvHZA8ybtwee8tiBDg&ved=0CEoQ9QEwBw)

# Evitación del trabajo en cinco organizaciones mexicanas

Herman Frank Littlewood Zimmerman\*, Laura Edith Alviter Rojas\*\*

## Resumen

Con la finalidad de validar el modelo de Evitación del Trabajo (Littlewood, 2009) e investigar cómo la Evitación del Trabajo varía en diversos tipos de organizaciones, en el 2011 se aplicaron cuestionarios a 238 empleados que laboran en 5 organizaciones diferentes (2 públicas y 3 privadas). Los resultados de nueva cuenta apoyan la validez del modelo, puesto que Justicia Organizacional correlaciona positivamente con Satisfacción en el Trabajo (.54\*\*), Satisfacción correlaciona negativamente con Evitación del Trabajo (-.24\*\*), Evitación correlaciona negativamente con Bienestar Emocional (-.28\*\*) y la interrelación entre constructos se sostiene de acuerdo con el modelamiento de ecuaciones estructurales. Estos resultados muestran que el modelo desarrollado con médicos de un hospital público (Littlewood, 2009) tiene consistencia y coherencia en la muestra de cinco organizaciones con giros diversos. Los resultados también confirman que Evitación es moderada por el rasgo de personalidad Abuso y no por el rasgo de personalidad Benevolencia, puesto que Evitación correlaciona con Abuso (.68\*\*) y no con Benevolencia (.06 ns), y que

hay diferencias significativas de Evitación entre las cinco organizaciones investigadas ( $F = 12.66$  y  $p = .000$ ).

**Palabras clave:** evitación del trabajo.

## Abstract

In order to validate the Job Avoidance model and to study how Avoidance varies in different organizations, 238 surveys were administered in 2011 to employees of five different organizations (2 public and 3 private). Again, results support model validity, since Organizational Justice correlates positively with Job Satisfaction (.54\*\*), Satisfaction correlates negatively with Job Avoidance (-.24\*\*), and Avoidance correlates negatively with Well-Being (-.28\*\*), and the relationship among constructs is held according to structural equations modeling. These results show that the model developed from physicians employed at a public hospital (Littlewood, 2009) is consistent with the sample of five different organizations. Results also confirm that Avoidance is moderated by Entitlement,

\* Egresado de la Licenciatura de la Universidad Anáhuac, de la Maestría de The University of Akron, y del Doctorado de la Universidad de las Américas y del IPN; y es académico desde 1988. Correo: hermanlittlewood@yahoo.com.mx

\*\* Maestra en Administración, Profesor Investigador de la Universidad Autónoma del Estado de México, y colaboradora del Cuerpo Académico Innovación y Paradigmas Sociotecnológicos, en la línea de investigación Comportamiento Humano en las Organizaciones (Evitación del trabajo). Correo: alviter\_laura@hotmail.com

a personality trait, because both correlate positively (.68\*\*), and not by Benevolence, because they do not correlate (.06 ns). Also, results show that Job Avoidance is different among the five studied organizations ( $F = 12.66$  y  $p = .000$ ).

**Key words:** job avoidance.

La Evitación del Trabajo es un constructo ignorado en la literatura (Littlewood, 2009) que tiene efectos negativos tanto para la organización como para los trabajadores, ya que se trata de una ruptura psicológica de la relación laboral.

El tipo de ruptura laboral más investigado es la rotación laboral o renuncia (Littlewood, 2006b) y poca atención se ha prestado por parte de las organizaciones y los investigadores a la renuncia de tipo psicológica o Evitación del Trabajo, condición que agudiza el problema en las organizaciones, puesto que impacta de manera directa en su productividad. Es por esto, que esta investigación constituye un esfuerzo por contribuir al mejor entendimiento de la Evitación del Trabajo y sus causas, para posteriormente revertir sus consecuencias negativas, en particular la que ocurre en organizaciones mexicanas.

La Evitación del Trabajo o renuncia psicológica es un concepto poco estudiado en el ámbito laboral en nuestro país, como ocurre con el estudio de la rotación de personal, y que además consideren la interacción de diversas variables (Arias Galicia, 2001; Bernal, 2002; Chain Palavicini, & Franco González, 2004; García, 2006, Littlewood 2006a); a la fecha, sólo se han identificado cuatro estudios que explícitamente investigan la Evitación del Trabajo (Hom & Kinicki, 2001; Laczo & Hanisch, 1999; Krausz, Koslowsky & Eiser, 1998; Littlewood, 2009).

Debido a lo anterior, aquellas organizaciones mexicanas que sufren de alta Evitación del Trabajo podrán beneficiarse del entendimiento de su naturaleza y de posibles acciones preventivas y correctivas, ya que la eficiencia organizacional depende del compromiso y entrega del personal, y también el desarrollo de las personas se vincula estrechamente con el entusiasmo y dedicación que demuestran hacia el trabajo.

### **Objetivos generales**

Estimar si la Evitación del Trabajo tiene como antecedentes a la Justicia Organizacional y la Satisfacción en el Trabajo, y como consecuencia el Bienestar Emocional; y si la Evitación es moderada por los rasgos de personalidad de Abuso y Benevolencia.

### **Objetivos específicos**

- A. Estimar la magnitud y la dirección de la relación entre:
  - A.1. Justicia Organizacional y Satisfacción en el Trabajo.
  - A.2. Satisfacción en el Trabajo y Evitación del Trabajo.
  - A.3. Evitación del Trabajo y Bienestar Emocional.
- B. Determinar si Abuso y Benevolencia moderan la Evitación del Trabajo
- C. Determinar si hay diferencias significativas de Evitación del Trabajo en cinco organizaciones diferentes.

### **Modelo de Evitación del Trabajo**

El concepto de Evitación se refiere a comportamientos de los empleados que no contribuyen a los objetivos organizacionales, tales como la impuntualidad, ausentismo,

fingimiento de trabajo o enfermedad, dedicación a actividades no relacionadas con el trabajo como lo son pláticas constantes y prolongadas con compañeros, abuso del teléfono, la computadora y el baño, disminución de la intensidad del desempeño, y la dedicación del tiempo a actividades no relacionadas con las obligaciones del puesto (Littlewood, 2009).

Desde hace décadas la Evitación ha sido implícitamente asociada con la rotación o la renuncia, e identificada como una reacción del individuo en contra del trabajo. Por ejemplo, March y Simon (1958) la propusieron como renuncia psicológica. Aunque la Evitación del Trabajo es reconocida, hay dos enfoques opuestos que explican cómo influye en el desempeño del trabajador y en el proceso de renuncia.

El primer enfoque propone que la Evitación del Trabajo es una reacción inmediata del individuo y que puede sustituir a la renuncia (Hulin, Roznowski & Hachiya, 1985; Mobley, 1977). Los empleados que incurrir en conductas de Evitación no renuncian, ya que éstas los ayudan a compensar la inequidad, insatisfacción o frustración laboral (Rosse & Hulin, 1985).

El segundo enfoque propone que la Evitación del Trabajo refuerza la propensión a renunciar y no actúa como sustituto de la separación (Hom & Kinicki, 2001; Krauz, Koslowsky & Eiser, 1998; Sheridan, 1985). De acuerdo a este punto de vista, los empleados descontentos que faltan y llegan tarde al trabajo, tienen una mayor probabilidad de separarse. En otras palabras, la Evitación del Trabajo debe considerarse como un aviso y antecedente de la renuncia. En consecuencia, como una forma temprana de separación, la Evitación del Trabajo intensifica las cogniciones de separación. Por ejemplo,

los supervisores pueden castigar a sus empleados por llegar tarde o faltar (evitan el trabajo), y éstos en consecuencia aumentan el nivel de insatisfacción y sentimientos hostiles experimentados, la frecuencia de pensamientos de renuncia y la Evitación del Trabajo (Krausz et al., 1998).

El modelo propuesto para esta investigación se desprende del primer enfoque (Figura 1).

**Figura 1.**  
**Modelo de Evitación del Trabajo (Littlewood, 2009)**

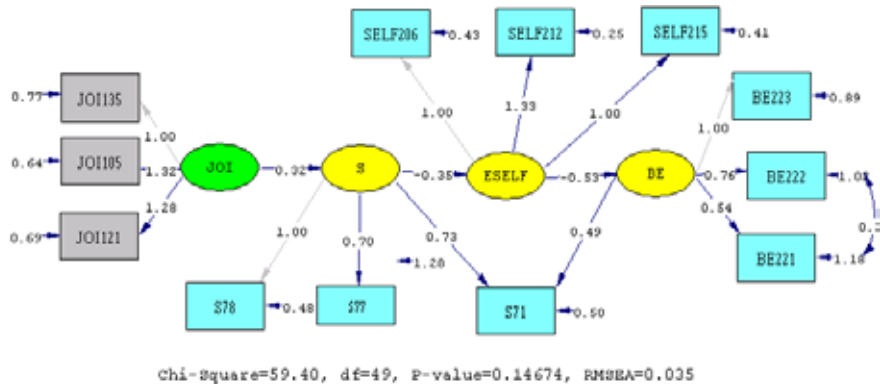


En la Figura 1, el modelo sugiere que el proceso de Evitación del Trabajo se deriva inicialmente de la Justicia Organizacional y posteriormente de la Satisfacción en el Trabajo.

El modelo propone que los empleados que perciben injusticia en procesos y decisiones organizacionales, en consecuencia manifiestan insatisfacción en el trabajo por confrontar expectativas incumplidas y trato inequitativo. Por lo tanto, bajos niveles de Justicia Organizacional y Satisfacción anteceden la Evitación del Trabajo, que surge como un mecanismo compensatorio ante la insatisfacción y baja equidad percibida; así mismo, se propone que una consecuencia de la Evitación del Trabajo es la disminución del Bienestar Emocional.

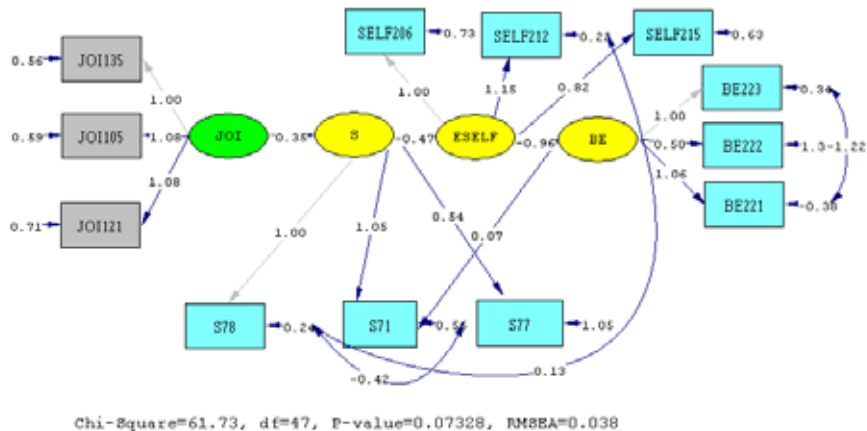
Littlewood (2009) demostró la validez del modelo mediante una investigación longitudinal realizada con médicos de un hospital público, mediante el modelamiento de ecuaciones estructurales. En la Figura 2 se observa el resultado del estudio del 2007

**Figura 2.**  
**Modelo de Evitación del Trabajo (Littlewood, 2007).**



Notas: Los óvalos representan las variables latentes (constructos) y los rectángulos representan las variables observadas (los reactivos asociados a cada constructo). Las cifras que aparecen en las líneas rectas que unen a los óvalos y rectángulos son cargas factoriales, y las cifras que están junto a los óvalos son coeficientes beta. JOI es Justicia Organizacional Interpersonal, S es Satisfacción, ESELF es Evitación del Trabajo autoreportada y BE es Bienestar Emocional.

**Figura 3.**  
**Modelo de Evitación del Trabajo (Littlewood, 2008).**



Notas: Los óvalos representan las variables latentes (constructos) y los rectángulos representan las variables observadas (los reactivos asociados a cada constructo). Las cifras que aparecen en las líneas rectas que unen a los óvalos y rectángulos son cargas factoriales, y las cifras que están junto a los óvalos son coeficientes beta. JOI es Justicia Organizacional interpersonal, S es Satisfacción, ESELF es Evitación del Trabajo autoreportada y BE es Bienestar Emocional.

con 185 médicos, que muestra estadísticos que apoyan el modelo (Ji cuadrada y RMSEA) y cómo la Justicia Organizacional (JOI) antecede a Satisfacción en el Trabajo (S), Satisfacción predice Evitación del Trabajo (ESELF), y Evitación antecede a Bienestar Emocional (BE). Los reactivos asociados con cada constructo se presentan mediante doce rectángulos.

También en la Figura 3 se observa el resultado del estudio del 2008 con 218 médicos, que muestra estadísticos que apoyan otra vez el modelo (Ji cuadrada y RMSEA) y cómo la Justicia Organizacional (JOI) antecede a Satisfacción en el Trabajo (S), Satisfacción predice Evitación del Trabajo (ESELF), y Evitación antecede a Bienestar Emocional (BE). Los reactivos asociados con cada constructo se presentan mediante doce rectángulos.

A continuación se describen los constructos contemplados por el modelo de Evitación del Trabajo: Justicia Organizacional, Satisfacción en el Trabajo, Evitación, Bienestar Emocional, Abuso y Benevolencia.

### **Justicia Organizacional**

Hosmer y Kiewitz (2005) y Kreitner y Kinicki (2010), definen la Justicia Organizacional como la percepción que tienen los empleados sobre el trato equitativo que reciben en el trabajo; este constructo de Justicia Organizacional se deriva de la Teoría de Equidad de Adams (1965), quien propone que los individuos están motivados por ser tratados equitativamente en relación con compañeros de trabajo.

Simons y Roberson (2003) señalan que hay dos tipos de Justicia Organizacional que ejercen influencia directa en la intención por renunciar, que bien pueden estar relacionados con la Evitación del Trabajo: la justicia de

procedimientos y la justicia interpersonal. En cuanto a justicia de procedimientos, los autores la definen como la percepción de qué tan justas son las políticas y normas formales en las que se fundamentan las decisiones relacionadas al personal; por justicia interpersonal, entienden la percepción del grado en que los individuos son tratados por la autoridad, de manera honesta, respetuosa y considerada en la comunicación y toma de decisiones. Por tales razones, la justicia interpersonal se considera como el componente informal y personal de la toma de decisiones por parte de los jefes.

También Tekleab, Takeuchi y Taylor (2005) investigaron este constructo para evaluar las consecuencias de la violación del contrato psicológico, y descubrieron que tanto la justicia de procedimientos como la justicia interpersonal conducen a la separación. Su investigación se llevó a cabo con 191 empleados encuestados de una universidad del este de Estados Unidos, de los cuales el 75% es mujer, la media de edad es 47 años, tiene 9.3 años de promedio de antigüedad en el puesto y 13.4 años de antigüedad en la universidad.

En cuanto a la vinculación de Justicia Organizacional y Satisfacción en el Trabajo, Littlewood (2009) encontró en dos muestras de médicos que Justicia Organizacional interpersonal y de procedimientos correlacionan en el sentido esperado con Satisfacción en el Trabajo (.56\*\* y .49\*\* en la muestra del 2007, y .38\*\* y .34\*\* en la muestra del 2008).

Hyung-Ryong, Murrman, Murrman y Kyungmi (2010) mediante un análisis LISREL encontraron que la Justicia Organizacional se relaciona negativamente con la intención de renuncia, siendo que la calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados promueve la percepción de equidad.

Omar (2010) exploró las relaciones entre percepciones de Justicia Organizacional y estrés laboral (constructo vinculado con Bienestar Emocional) en una muestra de 378 empleados argentinos. Los resultados revelan que la Justicia Organizacional correlaciona negativamente con estrés.

En la siguiente sección se explica qué es Satisfacción en el Trabajo y las razones por las que se ubica en la segunda etapa del modelo.

### **Satisfacción en el Trabajo**

En el modelo se propone que Satisfacción es una consecuencia de la percepción de equidad, y esta relación ha sido establecida por el estudio meta-analítico de Cohen-Charash y Spector (2001) y el estudio longitudinal de Littlewood (2009): los empleados que perciben trato equitativo, reportan un nivel mayor de Satisfacción.

En el terreno de las actitudes hacia el trabajo, la que mayor atención ha recibido es la Satisfacción en el Trabajo. Locke (1976) propone una definición clásica que considera a la Satisfacción en el Trabajo como una reacción cognitiva y afectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral, y que conduce a un estado emocional positivo o placentero. Entonces, la Satisfacción en el Trabajo es el resultado de la percepción del individuo acerca de qué tan bien el puesto provee aquellos satisfactores esperados. Esta actitud ha sido medida de dos maneras: (a) como un constructo global (qué tan satisfecho está el trabajador en términos generales) y (b) como aspectos específicos del trabajo (paga, horario, relaciones con compañeros, condiciones de trabajo, tipo de trabajo).

Bussing, Bissls, Fuchs y Perrar (1999) señalan que la Satisfacción en el Trabajo está conformada por tres características. Una es la

respuesta emocional ante una situación laboral; como tal, no puede verse, sólo inferirse. Otra es el grado en que los resultados del trabajo cumplen con las expectativas del individuo. Finalmente, es la representación global de varias actitudes relacionadas (trabajo en sí mismo, las oportunidades de promoción, la supervisión, la relación con compañeros de trabajo y la paga).

Es importante destacar que investigadores manifiestan que la Satisfacción en el Trabajo es un antecedente importante de la rotación, constructo relacionado con la Evitación del Trabajo (Lambert, Hogan, & Barton 2001; Mobley Griffeth, Hand & Meglino, 1979; Price & Mueller, 1981; Roznowski & Hulin, 1992; Williams & Hazer, 1986), y que están de acuerdo en su definición como una respuesta afectiva por parte del empleado hacia su trabajo, que se genera a partir de la comparación entre las expectativas esperadas y cumplidas. Desde los años 70 se sabe que la relación entre la satisfacción y la rotación es más bien baja, por lo que se han realizado esfuerzos por encontrar variables que moderen o medien la relación. Mobley et al. en 1979, proponen que dicha relación está mediada por la intención de permanencia y desde entonces varios modelos incluyen variables como ésta en el proceso de rotación (Steel & Ovalle, 1984).

En años posteriores se han confirmado los hallazgos de los años 70 y 80, y se ha descubierto que la medición global de la satisfacción es un mejor predictor de la rotación que las mediciones de los elementos individuales de satisfacción, como lo son la paga, la supervisión, el trabajo en sí mismo y los compañeros de trabajo (Lambert et al., 2001; Roznowski & Hulin, 1992).

Ybema, Smulders y Bongers (2010) investigaron las relaciones entre ausentismo, Satisfacción en el Trabajo y Burnout (concepto



relacionado con Bienestar Emocional) mediante un diseño longitudinal de cuatro años y 844 trabajadores de 34 empresas holandesas. La satisfacción correlaciona negativamente con la frecuencia de ausentismo y Burnout, y dichas relaciones se mantienen en años subsiguientes.

Tal vez los únicos estudios identificados que relacionan la Satisfacción en el Trabajo con la siguiente variable abordada por esta tesis, Evitación del Trabajo autoreportada, muestran que la relación no es modesta en dos muestras de médicos (Littlewood, 2009): en la muestra del 2007 ambas variables correlacionan negativamente ( $-0.41, p < .01$ ), al igual que lo hacen en la muestra del 2008 ( $-0.44, p < .01$ ).

### **Evitación del Trabajo**

Como se mencionó anteriormente, la Evitación del Trabajo es una postura que adopta el individuo ante la percepción de trato inequitativo e insatisfacción laboral que se caracteriza por conductas evasivas tales como la impuntualidad, la conclusión prematura de la jornada laboral, la lentitud, el uso y abuso del tiempo en actividades no relacionadas con el trabajo, como visitas frecuentes y prolongadas al baño y compañeros de trabajo, llamadas telefónicas o charlas personales, uso del internet y la computadora con fines de entretenimiento o fines irrelevantes, el ausentismo o ausencias frecuentes o prolongadas, el fingimiento de enfermedad o incapacidad, la contención de la creatividad o propuestas de soluciones, desatención de clientes o proveedores o la dedicación de las horas de trabajo a actividades ajenas a las responsabilidades del puesto (Littlewood, 2009).

También, como se explicó, se asume la postura de que la Evitación del Trabajo es consistente con la Teoría de Equidad de Adams (1965), que propone que los individuos que experimentan inequidad están motivados a restablecer la equidad, ya sea mediante la obtención de un mayor beneficio (outcome) o la reducción del trabajo y esfuerzo; esta segunda alternativa corresponde a la Evitación del Trabajo y opera como un mecanismo compensatorio por inequidad. Esto es apoyado por Littlewood (2009), quien encontró que la Evitación del Trabajo autoreportada correlaciona significativamente en el sentido esperado (negativamente) con su antecedente inmediato (Satisfacción en el Trabajo) y con su antecedente distal (Justicia Organizacional) en dos muestras de médicos.

La Evitación del Trabajo es clasificada por Kreitner y Kinicki (2010) como una Conducta Contraproducente del trabajo o CCP (Counterproductive Work Behavior o CWB), puesto que se trata de un comportamiento indeseable que se asocia con la insatisfacción y otros tipos de conductas adversas que buscan causar daño a otros empleados y/o la organización.

Las víctimas de las CCP son compañeros, subordinados, jefes o clientes, y ésta puede manifestarse como acoso sexual o psicológico, prepotencia, injusticia, abuso, intimidación, amenazas, violencia y la Evitación del Trabajo. La investigación de Leonard (2007) revela que el 45% de los encuestados tienen un jefe abusivo, y que por ello se vengán mediante conductas contraproducentes en contra de su jefe y compañeros de trabajo.

Robinson y Bennett (1995) y Bennett y Robinson (2000), clasifican las CCP en dos categorías; la primera incluye a conductas que tienen por objetivo causar daño a individuos (compañeros, subordinados o jefes) y la

segunda que comprende conductas que buscan perjudicar a la organización mediante el robo, la Evitación del Trabajo o el ausentismo. Cabe mencionar que Vardi y Weitz (2004) encontraron que las conductas que buscan perjudicar a la organización se relacionan con tres tipos de Justicia Organizacional, y que los costos asociados a las CCP se estiman en millones de dólares (Robinson & Greenberg, 1998).

Una tendencia común de la investigación de las CCP es la consideración de predictores individuales (por ejemplo Satisfacción) y predictores contextuales (percepción de Justicia), y es por ello que es conveniente considerar ambos antecedentes. Las variables contextuales como lo son las normas, políticas, prácticas gerenciales y la cultura, se consideran antecedentes de las CPP (Giacalone & Greenberg, 1997; Robinson & O'Leary\_Kelly, 1998).

Como se mencionó, un antecedente contextual relevante es Justicia Organizacional (Greenberg & Colquitt, 2005), y su estudio ha contribuido al vínculo de la equidad y su relación con las CCP. Sin embargo, los resultados de las investigaciones son mixtos: Lim (2002) encontró que los primeros tres tipos de Justicia Organizacional se relacionan con la pérdida de tiempo en el internet y la computadora, en el caso de empleados de Singapur; Aquino, Lewis y Bradfield (1999), en una muestra de servidores públicos norteamericanos y empleados de una empresa manufacturera, encontraron que sólo la justicia interaccional se relaciona negativamente con las CCP; Fox, Spector y Miles (2001) también encontraron que la injusticia distributiva correlaciona positivamente con CCP; Ambrose, Seabright y Schminke (2002), encontraron que el sabotaje es una forma de venganza, principalmente debido a una alta

injusticia interpersonal percibida; y Skarlicki y Folger (1997) evaluaron la relación entre justicia interaccional y CCP, y sus resultados muestran que este tipo de justicia tiene el mayor efecto negativo. Al separar la justicia interpersonal de la informacional, la primera tuvo la correlación más alta.

Resumiendo, Evitación del Trabajo es una modalidad de tipo pasiva de la CCP que afecta tanto a la organización como a compañeros de trabajo y clientes; la Satisfacción en el Trabajo y la Justicia Organizacional son antecedentes teóricos y empíricos significativos; la inequidad contextual es un poderoso motivador de las CCP.

Ahora toca la descripción de una de las consecuencias de la Evitación del Trabajo: el Bienestar Emocional, constructo que se relaciona con la salud global del individuo y que se propone sufre disminución por la erosión gradual de competencias, bajo desempeño y autoestima.

## **Bienestar Emocional**

El Bienestar Emocional es un constructo que tiene varias acepciones, por ejemplo Lu (1999), Fortes-Ferreira, Peiró, González-Morales y Martín (2006) y Mattila, Elo, Kuosma y Kylä-Setälä (2006) lo asocian con estrés laboral que se experimenta ante compañeros de trabajo desagradables o jefes desconsiderados, o con el desgaste emocional que resulta por altas demandas del trabajo; otros investigadores lo relacionan con cambios organizacionales recurrentes (Verhaeghe, Vlerick, Gemmel, Van Maele & De Backer, 2006). Por otro lado, Bégat y Severinsson (2006) lo asocian con el tipo de supervisión y el clima organizacional; Jackson, Rothmann y Van de Vijver (2006) con el compromiso e involucramiento

organizacional; y Siegrist, Wahrendorf, Von dem Knesebeck, Jürges, y Borsch-Supan (2006), con la salud autoreportada, síntomas de depresión, la calidad de vida en general y en el trabajo.

Esta investigación adopta el punto de vista de Siegrist y colaboradores, que consideran al bienestar como una serie de reacciones de tipo cognitivas, afectivas y fisiológicas relacionadas con manifestaciones de tristeza, preocupación, sueño (dormir), energía y salud, y se propone que es la consecuencia de la trayectoria Justicia Organizacional y Satisfacción en el Trabajo, y un correlato de la Evitación del Trabajo.

Littlewood (2009), descubrió que Bienestar Emocional y Evitación del Trabajo autoreportada correlacionan negativamente, de acuerdo con lo esperado, en la muestra de médicos del 2007 (-.42\*\*) y en la muestra de médicos del 2008 (-.40\*\*), y propone como explicación que los médicos que evitan el trabajo manifiestan una disminución de su Bienestar Emocional por la pérdida de competencias, baja en su autoestima y bajo desempeño.

La relación del Bienestar Emocional con el contrato psicológico (término relacionado con Evitación del Trabajo), la satisfacción y las características del puesto, ha sido demostrada en dos investigaciones: Gracia, Silla, Peiró y Fortes Ferreira (2006). En una investigación hecha con 385 empleados de distintas empresas españolas, encontraron que el contrato psicológico (confianza y justicia) predice la satisfacción con la vida, el conflicto trabajo-familia y el bienestar psicológico; y Chung-Yan (2010), en una investigación sobre los efectos de la complejidad del puesto y la autonomía en la Satisfacción en el Trabajo, la intención de renuncia y el Bienestar Emocional de trabajadores norteamericanos, se reveló

que la complejidad puede ser un motivador y un agente de estrés cuando es baja la autonomía. De manera contraria, los efectos benéficos de la complejidad se dan cuando los empleados tienen suficiente autonomía.

## **Abuso y Benevolencia**

Huseman, Hatfield y Miles (1987) introducen un constructo a fin de mejorar la explicación de la Teoría de la Equidad propuesta por Adams (1965), al que denominan Sensibilidad a la Equidad. Los autores proponen que las reacciones de los individuos a la inequidad están en función de sus preferencias individuales por cocientes particulares de outcome/input, y que no todas las personas son iguales en su Sensibilidad a la Equidad.

Huseman et al. (1987) consideran que esta preferencia es un rasgo de personalidad que explica diferencias de reacciones a la inequidad, y que hay tres tipos de reacciones que se representan en una escala unidimensional:

- a) Benevolencia (preferencia por dar más de lo que se recibe).
- b) Sensibilidad (preferencia por dar en la misma proporción de lo que se recibe).
- c) Abuso (preferencia por recibir más de lo que se da).

## **Hipótesis**

Las hipótesis que se desprenden del modelo hipotético son:

- H1. Justicia Organizacional correlaciona positivamente con Satisfacción en el Trabajo.
- H2. Satisfacción en el Trabajo correlaciona negativamente con Evitación del Trabajo.

H3. Evitación del Trabajo correlaciona negativamente con Bienestar Emocional.

H4. Abuso y no Benevolencia correlaciona positivamente con Evitación del Trabajo.

H5. Hay diferencias significativas de Evitación del Trabajo en organizaciones diferentes.

## Método

### Diseño de estudio

El diseño que se empleó en este estudio es de tipo correlacional, ya que los datos se obtuvieron a través de un cuestionario y se analizó la relación entre las variables.

### Participantes

La presente investigación se llevó a cabo en el 2011 en las instalaciones de cinco organizaciones mexicanas que se encuentran ubicadas en el Distrito Federal. De acuerdo a la Tabla 2, 42 participantes son de la institución pública "A", 49 de la institución pública "B", 31 de una universidad privada, 25 de un despacho y 33 de una televisora. La media de edad de la muestra total es de 32.2 años (DE = 8.1); la antigüedad promedio en el puesto es de 4.7 años (DE = 6.1) y la antigüedad promedio en en la organización es de 6.6 años (DE = 7.0)

### Instrumento

El instrumento que se aplicó fue diseñado por Littlewood (2009). El cuestionario mide la percepción de Justicia Organizacional, Satisfacción en el Trabajo, Evitación del Trabajo, Bienestar Emocional, Abuso y Benevolencia; así como el registro de datos demográficos de los sujetos en una escala tipo Likert de cinco puntos.

**Tabla 2**  
**Características demográficas de los participantes de las 5 organizaciones (n=238).**

|                  | N   | Porcentaje |
|------------------|-----|------------|
| Sexo             |     |            |
| Femenino         | 134 | 56.3       |
| Masculino        | 087 | 36.6       |
| No reporta       | 017 | 07.1       |
| Estudios         |     |            |
| Secundaria       | 007 | 02.9       |
| Preparatoria     | 031 | 13.0       |
| Profesional      | 144 | 60.5       |
| Posgrado         | 021 | 08.8       |
| Otro/no reporta  | 035 | 14.7       |
| Estado Civil     |     |            |
| Soltero          | 126 | 52.9       |
| Casado           | 079 | 33.2       |
| Otro/no reporta  | 033 | 13.8       |
| Estudia          |     |            |
| Sí               | 040 | 16.8       |
| No               | 150 | 63.0       |
| No reporta       | 048 | 20.2       |
| Faltó último mes |     |            |
| Ninguna          | 185 | 77.7       |
| Una vez          | 033 | 13.9       |
| Dos veces        | 009 | 03.8       |
| Tres o más       | 003 | 01.3       |
| No reporta       | 008 | 03.4       |
| Organización     |     |            |
| Inst. Pública A  | 100 | 42.0       |
| Inst. Pública B  | 049 | 20.6       |
| Universidad      | 031 | 13.0       |
| Despacho         | 025 | 10.5       |
| Televisora       | 033 | 13.9       |

Los instrumentos de Abuso y Benevolencia recientemente fueron diseñados por los autores y sus alumnos, de acuerdo a los resultados de un análisis factorial (Tabla 3)

**Tabla 3.**  
**Análisis factorial de componentes principales y rotación varimax**  
**de Abuso y Benevolencia en la institución pública.**

| Reactivo  | B     | A    | Autor |
|---|-------|------|-------|
| P86 No me importa aportar más sin recibir algo extra.                           | .753  |      | 1     |
| P85 Me siento bien dando más de lo que recibo.                                  | .749  |      | 1     |
| P59 No me molesta trabajar de más si la organización sale ganando.              | .697  |      | 1     |
| P57 No me importa trabajar horas extras sin compensación.                       | .697  |      | 1     |
| P82 No me importa recibir en mayor o menor medida, en comparación a lo que doy. | .687  |      | 1     |
| P40 Es mejor dar que recibir.   | .519  |      | 2     |
| P7 Es mejor ayudar a mis compañeros y jefes, a que ellos me apoyen.             | .466  |      | 2     |
| P27 Es más importante para mí buscar mi propio beneficio. *                     | -.372 |      | 2     |
| P11 Me preocupa más recibir de la organización ®.                               | .352  |      | 2     |
| P66 Los favoritismos son buenos cuando salgo beneficiado.                       |       | .709 | 1     |
| P67 Apropiarse de los recursos de otros me resulta conveniente.                 |       | .697 | 1     |
| P83 Mis acciones se basan en qué tanto puedo sacar provecho a costa de otros.   |       | .681 | 1     |
| P58 La empresa tiene la obligación de pagarme aunque yo no realice nada.        |       | .625 | 1     |
| P84 Espero recibir más de lo que doy.   |       | .568 | 1     |
| P2 Es más importante para mí recibir que dar a la empresa.                      |       | .394 | 2     |

Notas: \* reactivo que no carga en su factor; ® reactivo recodificado; B es Benevolencia, A es Abuso, autor 2 es reactivo de Huseman, et al. (1987) y autor 1 es reactivo redactado por alumnos de los autores.

### Procedimiento

Los cuestionarios se aplicaron de manera anónima y voluntaria con la finalidad de indagar sobre el clima organizacional prevaleciente en la organización, a pequeños grupos de empleados que no se seleccionaron de manera aleatoria; los resultados se analizaron con el paquete SPSS.

### Resultados

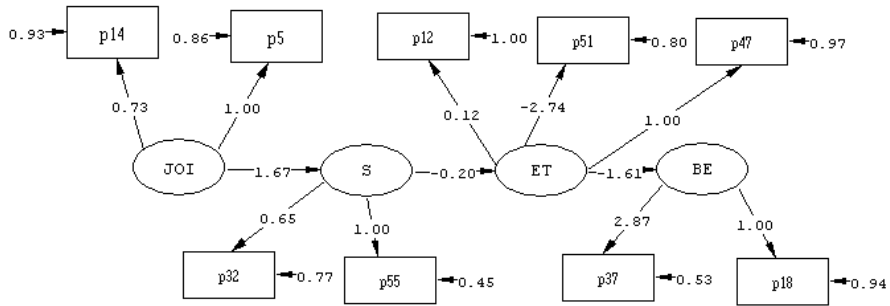
El objetivo general propone estimar si la Evitación del Trabajo tiene como antecedentes a la Justicia Organizacional y la Satisfacción en el Trabajo, y como consecuencia el Bienestar

Emocional; y si Evitación es moderada por los rasgos de personalidad de Abuso y Benevolencia.

Mediante un modelamiento de ecuaciones estructurales se confirma el modelo de Evitación del Trabajo (Figura 4), que propone una trayectoria que inicia con Justicia Organizacional y que deriva en Satisfacción, y que posteriormente conlleva a la Evitación del Trabajo y concluye en el Bienestar Emocional: el índice de ajuste Goodness of Fit Index (GFI = .93) así lo confirma.

Por otro lado, En la Tabla 4 se reportan las medias, desviaciones estándar y los

**Figura 4.**  
**Modelo de Evitación del Trabajo en cinco organizaciones.**



Chi-Square=83.49, df=24, P-value=0.00000, RMSEA=0.098

Notas: Los óvalos representan las variables latentes (constructos) y los rectángulos representan las variables observadas (los reactivos asociados a cada constructo).

Las cifras que aparecen en las líneas rectas que unen a los óvalos y rectángulos son cargas factoriales, y las cifras que están junto de los óvalos son coeficientes beta. JOI es Justicia Organizacional Interpersonal, S es Satisfacción, ET es Evitación del Trabajo autoreportada y BE es Bienestar Emocional.

**Tabla 4.**  
**Descriptivos de los seis factores (n=238).**

| Factor                     | Reactivos | Media escala<br>1 a 5 | D.E. | Alfa de<br>Cronbach |
|----------------------------|-----------|-----------------------|------|---------------------|
| Justicia Organizacional    | 4         | 3.38                  | 0.89 | .73                 |
| Satisfacción en el Trabajo | 11        | 3.61                  | 0.57 | .77                 |
| Evitación del Trabajo      | 9         | 1.63                  | 0.59 | .76                 |
| Bienestar Emocional        | 5         | 3.67                  | 0.74 | .63                 |
| Abuso                      | 6         | 2.11                  | 0.66 | .73                 |
| Benevolencia               | 9         | 3.14                  | 0.58 | .70                 |

coeficientes de confiabilidad de los seis factores medidos en la muestra agregada de las cinco organizaciones. Las medias se reportan en una escala de 1 a 5, donde 5 representa una alta apreciación del factor. Las medias de Justicia, Satisfacción, Bienestar y Benevolencia se encuentran en la parte intermedia de la escala, y las de Evitación y Abuso están en la parte baja de la misma.

La confiabilidad de los seis instrumentos en todos los casos es aceptable, ya que todos los coeficientes son mayores a .60.

La tabla 5 contiene las correlaciones que apoyan las cuatro primeras hipótesis planteadas: Justicia Organizacional correlaciona positivamente con Satisfacción en el Trabajo (.54\*\*), Satisfacción correlaciona

negativamente con Evitación del Trabajo (-.24\*\*), Evitación correlaciona negativamente con Bienestar Emocional (-.28\*\*) y Evitación sí correlaciona con Abuso (.64\*\*) y no con Benevolencia (-.06 ns). Entonces, se interpreta que los empleados que perciben injusticia reportan insatisfacción, y la insatisfacción conlleva a la evitación y ésta a una disminución del bienestar o salud.

Más adelante, por su correlación se infiere que el personal abusivo es propenso a incurrir en la evitación en caso de percibir injusticia e insatisfacción, y por su parte el personal benevolente es inmune a estos fenómenos y por ello no adopta la postura evasiva del abusador.

Es interesante notar que la evitación se relaciona de manera esperada con antigüedad y las faltas. La evitación se refleja en las faltas, y entre más antiguo es el personal, mayor es la propensidad a la evitación y al ausentismo.

Finalmente, la última hipótesis es también confirmada por los datos, puesto que hay diferencias significativas de medias de Evitación del Trabajo ( $F = 12.66, p < .00$ ) como se aprecia en la Figura 4. La institución pública B reporta el mayor nivel de evitación ( $M = 2.1$ ) y la universidad tiene el nivel menor ( $M = 1.4$ ). Es notable que también las pruebas ANOVA identifican diferencias significativas de medias entre las empresas en Justicia Organizacional ( $F = 14.43, p < .00$ ), Satisfacción en el Trabajo ( $F = 9.73, p < .00$ ), Bienestar Emocional ( $F = 11.55, p < .00$ ), Benevolencia ( $F = 11.59, p < .00$ ) y Abuso ( $F = 9.64, p < .00$ ).

## Discusión

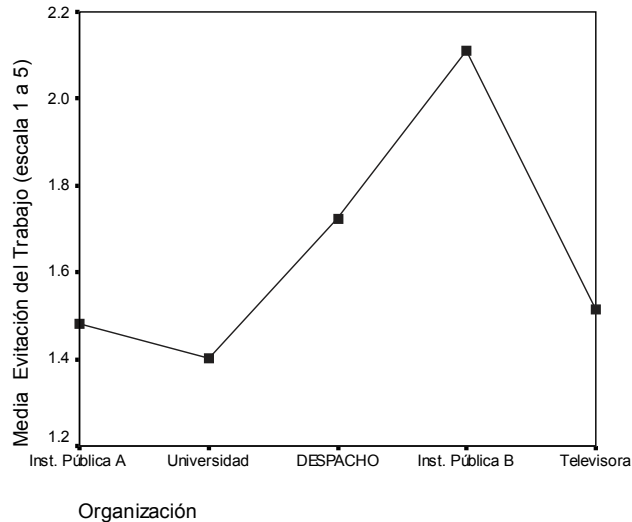
El modelo de Evitación del Trabajo de acuerdo a la Figura 1, propone que el nivel de Evitación del Trabajo es consecuencia de la insatisfacción laboral experimentada y antecedente del bienestar emocional, y que la insatisfacción es una consecuencia natural de

**Tabla 5.**  
Correlaciones Pearson entre constructos en la muestra total.

|     | JO            | ST             | ET             | BE     | B     | A      | ANT    | FAL |
|-----|---------------|----------------|----------------|--------|-------|--------|--------|-----|
| JO  | --            |                |                |        |       |        |        |     |
| ST  | <b>0.54**</b> | --             |                |        |       |        |        |     |
| ET  | -0.02         | <b>-0.24**</b> | --             |        |       |        |        |     |
| BE  | 0.35**        | 0.33**         | <b>-0.28**</b> | --     |       |        |        |     |
| B   | 0.40**        | 0.49**         | <b>-0.06</b>   | 0.20** | --    |        |        |     |
| A   | -0.07         | -0.23**        | <b>0.64**</b>  | -0.32  | -0.11 | --     |        |     |
| ANT | 0.05          | 0.06           | 0.19**         | -0.00  | 0.15* | 0.07   | --     |     |
| FAL | 0.08          | -0.03          | 0.32**         | 0.02   | 0.03  | 0.28** | 0.23** | --  |

Notas: \*\* es  $p < .01$ , \* es  $p < .05$ , y en negrillas se reportan las correlaciones hipotetizadas; JO es Justicia Organizacional, ST es Satisfacción en el Trabajo, ET es Evitación del Trabajo, BE es Bienestar Emocional, B es Benevolencia, A es Abuso, ANT es antigüedad en la organización y FAL es faltas en el último mes.

**Figura 4.**  
**Medias de Evitación del Trabajo en cinco organizaciones.**



la inequidad que se deriva del trato injusto por parte de los jefes y la organización. En otras palabras, quien evita el trabajo lo hace porque experimenta maltrato por parte de sus jefes o la organización, e insatisfacción por dicho maltrato, pero lo hace con un costo: su salud y bienestar.

Sin embargo, se propone que el modelo es acentuado por el Abuso y atenuado por la Benevolencia. Dicho de otra manera, se propone que el modelo es moderado por la preferencia del tipo intercambios (Abuso o Benevolencia) que tienen las personas con sus compañeros, jefes y la organización, y los datos confirman esta postura.

Entonces, la interpretación de los resultados de las cinco organizaciones sugieren que:

1. El personal que percibe ser tratado inequitativamente por sus superiores, reacciona con un estado afectivo negativo (insatisfacción laboral) y por lo tanto evalúa

desfavorablemente su relación con jefes y compañeros, su trabajo y las condiciones de trabajo. Caso contrario ocurre con el personal que reporta equidad en su relación con sus jefes y organización: manifiesta un estado afectivo y actitudinal favorable al evaluar su trabajo y relaciones de trabajo. Tal parece que la variable jefe es el principal factor que incide en clima organizacional y satisfacción, tal como lo proponen las investigaciones que Toro (2009) ha realizado en diferentes países latinoamericanos (México, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela) en las últimas dos décadas.

2. La Evitación del Trabajo es una consecuencia natural de la insatisfacción laboral experimentada, tal como Littlewood (2006b, 2007, y 2009) y Littlewood y Bernal (2007) han reportado, ya que el personal que no está satisfecho con su trabajo, compañeros de trabajo, sus



jefes y condiciones laborales, manifiesta niveles superiores de evitación. Eso es, quien considera que su trabajo y relaciones laborales son desagradables, opta por estar lo menos posible en su trabajo y reducir el esfuerzo y dedicación en sus actividades laborales. En el caso de las personas que están contentas con su trabajo, de manera significativa no evitan (o evitan en menor grado) sus obligaciones. Entonces, se confirma que este viejo constructo de Satisfacción continúa teniendo vigencia, tal como Herzberg (1959) pronosticó con su teoría motivacional de los dos factores: la gente se motiva en función de la satisfacción experimentada en el trabajo.

3. La Evitación del Trabajo implica una costosa consecuencia para el personal, además de la consecuencia adversa que tiene en los resultados de las organizaciones: quien evita el trabajo, ve erosionada su salud y bienestar; probablemente por su disminuida aportación al trabajo colectivo, la erosión de sus habilidades y conocimientos, y experimenta una baja en la autoestima que se deriva de una indignante situación laboral. Por otro lado, quien no evita el trabajo manifiesta que goza de buena salud y bienestar emocional, ya que aporta con su trabajo, desarrolla sus competencias y fortalece su autoestima.
4. El Bienestar Emocional es por lo tanto el eslabón final de la trayectoria propuesta por el modelo de Evitación del Trabajo; su origen se ubica en la calidad y habilidad gerencial que ejercen aquellos que tienen mando: ser jefe tiene serias implicaciones tanto en el desempeño de la organización como en el desempeño y calidad de vida del personal que se la ha asignado.

También se apoya la hipótesis de que Abuso tiene un efecto moderador en los constructos del modelo. En resumen, los resultados apuntan que sólo Abuso modera la relación entre variables. En consecuencia, este hallazgo tiene especial relevancia, puesto que implica que este rasgo de personalidad se relaciona con quienes evitan el trabajo y quienes ven afectada su salud

La Benevolencia refleja la postura de personas que prefieren recibir menos y dar más en el intercambio social con otras personas relevantes y la organización; y las personas benevolentes son un tanto cuanto inmunes o indiferentes a la injusticia e insatisfacción.

Por estas razones, se concluye que el modelo es moderado por la personalidad. El modelo de Evitación del Trabajo se sostiene en personas abusivas y no en personas benevolentes: los abusivos son particularmente sensibles a la percepción de injusticia, les irrita ser maltratados y no recibir lo que esperan de los demás y de la organización. Una solución natural y fácil para el abusivo es reducir aún más la cantidad y calidad de su trabajo. El costo es tal vez incalculable: la autonegación de oportunidades de desarrollo personal; la pobre contribución a la interacción social y laboral sostenida con clientes, compañeros y la organización; y la pérdida de la salud y bienestar.

El lector tal vez esté tentado en afirmar que el Abuso y Benevolencia son polos opuestos de una misma dimensión, pero los resultados de esta investigación confirman los hallazgos de Davison y Bing (2008): se trata de dos rasgos independientes.

Desde otra perspectiva, independiente de la personalidad, la responsabilidad de la Evitación del Trabajo también recae en la organización y los jefes que la representan: la

organización y jefes que tratan injustamente a su personal, a la larga pagarán y sufrirán ineficiencia y baja competitividad, por el fenómeno silencioso y contagioso de Evitación del Trabajo, que ha llevado a la quiebra (cierre) a organizaciones como la Compañía de Luz y Fuerza. Esta última interpretación es soportada por las diferencias de medias de Evitación entre las cinco organizaciones estudiadas: la cultura y el contexto organizacional contribuyen a la Evitación del Trabajo y los factores asociados.

Las recomendaciones que se desprenden de esta investigación son obvias:

1. Replicar la investigación del modelo de Evitación del Trabajo en otros contextos organizacionales.
2. Considerar indicadores duros de eficiencia y competencia organizacional, a fin de poder cuantificar el costo y daño de la Evitación del Trabajo.
3. Investigar a profundidad la influencia que tiene la calidad y competencia de aquellos que tienen responsabilidades de mando, en la Evitación del Trabajo.
4. Estudiar la gravedad de la Evitación de Trabajo en diferentes organizaciones y giros, a fin de contar con estadísticas de referencia.
5. Entender cómo la misión, visión, filosofía, estrategias, cultura y sistema de valores organizacionales se vinculan con la Evitación del Trabajo.

## Referencias

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (2, 267-299). New York: Academic Press
- Ambrose, M.L., Seabright, M.A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965
- Aquino, K., Lewis, M.U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073-1091
- Arias Galicia, F. (2001). El Compromiso Personal hacia la organización y la Intención de Permanencia: Algunos factores para su incremento. Recuperado el 15 de julio del 2004, de <http://www.joseacontreras.net/rechum/CompromisoPersonal.htm>
- Bé gat, I. & Severinsson, E. (2006). "Reflection on how clinical nursing supervision enhances nurses' experiences of well-being related to their psychosocial work environment". *Journal of Nursing Management*, 14, 8, 610 -616
- Bé gat, I. & Severinsson, E. (2006). "Reflection on how clinical nursing supervision enhances nurses' experiences of well-being related to their psychosocial work environment". *Journal of Nursing Management*, 14, 8, 610 -616
- Bennett, R.J., & Robinson, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360
- Bernal, E. (2002). Compromiso organizacional y rotación de personal en una cadena restaurantera. Tesis de Licenciatura. Escuela de Psicología, Universidad de las Américas
- Bussing, A.; Bissls, T.; Fuchs, V., & Perrar, K.M. (1999). A Dynamic Model of Work Satisfaction: Qualitative approaches. *Human Relations*, 52, 1199-1208
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321
- Chain Palavicini, M.M. y Franco González, L. (2004). Estudio para el diagnóstico de la situación actual y el diseño de alternativas de solución orientadas a atender la problemática de la alta rotación de personal en el sector textil y del vestido en el estado de Hidalgo. XXXIV Congreso de Investigación y Extensión del Sistema Tecnológico de Monterrey
- Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 237-251
- Davison, H. K. & Bing, M.N. (2008). The multidimensionality of the equity sensitivity construct: Integrating separate benevolence and entitlement dimensions for enhanced construct measurement. *Journal of Management Issues*, 20, 131-150
- Fortes-Ferreira, L.; Peiró, J. M.; González-Morales, M. G.; Martín, I. (2006). "Work related stress and well-being: The roles of direct action coping and palliative coping". *Scandinavian Journal of Psychology*, 47, 4, 293-302

- Fox, S., Spector, P.E., & Miles, D.E. (2001). Counterproductive work behavior in response to stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309
- García Rivera, B.R. (2006). ¿Es la percepción del obrero un factor que determina la rotación en la industria maquiladora?. *Investigación Administrativa IPN*, 98, 44-56
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Gracia, F.J., Silla, I., Peiró, J.M. y Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18, 256-262
- Greenberg, J., & Colquitt, J.A. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons
- Hom, P.W. & Kinicki, A. J. (2001). Toward a grater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 5, 975-987
- Hosmer, L. & Kiewitz, C. (2005). Organizational Justice: A behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quartely*, 15, 1, 67-91
- Hulin, C., Roznowski, M.; & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an intregation. *Psychological Bulletin*, 97: 233-250
- Huseman, R.C., Hatfield, J.D., & Miles, E.W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12, 222-234
- Hyung-Ryong, L., Murrman, S.K., Murrman K.F. & Kyungmi, K. (2010). Organizational justice as a mediator of the relationships between leader-member exchange and employees' turnover intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 2, 97-114
- Jackson, L. T. B.; Rothmann, S.; & Van de Vijver, F. J. R. (2006). "A model of work-related well-being for educators in South Africa". *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 22, 4, 263 – 274
- Krauz, M.; Koslowsky, M.; & Eiser, A. (1998). Distal and proximal influences on turnover intentions and satisfaction: Support for a withdrawal progression theory. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 59-71
- Kreitner & Kinicki (2010). *Organizational Behavior*, 10th ed., New York: McGraw-Hill
- Laczo, R. M. & Hanisch, K. A. (1999). An Examination of Behavioral Families of Organizational Withdrawal in Volunteer Workers and Paid Employees. *Human Resource Management Review*, Vol. 9, 4, 453-478
- Lambert, E.G, Hogan, N.L. & Barton, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250
- Leonard, B. (2007). Study: Bully Bosses Prevalent in the U.S. *HR Magazine*, 22-28

- Lim, V.K.G. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing, and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675-694
- Littlewood, H.F. (2006a). Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal. *Investigación Administrativa IPN*. 95, 35, 7 - 25
- Littlewood, H.F. (2006b). De cuerpo presente; un estudio de Evitación del Trabajo. X Congreso de ACACIA. SLP, SLP
- Littlewood, H.F. (2009) " Evitación del Trabajo en un hospital público: Un estudio longitudinal". Tesis doctoral. ESCA, I.P.N.
- Locke, E. (1976) "The nature and cause of Job Satisfaction", in M.M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, p. 1300
- Lu, L. (1999). "Work Motivation, Job Stress and Employees' Well-being". *Journal of Applied Management Studies*, 8 ,1, 61-72
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley
- Mattila, P.; Elo, A.; Kuosma, E.; & Kylä-Setälä, E. (2006). "Effect of a participative work conference on psychosocial work environment and well-being". *European Journal of Work & Organizational Psychology*; 15, 4, 459 – 476
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522
- Omar, A. (2010). Justicia Organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16, 207-217
- Price, J. L., & Mueller, C. (1981 ). A casual model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565
- Robinson, S.L. & Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572
- Robinson, S.L. & Greenberg, J. (1998). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. In D.M. Rousseau & C.L.Copper (eds.), *Trends in Organizational Behavior* (pp. 1-30). New York, NY: John Wiley & Sons Ltd.
- Robinson, S.L. & O'Leary\_Kelly, A.M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41, 658-672
- Rosse, J. G. & Hulin, C. L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 324-347
- Roznowski, M. & Hulin, C. (1992). The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal. In C. J. Cranny, P. C. Smith & E. F. Stone (Eds), *Job Satisfaction*, pp. 123-163. New York: Lexington Books
- Sheridan, J. (1985). A catastrophe model of employee withdrawal leading to low job performance, high absenteeism, and job turnover during the first year of employment. *Academy of Management Journal*, 28, 88-109

- Siegrist, J.; Wahrendorf, M.; Von dem Knesebeck, O.; Jürges, H.; & Borsch-Supan, A. (2006). "Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees - baseline results from the SHARE Study". *European Journal of Public Health*, 17, 1, 62-68
- Simons, T. & Roberson, Q. (2003). Why Managers Should Care About Fairness: The effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 3, 432-443
- Skarlicki, D.P., y Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443
- Steel, R.P. & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-686
- Tekleab, A.; Takeuchi, R.; & Taylor, M.S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48, 1, 146-157
- Toro, F. (2009). *Clima organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín, Colombia: CINCEL
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Verhaeghe, R.; Vlerick, P.; Gemmel, P.; Van Maele, G.; & De Backer, G. (2006). "Impact of recurrent changes in the work environment on nurses' psychological well-being and sickness absence". *Journal of Advanced Nursing*, 56, 6, 646-656
- Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231
- Ybema, J.F., Smulders, P.G.W., & Bongers, P.M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 19, 102-124

# Impacto de la gestión ambiental empresarial en la rentabilidad financiera en microempresas industriales de la cabecera municipal de Palmira, departamento del Valle de Cauca, Colombia

Luz Dary Castellanos Duque\*, Oscar Eduardo Meza Aguirre\*\*

## Resumen

La gestión ambiental empresarial es un campo de reciente aplicación, que enfatiza en la reducción de los impactos ambientales negativos al medio ambiente producto de los procesos industriales, e incentiva la producción limpia a partir del procesamiento de materias primas por medio de tecnologías amigables con el medio ambiente, bajo una perspectiva de desarrollo sostenible.

Desde este enfoque, la gestión ambiental posibilita el uso adecuado de recursos, el reprocesamiento de residuos y el ahorro de energía, reflejados en un posible decremento de los costos ambientales y económicos. Es así como surge la necesidad de medir la gestión ambiental en la rentabilidad financiera de la empresa y determinar si los procesos de producción limpia reflejan beneficios económicos. El presente estudio se focaliza en las microempresas industriales de Palmira, ya que constituyen un sector importante de la economía tanto local como

nacional. La investigación se aborda por medio de la construcción de un marco teórico, el estudio de otras investigaciones similares y la recolección de información primaria por medio de encuestas que permitan medir la gestión ambiental, la rentabilidad financiera y relacionar ambas variables en la población objeto de estudio.

**Palabras clave:** gestión ambiental, microempresas, minimización de residuos, rentabilidad financiera.

## Introducción

El hombre, desde sus orígenes, ha buscado mejorar su calidad de vida, para lo cual ha modificado considerablemente el territorio, alterando las condiciones naturales del ambiente, desarrollando procesos y tecnologías industriales que le brindan un constante “bienestar” en la cotidianidad de su vida, creando medios de transporte, edificando ciudades, equipamientos urbanos e industriales, infraestructura y todo un sistema

---

\* Administradora de Empresas Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira Valle el Cauca- MBA Universidad Nacional de Colombia, Instructora SENA Tuluá Valle del Cauca en el área de emprendimiento. Línea de investigación: Pymes y Competitividad.

\*\* Economista Universidad de Manizales. Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia de Manizales. Actualmente en formación doctoral en gestión. Profesor asociado Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, Director Línea de Profundización en Negocios Internacionales, Miembro del grupo de investigación en Gestión Tecnológica y Competitividad, Línea de Investigación en competitividad empresarial.

social, económico, y político. Estos cambios que favorecieron al hombre, generaron en el entorno impactos ambientales generalmente negativos, siendo el origen de la problemática ambiental, el descubrimiento de la máquina de vapor desencadenando en la revolución industrial. Paradójicamente, el desarrollo social e industrial que mejoró inicialmente la calidad de vida de las personas, hoy la está disminuyendo con la marcada contaminación de los componentes bióticos y abióticos del entorno.

La gestión ambiental, además de ser un instrumento para la conservación del medio ambiente, permite el desarrollo competitivo y económico de las organizaciones, el uso racional de recursos y el re-uso de materiales, lo que se traduce en un decremento de costos y gastos, y la posibilidad de aumentar los ingresos al incursionar en mercados verdes o con exigencias ambientales, lo que incentiva a su vez un crecimiento en la rentabilidad financiera y el compromiso de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Es así como el presente trabajo pretende relacionar la gestión ambiental con la variable de rentabilidad financiera en las organizaciones, tomando como referencia la población de microempresas industriales de la cabecera municipal de Palmira.

Esta investigación se lleva a cabo por medio de la aplicación de una encuesta a una población determinada, con un posterior procesamiento de datos mediante técnicas estadísticas de análisis bivariado y comprobación de hipótesis.

## **Marco referencial**

### **Definición de rentabilidad**

“Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla, con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.” (Sánchez, 2002, P. 54).

En este orden de ideas, es importante definir el concepto de rentabilidad, así como su forma de medirlo, ya que esta es una de las variables objeto de estudio.

### **Consideraciones para construir indicadores de rentabilidad**

Analíticamente, la rentabilidad es un cociente entre beneficios, resultado o utilidades y capital invertido, que genera un porcentaje. En este sentido, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos para construir un indicador con significado (P. 2).

1. Las magnitudes a utilizarse se deben expresar en forma monetaria.
2. Debe existir una relación de causalidad entre la inversión y los recursos con el beneficio o utilidad.



3. Es necesario definir el período de tiempo al cual se refiere la medición de la rentabilidad (generalmente el año contable).
4. La combinación de los tres aspectos citados permite que el indicador obtenido sea útil en su significado, para posteriores inferencias o conclusiones.

### **Clasificación de la rentabilidad**

El estudio y el cálculo de la rentabilidad de las organizaciones se pueden realizar desde dos niveles: en función del tipo de resultado y de la inversión relacionada con el mismo; de aquí la rentabilidad se clasifica en dos tipos: rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

La rentabilidad económica se aprecia como “una medida referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad” (P. 5).

Por su parte, la Rentabilidad Financiera. “denominada en la literatura anglosajona return on equity (ROE), es una medida referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica,

y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.” (P. 10).

La rentabilidad financiera puede ser calculada por la siguiente razón financiera:

$$\text{Rentabilidad financiera. ROE} = \frac{\text{Utilidad...neta}}{\text{Capital. invertido}}$$

Indicador de fácil cálculo, cuyas variables son reportadas como datos públicos ante la Cámara de Comercio (Entes de Naturaleza Mixta que efectúan el registro mercantil).

### **Gestión medioambiental**

La gestión ambiental es un proceso tendiente a adelantar acciones que permitan el uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales por parte de los diferentes actores sociales, instituciones del sector público y privado, gremios, empresas a todos los niveles y sociedad civil en general (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca CVC, 2002).

La gestión ambiental, se enmarca dentro del concepto de “Desarrollo Sostenible”, propuesto por la Comisión Mundial del Medio Ambiente en 1987 y adoptado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente en reunión celebrada en Río de Janeiro en el año de 1994, definiéndolo como “la habilidad de asegurar las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las

generaciones futuras para cubrir sus propias necesidades” (CVC, 2002, P. 4).

### **Gestión Ambiental Empresarial**

Es el nuevo enfoque de la gestión empresarial en la cual se involucra la variable ambiental en los procesos de la organización, afectando la estructura organizacional, la toma de decisiones y los resultados económicos (Isaac, 2003).

Los Sistemas de Gestión Medio Ambiental (SGMA) buscan integrar y organizar la estructura general de una organización, involucrando a todo el personal de la compañía desde el gerente, interrelacionando las diferentes áreas o departamentos e involucrando los procedimientos ambientales en las actividades cotidianas de la empresa. Según Fernández (1997), su desarrollo requiere la apropiación de algunos principios como son:

- Cumplimiento de las normas legales y de la política ambiental de la empresa.
- Unidad de gestión del medio ambiente.
- Elaboración de procedimientos operativos, esto es, la descripción de pasos secuenciales para cumplir una actividad.
- Evaluación del impacto ambiental, identificar las alteraciones al medio ambiente originadas por el desarrollo de la empresa, principalmente por sus procesos productivos, y la forma de prevenir o mitigar dichas alteraciones.
- Ahorro de recursos.
- Prioridad a la prevención respecto a la corrección.
- Minimización de residuos en el origen y reciclado.
- Vigilancia, control y registro de los impactos ambientales mediante la ejecución de

Auditorías medioambientales y planes de vigilancia ambiental.

- Formación e información interna y externa.
- Dado que el presente trabajo involucra en su estudio la variable gestión ambiental empresarial, se hace necesario conceptualizarla y medirla.

### **Desarrollo de un Sistema de Gestión Medioambiental**

Los SGMA varían dependiendo del tamaño de la organización, sus procesos productivos y la complejidad de sus operaciones, pero en términos generales se puede afirmar que las etapas para el desarrollo del SGMA son las siguientes (NTC ISO 14001, 2004).

- Establecimiento de política ambiental, en la cual se establece el compromiso de la organización para conservar el medio ambiente y cumplir la legislación vigente.
- Planificación del SGMA, en la cual se identifican los impactos al ambiente, sus causas, la legislación ambiental a aplicar, se formulan objetivos y metas ambientales y se desarrollan programas ambientales que permitan alcanzar dichos objetivos.
- Puesta en Práctica y operación, etapa en la cual se asignan las responsabilidades ambientales, se desarrollan capacitaciones continuas a todos los empleados de la empresa en torno a temáticas ambientales y del SGMA, se controla la documentación y reportes ambientales, se establecen las estrategias de comunicación y se mantiene un plan de preparación y respuesta ante emergencias.
- Verificación y acción correctiva, en esta etapa se realiza un seguimiento a los indicadores ambientales mediante un monitoreo que garantice el cumplimiento de los objetivos y metas ambientales y por lo tanto, de la política ambiental; ante

posibles o potenciales errores se toman las medidas correctivas o preventivas necesarias, es decir, se desarrollan las auditorías.

- Revisión de la dirección, comprende el análisis que realiza la gerencia acerca del desarrollo del SGMA y manifiesta las recomendaciones a seguir para mantener el proceso de mejoramiento continuo.

El modelo presentado por la norma NTC ISO 14001:2004 se valora como completo y requiere de personal capacitado para su puesta en marcha, demanda para su ejecución de estudios e inversiones de capital, que dependiendo del tamaño y complejidad de la organización, pueden ser altas, por ello este sistema lo adoptan principalmente empresas grandes que buscan una certificación que le permita demostrar su compromiso con la conservación del medio ambiente y así ser más competitivas en un mercado internacional, lo que se traduce en una mayor rentabilidad financiera, tal es el caso de las multinacionales colombianas.

## **Medición de variables**

### **Medición de la Rentabilidad Financiera**

Román (2004, P. 45) afirma que la medición de la rentabilidad en las organizaciones está sujeta a conceptos financieros y algunos administrativos, como la eficiencia, la eficacia y el cálculo de razones financieras.

La eficiencia, por su parte, puede ser considerada como una medida que se traduce en la maximización de la producción, basada en un mejoramiento que propende por aprovechar al máximo los recursos existentes, disminuyendo los costos. Sin embargo la eficiencia por sí misma no garantiza el éxito de una organización, es necesario

complementarla con la eficacia, la cual le permite a la empresa alcanzar sus objetivos, siendo entonces la eficacia la capacidad que tiene la organización de mantenerse en un mercado, ante los constantes cambios del entorno.

Desde el punto de vista financiero, según Román (P. 47), la rentabilidad puede medirse en términos económicos, por medio de la evolución de ciertos indicadores de desempeño como son: rentabilidad, productividad, solvencia financiera y eficiencia en costos. Para determinar un índice real de rentabilidad, es necesario que en su cálculo se seleccione la utilidad con un criterio objetivo, ya sea utilidad bruta, utilidad antes de impuestos o utilidad neta después de impuestos.

## **Medición de la Gestión Ambiental Empresarial**

La gestión ambiental empresarial puede ser medida a través de la Evaluación de Desempeño Ambiental (EDA), la cual brinda una "herramienta de gestión interna diseñada para proporcionar continuamente a la dirección información fiable y verificable para determinar si el desempeño ambiental de una organización está cumpliendo con los criterios establecidos por la dirección de dicha organización" (NTC ISO 14031:2000 p 5). El desempeño ambiental permite la verificación de la política ambiental, los objetivos, metas e indicadores trazados por la organización; implícitamente estos criterios asumen el cumplimiento de la legislación ambiental vigente. La EDA es un proceso que requiere abarcar las siguientes etapas (NTC ISO 14031:2000):

- Planificación de la EDA: consiste en identificar los impactos ambientales significativos, la legislación ambiental

pertinente y formular los indicadores ambientales que conlleven a cumplir con la legislación, mitigar los impactos ambientales y por consiguiente, cumplir con los objetivos y metas trazados por la organización.

- Implementación (Hacer): consiste en recopilar datos pertinentes para los indicadores seleccionados, analizar esta información, evaluarla, determinar si la EDA es óptima y formular las recomendaciones para el mejoramiento continuo.
- Revisión y mejora de la EDA (Verificar y Actuar): instaurar estrategias que permitan mejorar la EDA y alcanzar los indicadores previamente planificados.

### **Caracterización del municipio de Palmira**

La investigación objeto de estudio se lleva a cabo en el Municipio de Palmira, una ciudad del Departamento (Estado) del Valle del Cauca en Colombia, localizada en la región sur. Ubicada en la ribera oriental del Río Cauca, segunda población en importancia del departamento, es centro de grandes ingenios azucareros; esta ciudad está a 22 km de Santiago de Cali, la capital del Departamento. Se le llama Capital Agrícola de Colombia, de acuerdo a ley de la República.

El título de Capital Agrícola o Agroindustrial de Colombia se debe al desarrollo científico y tecnológico de Palmira en este campo. Es sede de corporaciones e institutos públicos, mixtos y privados, nacionales e internacionales sin ánimo de lucro, que centran sus trabajos e investigaciones en aspectos como preservación y uso racional de los recursos naturales y el ambiente, aumento de competitividad, desarrollo de capacidad científica, acceso a tecnologías de punta, mejoramiento de cultivos, agrodiversidad, manejo de plagas y enfermedades, manejo

de suelos y sistemas de producción. Algunas de estas instituciones trabajan mancomunadamente en torno al proyecto Parque Científico y Tecnológico; ellas son: Corporación Colombiana de Investigación agropecuaria CORPOICA, Instituto Colombiano Agropecuario ICA, Universidad Nacional de Colombia, Fundación Ecoparque Llanogrande, Centro de Agricultura Tropical (CIAT).

El Municipio de Palmira tiene una superficie total de 1,162 kilómetros cuadrados, de los cuales 19.34 kilómetros cuadrados corresponden a la zona urbana; el territorio en su conjunto (zona plana y zona de ladera), corresponde a un sistema de asentamientos de distinto orden (de población, industriales, institucionales). La división político-administrativa en comunas del Municipio de Palmira está conformada por dos sistemas: uno urbano (barrios o colonias) y uno rural (corregimientos o caseríos). El primero está estructurado por comunas, desde la No. 1 hasta la No. 7, y el segundo desde la No. 8 hasta la No. 16. Palmira cuenta con una población aproximada de 283,431 habitantes (cifra oficial, Censo 2005, Palmiguía, 2008).

### **Caracterización Estructura Microempresarial de Palmira**

El universo objeto del presente estudio son las microempresas industriales de la cabecera municipal de Palmira, por lo tanto es necesario abordar el concepto de microempresas y su caracterización en el Municipio de Palmira.

### **Definición de Microempresa**

La ley 905 de 2004, en su artículo segundo, cita las microempresas como unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades

empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda los siguientes parámetros: planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o, activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes (un salario mínimo es igual a USD 306).

En este orden de ideas y según Román (2004), el crecimiento económico y financiero de una microempresa requiere la participación de múltiples variables, siendo una de ellas la gestión ambiental como mecanismo articulado a la estructura general de la organización, que permita el ahorro de recursos y gestiones que se reflejen en un incremento de la rentabilidad financiera.

### Caracterización de microempresas industriales en el municipio de Palmira

Las organizaciones de carácter industrial son aquellas que se dedican a la transformación

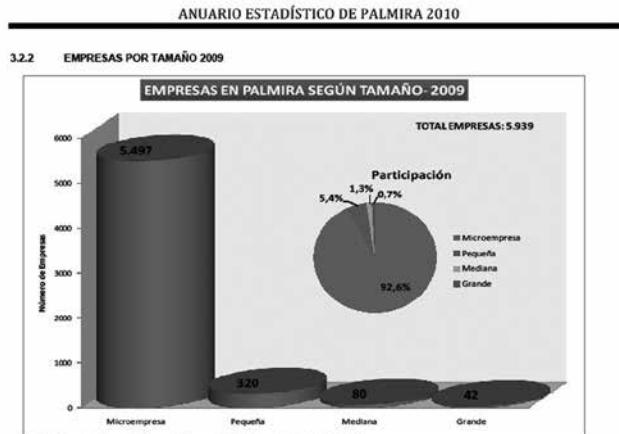
de materias primas a productos terminados, bien sea para comercializarlos al consumidor final o a otras empresas. Tomando como referencia la composición empresarial del Municipio de Palmira y como fuente el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Palmira, con fecha al 31 de diciembre del 2009 en Palmira existían 5.497 microempresas, constituyendo el 92.6% de las empresas en Palmira, de las cuales 629 se encuentran en el sector industrial, es decir, cerca del 12%, constituyendo un sector importante de la economía local que requiere analizarse.

### Marco teórico

#### Gestión Ambiental Empresarial y rentabilidad financiera

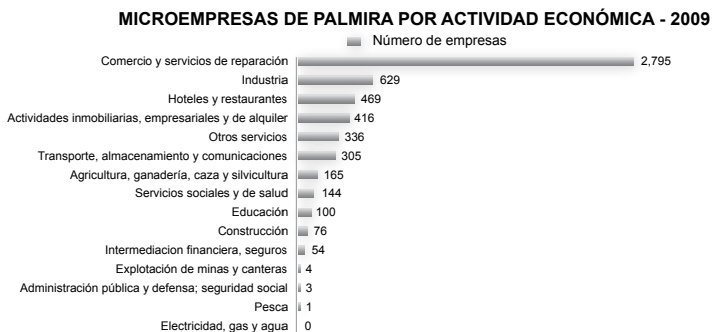
El interés mundial por la conservación de los ecosistemas, recursos naturales y en general del medio ambiente, es una situación relativamente nueva que aparece a mediados

**Figura 1.**  
**Composición Empresarial de Palmira año 2009**



Fuente: Registro Mercantil – Cámara de Comercio de Palmira – A Diciembre 31 de 2009

**Figura 2.**  
**Microempresas de Palmira por actividad económica año 2009**



del siglo pasado y se acentúa actualmente. A fines de la década de los ochenta se vislumbran las primeras manifestaciones de la relación empresa-entorno que busca conservar los recursos naturales sin detener el crecimiento económico, un gran desafío para la sociedad de aquel entonces que aún no contaba con la tecnología de punta para lograrlo, esbozo del estado del arte de la gestión ambiental empresarial.

### Origen de los sistemas de gestión medio ambiental

Estado (2009) afirma que los sistema de gestión medio ambiental se iniciaron en 1991 dentro de la organización ISO, en un grupo llamado SAGE (Asesor Estratégico Sobre el Medio Ambiente) con el objetivo de comenzar a estudiar la forma de normalizar medidas dirigidas a proteger el medio ambiente para garantizar el futuro, ya no de la empresa, como pretende la familia ISO 9000, sino de la humanidad. La constitución de este comité era la respuesta a la inquietud creciente en distintos sectores sobre denuncias que algunos grupos venían haciendo sobre residuos nucleares, contaminación atmosférica o deterioro de la naturaleza en su conjunto.

En 1993 ISO forma el comité técnico 207-ISO/TC 207, para estructurar 6 subcomités y abordar los sistemas de gestión ambiental. En 1996, en el mes de septiembre, la norma ISO 14000 fue aprobada, con el objeto de que las industrias pudieran satisfacer la demanda de los consumidores y agencias gubernamentales con una mayor responsabilidad ambiental. Actualmente la primera edición de normas ISO 14001 ya fue modificada en el año 2004.

### Estado actual de implantación de los sistemas de gestión ambiental

A escala mundial, los sistemas de gestión ambiental (SGA) han despertado gran interés por parte de las organizaciones, siendo la metodología más utilizada la norma ISO 14000, independientemente de que se busque o no la certificación.

Según Estado (P. 73), los Sistemas de Gestión Ambiental SGA en los últimos años se han masificado en Europa, principalmente en países del norte y Reino Unido, donde se procura por la certificación ambiental. En Estados Unidos muchas empresas disponen de SGA informales. Asia, por su parte,

avanza hacia la Certificación ambiental. Este fenómeno se ha extendido por toda Indonesia y ha llegado a China comunista. Igual situación ocurre en Australia y Nueva Zelanda. La adopción de SGA es una filosofía que ha calado en toda Asia y especialmente en Japón, donde numerosas compañías han comprendido que los SGA pueden ayudarles tanto a reducir costos como a hacer mejores negocios.

En general los países de América Latina, según información del Ministerio de Comercio Industria y Turismo denominado Mincomercio (2009), cuentan con un sistema de información ambiental como contexto. En Colombia, más de 4,700 empresas en 2006 tienen adoptado un SGA certificado por la norma ISO 14001, y otro tanto no cuantificado cuenta en 2009 con un SGA no certificado, lo que hace que Colombia sea el cuarto país en Latinoamérica con mayor cantidad de empresas certificadas en esta norma.

Recientemente con la expedición del Decreto 1299 de 2008, en el territorio Nacional de Colombia la adopción de SGA deja de ser voluntaria y se torna obligatoria para las organizaciones. Existen programas de acompañamiento resultado de convenios interinstitucionales que brindan apoyo a las Pyme, se destacan (Colombia, servicios ambientales, 2009):

1. Programa de la autoridad ambiental en Bogotá D.C. para promover y asistir la introducción de la gestión ambiental en las empresas Pyme del distrito capital (Unidad de Asistencia Técnica Ambiental para la Pequeña y Mediana Empresa del Distrito Capital, ACERCAR).
2. Programa para el Mejoramiento de la Calidad y Gestión Ambiental de la Pequeña y Mediana Empresa (CYGA),

3. Programa Gestión Ambiental e Incorporación de Tecnologías Más Limpias (GA+P).
4. En otras regiones del país, las organizaciones deben capacitarse en el componente ambiental y los SGA para implantarlos.

### **La gestión medioambiental en las industrias colombianas**

En el 2001 se realizó un estudio de la gestión ambiental y la competitividad en la industria colombiana, involucrando la rentabilidad de las empresas, en cabeza de Eduardo Uribe, Guillermo Cruz, Harold Coronado, Jorge García, representantes de la Universidad de los Andes, y Theodore Panayotou y Robert Faris de la Universidad de Harvard, este estudio hizo parte del Proyecto Andino de Competitividad, siendo iniciativa de la Corporación Andina de Fomento (CAF).

Carriazo (citado en Uribe, 2001), afirma que las industrias que no asumen la contaminación ambiental que generan en sus procesos, externalizan los impactos ambientales a la sociedad civil, lo que conlleva a que sea dicha sociedad la que asume el valor económico de esa contaminación, la cual es cuantificable económicamente. Por ejemplo, los efectos de la contaminación atmosférica en la ciudad de Bogotá que originan un incremento del 1% en los niveles de TSS (Sólidos suspendidos totales), disminuye el valor de la vivienda en Bogotá en un 0.123%. Entonces, dados el número y los precios de las viviendas en la ciudad, un aumento de los TSS del 1% significaría un costo social cercano a USD \$ 30.700.000 de 1998.

## Diseño metodológico

El trabajo apunta al desarrollo de un estudio explicativo (Calderón, 2005, p. 36) ya que lo que se pretende es describir la presencia de procesos de gestión ambiental al interior de las microempresas de la cabecera Municipal de Palmira y su relación con la rentabilidad financiera en las mismas.

- Unidad Estadística de Análisis: microempresas industriales ubicadas en la zona urbana del Municipio de Palmira que hayan renovado su Matrícula Mercantil en el periodo 2010.
- Definición del Universo: conformado por las microempresas industriales localizadas en el área urbana de Palmira e inscritas en el registro mercantil de la Cámara de Comercio del mismo Municipio a fecha de corte marzo de 2011.

## Determinación de la muestra

Como método de muestreo se aplicó el probabilístico, porque se basa en el principio de equiprobabilidad, es decir, que todos los elementos de la muestra que para este caso son las microempresas del Municipio de Palmira, Valle del Cauca, del sector industrial, en la zona urbana y que a la fecha renovaron su matrícula mercantil.

## Definición de las variables

Las variables relacionadas fueron gestión ambiental enfocada en el desarrollo de prácticas medioambientales y rentabilidad financiera. Para describir las prácticas de gestión ambiental, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Desarrollo de programas y/o prácticas medioambientales.
- Cumplimiento de la legislación ambiental.

Para la medición de esta variable se diseñó una escala Likert de 1 a 5, aplicable a una encuesta.

La Rentabilidad Financiera se determinó por medio de una fórmula matemática de uso general, es un dato proporcionado directamente por el microempresario.

$$\text{Rentabilidad financiera. ROE} = \frac{\text{Utilidad...neta}}{\text{Capital. invertido}}$$

Como punto de partida en la investigación, se realizó una prueba piloto para determinar la probabilidad de ocurrencia, probar la metodología, la funcionalidad del cuestionario, el análisis de los datos y la viabilidad del proyecto. A criterio de los investigadores se determinó realizar doce (12) encuestas seleccionadas de forma aleatoria. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la prueba piloto, se determinó mantener la probabilidad de ocurrencia en 50%, es decir, la empresa puede contar o no con un sistema de gestión ambiental. Por lo tanto la P=50% y Q=50%, valores que fueron aplicados en la determinación de la muestra.

## Determinación de la muestra

La información suministrada por la Cámara de Comercio de Palmira determinó que el universo lo componen 96 microempresas industriales ubicadas en la cabecera urbana del Municipio de Palmira y que tienen vigente su matrícula mercantil.

Para establecer el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$



Donde:

$N$  = Total de la población

$Z_a$  = 1.96 (la seguridad es del 95%)

$p$  = probabilidad de ocurrencia (se toma el 50%)

$q$  = probabilidad de no ocurrencia ( $1 - p$ )

$d$  = margen de error (se toma un 5%)

Reemplazando se obtiene:

$n$  = 77 empresas es la muestra del estudio.

Ebanisterías (carpinterías) con un 23.4%, seguido del sector Taller Mecánica Automotriz con un 20.8%, el sector Panadero con un 16.9% y el sector Textil con un 9.1%, los demás sectores se encuentran en menor número. Respecto al número de empleados, el 22.1% de las microempresas objeto de estudio presentan 2 empleados y solo el 7.8% presentan 10 empleados. Los mercados atendidos por las microempresas objeto de la investigación son en su totalidad nacionales, es decir, no aplica a mercados externos del pequeño empresario.

### Caracterización de la gestión ambiental

De los resultados obtenidos, se concluye que el grado de evolución del sistema de gestión ambiental se puntualiza únicamente en el desarrollo de programas y/o prácticas de manejo ambiental en un 79.2%, quedando un 20.8% que no tiene un Sistema de Gestión Ambiental, ni prácticas sostenibles (Gráfica Ambiental N°1). Es de resaltar que ninguna microempresa industrial de la zona urbana del Municipio de Palmira, cuenta con un SGA integrado o certificado.

En las empresas objeto de estudio, en un 27.3% no existe líder a cargo del SGA, un 35.1% tiene como líder al encargado del proceso industrial y 37.7% al propietario.

### Análisis e interpretación de resultados

Toda vez que las variables analizadas y los resultados obtenidos generan un extenso documento, atendiendo los lineamientos de esta ponencia se presentan los datos relevantes resultado del estudio, los autores consideran pertinente iniciar con una corta exposición de los aspectos generales y presentar un análisis más detallado en las variables notables objeto del estudio.

### Aspectos generales

Respecto a las generalidades de las microempresas objeto de investigación, los sectores de mayor influencia son las

Cuadro N°1

|         |                                       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No existe SGA                         | 16         | 20,8       | 20,8              | 20,8                 |
|         | Indent impac ambiental y formulan PMA | 61         | 79,2       | 79,2              | 100,0                |
|         | Total                                 | 77         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Cuadro N° 2**

|         |                                       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Desconoce la legislación              | 67         | 87,0       | 87,0              | 87,0                 |
|         | Se identifica pero no hay seguimiento | 9          | 11,7       | 11,7              | 98,7                 |
|         | Se mantiene matriz actualizada LA     | 1          | 1,3        | 1,3               | 100,0                |
|         | Total                                 | 77         | 100,0      | 100,0             |                      |

Ninguna microempresa tiene como líder a una persona especialista en la temática como profesional o pasante, por ende el componente ambiental no se potencializa por no contar con el personal competente e idóneo, siendo este hecho una implicación negativa en la calidad del sistema de gestión ambiental. Además, debe señalarse que en cuanto a la legislación ambiental, el cuadro N°2 muestra que el 87% (porcentaje muy alto), desconoce la normatividad que le es inherente a su proceso industrial o a su microempresa, el 11.7% identifica la legislación ambiental pero no le hace un seguimiento, y sólo el 1% mantiene un documento bitácora o matriz actualizada de la legislación en materia ambiental. En consecuencia, el riesgo de impactar al ambiente es alto, pues existe un desconocimiento generalizado de la normativa ambiental.

El desarrollo de Programas y/o Prácticas de Manejo Ambiental es establecido por el 77.9% de las microempresas encuestadas, y el 22.1% no desarrolla ninguna práctica o programa de índole ambiental. La mayoría de empresas, que corresponden al 88.3%, no asigna recursos a la gestión ambiental,

en tanto que un 11.7% asigna menos del 5% de los ingresos anuales percibidos por la compañía. Lo anterior es grave, dada la demanda de normalizar las industrias en estos requisitos y la presumible necesidad de llegar a mercados internacionales, para lo cual es indefectible certificar estas prácticas. Para que se pueda cumplir esta pretensión, el estado en sus diferentes niveles debería fomentar estas pericias, al comprobarse que sólo una empresa, representando el 1.3%, manifiesta haber recibido apoyo gubernamental por medio de capacitaciones, y ninguna empresa se encuentra articulada a un sistema de incentivos por el desarrollo de PMA.

Respecto a la legislación ambiental, en las empresas que no existe un SGA se encontró además que el 89.5% desconoce la legislación ambiental, el 11.5% la identifica pero no le hace un seguimiento y el 1.6% mantiene una matriz actualizada, y ninguna de las microempresas objeto de la investigación ha construido un indicador de cumplimiento; igualmente se encontró que estas microempresas desarrollan los Programas y/o Prácticas de Manejo Ambiental en un 98.4% (Cuadro N°3).

Cuadro N°3

|                |                                       | Lesgilación Ambiental      |                                       |                                   | Total  |        |
|----------------|---------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------|--------|
|                |                                       | Desconoce la legislación   | Se identifica pero no hay seguimiento | Se mantiene matriz actualizada LA |        |        |
| Grado evol SGA | No existe SGA                         | Recuento                   | 14                                    | 2                                 | 0      | 16     |
|                |                                       | % de Grado evol SGA        | 87,5%                                 | 12,5%                             | ,0%    | 100,0% |
|                |                                       | % de Lesgilación Ambiental | 20,9%                                 | 22,2%                             | ,0%    | 20,8%  |
|                |                                       | Recuento                   | 53                                    | 7                                 | 1      | 61     |
|                | Indent impac ambiental y formulan PMA | % de Grado evol SGA        | 86,9%                                 | 11,5%                             | 1,6%   | 100,0% |
|                |                                       | % de Lesgilación Ambiental | 79,1%                                 | 77,8%                             | 100,0% | 79,2%  |
| Total          |                                       | Recuento                   | 67                                    | 9                                 | 1      | 77     |
|                |                                       | % de Grado evol SGA        | 87,0%                                 | 11,7%                             | 1,3%   | 100,0% |
|                |                                       | % de Lesgilación Ambiental | 100,0%                                | 100,0%                            | 100,0% | 100,0% |

### Caracterización de la rentabilidad financiera en las microempresas industriales de la zona urbana de Palmira en un escenario de 3 años

La baja rentabilidad en las microempresas se ha incrementado levemente en el horizonte de tres años, constituyendo en el 2008 un 11.7%, en el 2009 un 10.4% y en el 2010 un 14.3%. La rentabilidad media ha tenido un leve aumento, pasando de 53.2% a 55.8%, y la alta rentabilidad ha bajado del 35.1% en el 2008 al 29.9% en el 2010. Se puede afirmar

que la rentabilidad financiera se ha mantenido constante, dado que las variaciones porcentuales en el período 2008 a 2010 no son muy altas. Cruzando la rentabilidad en el 2010, como dato más reciente con el sector industrial, se obtiene el resultado que se exhibe en el Cuadro N°4.

La rentabilidad más baja en el 2010 se presenta en el sector Panadero con un 63.6%, la rentabilidad media y alta se concentra en las Ebanisterías y Talleres Mecánicos. Estos resultados muestran que los rendimientos

Cuadro N°4

|                      |            |                           | rangos ra 2010 |        |        | Total  |
|----------------------|------------|---------------------------|----------------|--------|--------|--------|
|                      |            |                           | 1,00           | 2,00   | 3,00   |        |
| Productos fabricados | Alimentos  | Recuento                  | 1              | 0      | 0      | 1      |
|                      |            | % de Productos fabricados | 100,0%         | ,0%    | ,0%    | 100,0% |
|                      |            | % de rangos ra 2010       | 9,1%           | ,0%    | ,0%    | 1,3%   |
|                      | Artesanías | Recuento                  | 0              | 0      | 1      | 1      |
|                      |            | % de Productos fabricados | ,0%            | ,0%    | 100,0% | 100,0% |
|                      |            | % de rangos ra 2010       | ,0%            | ,0%    | 4,3%   | 1,3%   |
|                      | Aseo       | Recuento                  | 0              | 1      | 0      | 1      |
|                      |            | % de Productos fabricados | ,0%            | 100,0% | ,0%    | 100,0% |
|                      |            | % de rangos ra 2010       | ,0%            | 2,3%   | ,0%    | 1,3%   |
|                      | Caucho     | Recuento                  | 0              | 0      | 2      | 2      |
|                      |            | % de Productos fabricados | ,0%            | ,0%    | 100,0% | 100,0% |
|                      |            | % de rangos ra 2010       | ,0%            | ,0%    | 8,7%   | 2,6%   |
|                      | Cerrajería | Recuento                  | 0              | 0      | 1      | 1      |
|                      |            | % de Productos fabricados | ,0%            | ,0%    | 100,0% | 100,0% |
|                      |            | % de rangos ra 2010       | ,0%            | ,0%    | 4,3%   | 1,3%   |
|                      | Colchones  | Recuento                  | 0              | 1      | 0      | 1      |
|                      |            | % de Productos fabricados | ,0%            | 100,0% | ,0%    | 100,0% |
|                      |            | % de rangos ra 2010       | ,0%            | 2,3%   | ,0%    | 1,3%   |
|                      | Electricos | Recuento                  | 0              | 1      | 0      | 1      |

de las microempresas objeto de estudio se han afectado en el horizonte de 3 años, por ende es de considerar que la articulación del sistema de gestión ambiental a las actividades organizacionales puede constituir una oportunidad para mejorar el desempeño ambiental y financiero.

### Impacto de la Gestión Ambiental en la rentabilidad financiera

En el año 2010, el 95.7% de las empresas que obtienen la rentabilidad más alta identifican impactos ambientales y formulan Prácticas de Manejo Ambiental, en el 2008 este porcentaje es del 96% y el 2009 del 96.3%, es decir al comparar la rentabilidad contra el grado de evolución del Sistema de Gestión Ambiental en el período 2008 a 2010, se observa un

impacto favorable en las microempresas que formulan y desarrollan PMA. Esta aseveración se confirma al verificar la variable rentabilidad y desarrollo de PMA, tal como se muestra en los cuadros número 5, 6 y 7 respectivamente.

Según lo anterior, al cruzar la rentabilidad versus el grado de evolución del Sistema de Gestión Ambiental en el período 2008 a 2010, se observa un impacto favorable en las microempresas que formulan y desarrollan PMA. Esta afirmación se confirma al cruzar la variable rentabilidad y desarrollo de PMA, tal como se muestra en los cuadros 5 al 7.

Tomando como referencia el último dato de rentabilidad financiera en 2010 y cruzándolo con la variable ventajas de desarrollar Prácticas y/o Programas de Manejo Ambiental, se obtiene el resultado resaltado en el Cuadro N°8.

**Cuadro N°5**

|                |                                       |                     | rangos ra 2010 |        |        | Total  |
|----------------|---------------------------------------|---------------------|----------------|--------|--------|--------|
|                |                                       |                     | 1,00           | 2,00   | 3,00   |        |
| Grado evol SGA | No existe SGA                         | Recuento            | 4              | 11     | 1      | 16     |
|                |                                       | % de Grado evol SGA | 25,0%          | 68,8%  | 6,3%   | 100,0% |
|                |                                       | % de rangos ra 2010 | 36,4%          | 25,6%  | 4,3%   | 20,8%  |
|                | Indent impac ambiental y formulan PMA | Recuento            | 7              | 32     | 22     | 61     |
|                |                                       | % de Grado evol SGA | 11,5%          | 52,5%  | 36,1%  | 100,0% |
|                |                                       | % de rangos ra 2010 | 63,6%          | 74,4%  | 95,7%  | 79,2%  |
| Total          |                                       | Recuento            | 11             | 43     | 23     | 77     |
|                |                                       | % de Grado evol SGA | 14,3%          | 55,8%  | 29,9%  | 100,0% |
|                |                                       | % de rangos ra 2010 | 100,0%         | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

**Cuadro N°6**

|                |                                       | rangos Ra 2009      |        |        |        | Total  |
|----------------|---------------------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|
|                |                                       | 1,00                | 2,00   | 3,00   |        |        |
| Grado evol SGA | No existe SGA                         | Recuento            | 3      | 12     | 1      | 16     |
|                |                                       | % de Grado evol SGA | 18,8%  | 75,0%  | 6,3%   | 100,0% |
|                |                                       | % de rangos Ra 2009 | 37,5%  | 27,3%  | 4,0%   | 20,8%  |
|                | Indent impac ambiental y formulan PMA | Recuento            | 5      | 32     | 24     | 61     |
|                |                                       | % de Grado evol SGA | 8,2%   | 52,5%  | 39,3%  | 100,0% |
|                |                                       | % de rangos Ra 2009 | 62,5%  | 72,7%  | 96,0%  | 79,2%  |
| Total          |                                       | Recuento            | 8      | 44     | 25     | 77     |
|                |                                       | % de Grado evol SGA | 10,4%  | 57,1%  | 32,5%  | 100,0% |
|                |                                       | % de rangos Ra 2009 | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

**Cuadro N°7**

|                |                                       | Rangos Ra 2008      |        |        | Total  |        |
|----------------|---------------------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|
|                |                                       | 1,00                | 2,00   | 3,00   |        |        |
| Grado evol SGA | No existe SGA                         | Recuento            | 4      | 11     | 1      | 16     |
|                |                                       | % de Grado evol SGA | 25,0%  | 68,8%  | 6,3%   | 100,0% |
|                |                                       | % de Rangos Ra 2008 | 44,4%  | 26,8%  | 3,7%   | 20,8%  |
|                | Indent impac ambiental y formulan PMA | Recuento            | 5      | 30     | 26     | 61     |
|                |                                       | % de Grado evol SGA | 8,2%   | 49,2%  | 42,6%  | 100,0% |
|                |                                       | % de Rangos Ra 2008 | 55,6%  | 73,2%  | 96,3%  | 79,2%  |
| Total          |                                       | Recuento            | 9      | 41     | 27     | 77     |
|                |                                       | % de Grado evol SGA | 11,7%  | 53,2%  | 35,1%  | 100,0% |
|                |                                       | % de Rangos Ra 2008 | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

El 43.5% de las empresas que obtienen la rentabilidad más alta, consideran que las ventajas de desarrollar PMA son ahorro de recursos, disminución de gasto y aumento de ventas (Cuadro N°9) respecto a aquellas que no la hacen (Cuadro N°10).

Para la comprobación de hipótesis se plantea:

Ho: No hay diferencia entre la rentabilidad media de empresas que desarrollan PMA y empresas que no desarrollan PMA.

H1: Hay una diferencia entre la rentabilidad media de empresas que desarrollan PMA y empresas que no desarrollan PMA.

### Comprobación de hipótesis: dos medias poblacionales

**Cuadro N°8**

|                   |  | rangos ra 2010       |        |        | Total  |        |
|-------------------|--|----------------------|--------|--------|--------|--------|
|                   |  | 1,00                 | 2,00   | 3,00   |        |        |
| Ventajas de PMA   | No le ha representado ventajas                     | Recuento             | 9      | 18     | 4      | 31     |
|                   |  | % de Ventajas de PMA | 29,0%  | 58,1%  | 12,9%  | 100,0% |
|                   |  | % de rangos ra 2010  | 81,8%  | 41,9%  | 17,4%  | 40,3%  |
|                   | Ahorro de recursos y mejoras en proceso productivo | Recuento             | 2      | 10     | 2      | 14     |
|                   |  | % de Ventajas de PMA | 14,3%  | 71,4%  | 14,3%  | 100,0% |
|                   |  | % de rangos ra 2010  | 18,2%  | 23,3%  | 8,7%   | 18,2%  |
|                   | Disminución de gastos                              | Recuento             | 0      | 1      | 3      | 4      |
|                   |  | % de Ventajas de PMA | ,0%    | 25,0%  | 75,0%  | 100,0% |
|                   |  | % de rangos ra 2010  | ,0%    | 2,3%   | 13,0%  | 5,2%   |
|                   | Aumento de ventas e ingresos                       | Recuento             | 0      | 11     | 4      | 15     |
|                   |  | % de Ventajas de PMA | ,0%    | 73,3%  | 26,7%  | 100,0% |
|                   |  | % de rangos ra 2010  | ,0%    | 25,6%  | 17,4%  | 19,5%  |
| Presenta 2, 3 y 4 | Recuento   | 0                    | 3      | 10     | 13     |        |
|                   | % de Ventajas de PMA                               | ,0%                  | 23,1%  | 76,9%  | 100,0% |        |
|                   | % de rangos ra 2010                                | ,0%                  | 7,0%   | 43,5%  | 16,9%  |        |
| Total             | Recuento   | 11                   | 43     | 23     | 77     |        |
|                   | % de Ventajas de PMA                               | 14,3%                | 55,8%  | 29,9%  | 100,0% |        |
|                   | % de rangos ra 2010                                | 100,0%               | 100,0% | 100,0% | 100,0% |        |

**Cuadro N°9**

|                        | N  | Media   | Dev. típ. |
|------------------------|----|---------|-----------|
| Rentabilidad 2010      | 61 | 15,5902 | 10,69794  |
| N válido (según lista) | 61 |         |           |

**Cuadro N°10**

|                        | N  | Media   | Dev. típ. |
|------------------------|----|---------|-----------|
| Rentabilidad 2010      | 16 | 10,7500 | 6,23431   |
| N válido (según lista) | 16 |         |           |

Nivel de significación: Se elige 0.05, esto equivale a decir que la probabilidad de cometer un error de Tipo I es 0.05.

**Prueba estadística**

A criterio de los investigadores se toma la rentabilidad Financiera más reciente, siendo en esta investigación la del 2010. En primera instancia se aplica la prueba de Kolmogorov-Smirnov, para verificar la normalidad de los datos. (Cuadro N°11).

**Cuadro N° 11**

|                           |                   | Rentabilidad 2010 |
|---------------------------|-------------------|-------------------|
| N                         |                   | 77                |
| Parámetros normales(a,b)  | Media             | 14,5844           |
|                           | Desviación típica | 10,09605          |
| Diferencias más extremas  | Absoluta          | ,192              |
|                           | Positiva          | ,192              |
|                           | Negativa          | -,171             |
| Z de Kolmogorov-Smirnov   |                   | 1,684             |
| Sig. asintót. (bilateral) |                   | ,007              |

- a La distribución de contraste es la normal.
- b Se han calculado a partir de los datos

Dado que la Sig. Asintótica bilateral es de 0.007 y es menor a 0.05, la variable no tiene comportamiento normal, se procede a aplicar prueba no paramétrica para la comprobación de la hipótesis.

Se aplica la prueba U de MANN-WHITNEY porque la rentabilidad del 2010 tiene comportamiento no normal y porque las varianzas de las poblaciones son diferentes, teniendo en cuenta que la muestra es de 77 datos, la distribución del estadístico U tiende a la distribución normal, por tanto si una de las

muestras excede de 20 datos se aplica una forma de la Prueba Z (Mason, 1992).

$$z = \frac{\sum R_1 - \sum R_2 - \left[ (n_1 - n_2) \frac{n_1 + n_2 + 1}{2} \right]}{\sqrt{(n_1 n_2) \left[ \frac{n_1 + n_2 + 1}{3} \right]}}$$

Donde:

aR1: Sumatoria de los Rangos de la población uno

ΣR2: Sumatoria de los Rangos de la población dos

n1: Número de datos de la población uno

n2: Número de datos de la población dos

En esta investigación las poblaciones a contrastar son:

Población 1. Microempresas industriales que desarrollan Programas y/o Prácticas de Manejo Ambiental

Población 2. Microempresas industriales que no desarrollan Programas y/o Prácticas de Manejo Ambiental

La población uno cuenta con 61 datos y la dos 16 datos, como la población uno es mayor a 20, se procede aplicar el estadístico z, mostrado en la ecuación anterior. Entonces, la muestra de 77 datos se divide en dos poblaciones, para facilitar el cálculo de n1, n2, ΣR1, ΣR2, por medio de hoja de cálculo. Los valores obtenidos son.

|                 |     |
|-----------------|-----|
| ΣR <sub>1</sub> | 951 |
| ΣR <sub>2</sub> | 172 |
| n <sub>1</sub>  | 61  |
| N <sub>2</sub>  | 16  |

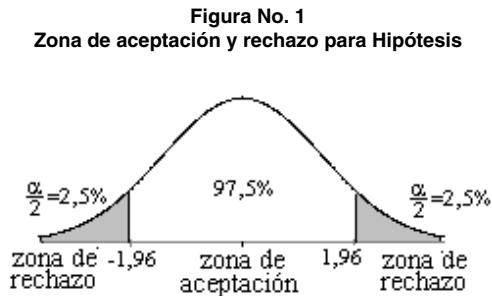


Sustituyendo en la ecuación

$$z = \frac{951 - 172 \left[ \frac{(61-16) \frac{61}{2} \frac{16+1}{2} \right]}{\sqrt{(61*16) \left[ \frac{61}{3} \frac{16+1}{3} \right]}}$$

$$z = -6,12 \text{ (Z calculado)}$$

Teniendo en cuenta que la prueba estadística es de dos colas, porque la hipótesis plantea la no diferencia entre las rentabilidades, y aplicando un nivel de 0.05, se establece que el valor crítico de Z es de 1,96, tomado de la distribución z. Las áreas de aceptación y rechazo serían:



Se concluye que el valor calculado de z (-6,12) no queda entre -1,96 y +1,96, de modo que se rechaza la hipótesis nula de que no existe diferencia al nivel 0.05, por lo tanto se acepta H1.

H1: Hay una diferencia entre la rentabilidad media de empresas que desarrollan PMA y empresas que no desarrollan PMA.

## Conclusiones

1. Según los resultados obtenidos en la investigación, se determinó que ninguna microempresa de la población objeto de estudio cuenta con un Sistema de Gestión ambiental articulado como tal, pero en un 79,2% de estas microempresas se formulan programas y desarrollan prácticas de manejo ambiental, orientadas principalmente al reprocesamiento de excedentes industriales, ahorro de recursos y comercialización de materias primas residuales, siendo en la mayoría de casos el líder de esta responsabilidad el propietario de la microempresa. También se determinó que sólo el 11.7% de las microempresas identifica la legislación ambiental que atañe al desarrollo de sus actividades industriales; en cuanto a los recursos financieros asignados al desarrollo de prácticas de manejo ambiental, se determinó que un 11.7% asigna menos del 5% de los ingresos anuales percibidos por la compañía. Las empresas que desarrollan PMA consideran en un 24.6% que no le ha representado ninguna ventaja, 23% que ahorra recursos y mejora el proceso productivo, 24.6% incremento en ventas y 21.3% presenta varias ventajas simultáneas, ahorro de recursos, disminución de gasto y aumento de ventas.
2. Se caracteriza la rentabilidad financiera en la muestra objeto de la investigación, encontrando que la rentabilidad media en el período 2008 a 2010 es de 16.5% a 14.5%, con un leve descenso en el último año, la rentabilidad más baja se encuentra en el sector de las panaderías y las más altas se concentran en ebanisterías y talleres mecánicos. Respecto a la relación de causalidad con la gestión

ambiental, se concluye según los cruces de variables en las tablas de contingencia presentadas, que en las microempresas que se desarrollan prácticas de manejo ambiental se nota un impacto favorable en la rentabilidad financiera, ya que en 31 microempresas se presenta rentabilidad financiera media y en 22 se presenta rentabilidad alta, es decir en 63 microempresas que corresponden a cerca del 70% de las microempresas analizadas, obtienen rentabilidad más alta cuando desarrollan prácticas de manejo ambiental, asociada principalmente al ahorro de materias primas con el reprocesamiento de excedentes industriales, el incremento de ventas y mejoras en el proceso productivo.

3. Se estableció la comparación de la rentabilidad entre dos grupos: las empresas que desarrollan prácticas de manejo ambiental comparadas con las que no lo hacen, encontrándose según la comprobación de hipótesis que hay una diferencia entre la rentabilidad media de empresas que desarrollan PMA y empresas que no desarrollan PMA. Teniendo en cuenta que la rentabilidad media en las empresas que desarrollan PMA es de 15.5%, en tanto que las que no desarrollan PMA es de 10.7%, por lo tanto las empresas que desarrollan PMA tienen una rentabilidad más alta.
4. Se puede evaluar la oportunidad de explorar otras líneas de investigación encaminadas a relacionarse con las existentes en Responsabilidad Social Empresarial, Gerencia e incluso con las tendencias en marketing verde.

### **Impacto esperado y contribución del estudio**

Los resultados que se obtengan de esta investigación son punto de referencia para consultas e investigaciones, así como para formulaciones de programas gubernamentales de los siguientes gremios:

- Comunidad universitaria en general, especialmente de la Universidad Nacional de Colombia en sus sedes de presencia Nacional.
- Microempresarios de Palmira.
- Cámara de Comercio de Palmira.
- Corporación Autónoma Regional del Valle (CVC), como autoridad ambiental local de Palmira.
- Alcaldía de Palmira, como fuente de consulta en las expediciones de Planes de Ordenamiento Territorial.

## Referencias

- Calderón, Gregorio (2005). Aprender a Investigar Investigando. Errores más frecuentes en el proceso investigativo y cómo evitarlos. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia
- Castellanos, Luz Dary (2011). Impacto de la Gestión Ambiental Empresarial en la Rentabilidad Financiera en Microempresas Industriales de la Cabecera Municipal de Palmira. Tesis de Maestría en Administración Publicada. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales
- Colombia (2004). Rama Legislativa del Poder Público. Congreso de Colombia. Ley 905 de 2 de agosto de 2004. Por el cual se modifica la ley 590 del 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones
- Colombia (2008). Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Decreto No. 1299 de 22 de abril de 2008. Por el cual se reglamenta el departamento de gestión ambiental de las empresas y se dictan otras disposiciones
- Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca CVC (2009). Libro Maestro de Gestión Ambiental. Cali, Colombia: Editado Imprenta Gobernación del Valle del Cauca
- Estado del Arte en los SGMA. Recuperado el 22 de agosto de 2009 en <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/5831/4/03.pdf>
- Fernández, V. (1997). Los instrumentos de la gestión ambiental en la empresa. Ediciones Mundo Prensa
- García, M. (2004). RSC Círculo virtuoso Rentabilidad - Medioambiente. Tesis Doctoral Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado el 7 de Abril de 2009 en <http://oa.upm.es/327/01/07200429.pdf>
- Gómez, E. (2000). Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Administre su empresa por medio de estados financieros. Madrid: Ecafsa
- Isaac, C. (2003). Sistema de Gestión Ambiental como Vía para Aumentar la Responsabilidad Social y la Competitividad de las organizaciones. (Vol. 24, No. 2 pp 3-8). Facultad de Ingeniería Industrial
- Latorre, E. (1998). Gestión ambiental empresarial: Instrumento de competitividad y solidaridad. Universidad del Valle, Ingeniería y competitividad (Vol. 1, No. 2 abril pp 17-23)
- Norma Técnica Colombiana. NTC ISO 14001: 2004. Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientaciones para su uso
- Norma Técnica Colombiana. NTC ISO 14031: 2000. Gestión ambiental. Evaluación del desempeño ambiental. Directrices
- Outon, WILL (2009). Buscar rentabilidad a corto plazo en el medio ambiente es un error. Recuperado el 7 de abril de 2009 en [http://www.negocios.com/negocios/23-01-2008+buscar\\_rentabilidad\\_corto\\_plazo\\_temas\\_medioambientales\\_es\\_un\\_error,noticia\\_1img,28,28,10246](http://www.negocios.com/negocios/23-01-2008+buscar_rentabilidad_corto_plazo_temas_medioambientales_es_un_error,noticia_1img,28,28,10246)
- Progresamos, Fundación. Anuario Estadístico de Palmira. 2008
- Román, Esperanza (2004). Teorías y mediciones de competitividad. Bogotá Colombia: Una perspectiva. Universidad Distrital Francisco José de Caldas

Uribe, E. (2001). La gestión ambiental y competitividad de la industria colombiana. Recuperado el 24 de abril de 2010 en [http://www.cid.harvard.edu/archive/andes/documents/workingpapers/environmentalregscompetitiveness/envcostofdoingbusiness/gestionambiental\\_competitividad\\_industriacolombiana.pdf](http://www.cid.harvard.edu/archive/andes/documents/workingpapers/environmentalregscompetitiveness/envcostofdoingbusiness/gestionambiental_competitividad_industriacolombiana.pdf)

Vargas, J. (1999). Economía del medio ambiente en América Latina. Santiago de Chile: Alfaomega Ediciones, Universidad Católica de Chile

# Benchmarking de modelos de incubación mexicanos versus el modelo de Innovacorp

Miguel Cervantes\*, Álvaro Pedroza\*\*

## Resumen

Si bien se ha investigado sobre la incubación de negocios, poco se comenta sobre las mejores prácticas en este ámbito para lograr que las incubadoras en México puedan sobresalir internacionalmente. Por ello, la presente investigación aborda las prácticas que ha desarrollado “Innovacorp”, una incubadora situada en una de las provincias más pequeñas de Canadá, y cómo ha logrado ser reconocida a nivel internacional, para comparar su desempeño con tres modelos de incubación utilizados en México, resaltando sus similitudes y diferencias en términos de vinculación, creación y atracción de clientes, sus criterios de admisión y graduación de empresas, infraestructura, inversión, tutoría, medición de indicadores y seguimiento a empresas. Al hacer la comparación se observan diferencias tanto en las prácticas de incubación como en el enfoque y necesidades de los negocios que se atienden en ambos países.

**Palabras clave:** vinculación, innovación, modelo de incubación y mejores prácticas.

## Abstract

While there has been research on business incubators, little has been said about their best practices in order to help Mexican incubators to excel internationally. Therefore, this paper addresses the incubation practices developed by “Innovacorp” a business incubator located in one of the smallest Canadian provinces and how it has managed to be recognized internationally, in order to compare its performance with three different incubation models used in Mexico, highlighting their similarities and differences in terms of business linkage, creation and attraction of customers, admission and graduation criteria, infrastructure, investment, mentoring, measurement indicators and business monitoring. When comparing them, differences are observed both in incubation practices as well as in the business needs addressed in both countries.

**Key words:** business linkage, innovation, incubation model and best incubation practices.

---

\* Maestro en Administración por la Universidad de Guadalajara y realizó una estancia de investigación en Innovacorp.

\*\* Dr. en Ciencias con especialidad en ciencias administrativas por el IPN y es evaluador y miembro del Consejo Técnico del Premio Nacional de Tecnología e Innovación.

## Introducción

En la actualidad las incubadoras de negocios son instancias prioritarias para el desarrollo económico de México. En este país, las incubadoras de empresas tienen dos opciones para iniciar la incubación: pueden desarrollar sus propios modelos, lo cual conlleva años de experiencia, o por otra parte pueden adquirir modelos de incubación que han sido reconocidos para ser transferidos a nuevas incubadoras.

Los modelos de incubación de empresas utilizan factores como: problemática a atender, objetivos que se persiguen, condiciones y recursos necesarios, condiciones y recursos disponibles, oportunidades a aprovechar y amenazas y debilidades futuras. De esta manera se forma el perfil de las empresas incubadas, así como la del emprendedor.

El propósito de este documento es describir y comparar los elementos claves de modelos de incubación en México y Canadá y sus prácticas, para entender las similitudes y diferencias de sus modelos de incubación y sugerir puntos de mejora para los modelos analizados.

## Antecedentes

En el contexto económico mexicano Medeiros (1998) indica que las incubadoras en México iniciaron en 1990. La entrada de México a la globalización con las firmas de tratados comerciales, obligó a las empresas mexicanas a ser más competitivas, ya que en décadas pasadas era suficiente con abastecer al mercado nacional. A partir de los acuerdos comerciales, las empresas mexicanas podrían vender sus productos a otros países con mayor facilidad, pero también se enfrentarían a menores precios y mayor calidad tanto en el mercado nacional como en el mercado global.

Para poder fortalecer a las empresas mexicanas frente a la competencia internacional, el gobierno federal, a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), las entidades de investigación y de enseñanza y Nacional Financiera (NAFIN) brindaron apoyo para desarrollar la capacitación tecnológica del país, con lo que para 1995 existían 10 incubadoras de negocios en funcionamiento distribuidas en el territorio nacional, las cuales se encontraban principalmente vinculadas a universidades y centros de investigación, y encaminadas a actividades de base tecnológica.

En el sexenio 2000 a 2006, la Secretaría de Economía (SE) inició un programa de apoyo a las MIPyMES de México en donde se comenzó a motivar fuertemente la incubación y aceleración de empresas. Posteriormente, del fondo PyME surge el Programa Nacional de Emprendedores que tiene como objetivo promover e impulsar en los mexicanos la cultura y desarrollo empresarial que resulten en la creación de más y mejores micro y pequeñas empresas a través de la Red Nacional de Incubadoras, con lo que Secretaría de Economía asume la responsabilidad de fortalecer, consolidar y promover una red de incubadoras a nivel nacional que garantice la correcta operación de los diversos programas de incubación.

Para impulsar dichos programas se comenzaron a promover fondos económicos para que las Universidades del país gestaran recursos para apoyar a las pequeñas y medianas empresas del país, al tiempo que se creó el Sistema Nacional de Incubación de Empresas.

El Sistema tiene una cobertura a nivel nacional y pretende fortalecer la interrelación de sus integrantes, de tal forma que estén en posibilidad de intercambiar experiencias

y que éstas se reflejen en la creación de empresas más competitivas. Actualmente, la Red Nacional de Incubadoras de Empresas está integrada por 450 incubadoras en 180 ciudades en instituciones educativas, organizaciones de sociedad civil, organismos empresariales y asociaciones que cuentan con una metodología reconocida por la Secretaría de Economía.

En la tabla 1 se muestra la clasificación utilizada por el Sistema Nacional de Incubadoras.

En relación a la incubación de negocios en México, González (2009) indica que las incubadoras en el país son una herramienta para el desarrollo económico basado en instituciones dependientes de una universidad que se encargan de reducir el riesgo de fracaso de nuevas empresas, las cuales presentan las siguientes características generales:

1. En México, las incubadoras no nacen dentro o al amparo de un parque tecnológico, por ello no necesariamente representan la conclusión de un trabajo

cooperativo concertado entre universitarios y empresarios.

2. Se han orientado de manera más significativa a responder a inquietudes de científicos que a interés de empresarios.
3. Los proyectos empresariales que forman parte de la incubadora generalmente siguen la vía de científicos que intentan la comercialización de sus productos, fruto de sus investigaciones.
4. Surgen como fideicomisos entre diferentes instancias asociadas, entre las que se encuentran las universidades y centros de investigación, el CONACYT, Nafin y los órganos de gobierno de los Estados.
5. Las IEBT están ubicadas en cercanía física y en relación estrecha con alguna universidad o centro de investigaciones de importancia fundamental a nivel regional.
6. El funcionamiento general de la incubadora depende del director de la misma.
7. Se están cumpliendo dos objetivos básicos del modelo propuesto: la generación de empleos y la formación de recursos humanos.

**Tabla 1.**  
**Clasificación de incubadoras**

| Incubadora                        | Infraestructura física y tecnológica                      | Tiempo de incubación | Tipo empresas  |
|-----------------------------------|---|----------------------|--|
| Negocios tradicionales            | Básica  | 6 meses              | Restaurantes, papelerías, etc.                                     |
| Negocios de tecnología intermedia | Semi-especializados, e incorporan elementos de innovación | 12 meses             | Aplicaciones web, telecomunicaciones, software semi-especializado. |
| Negocios de alta tecnología       | Sectores avanzados  | 24 meses             | Microelectrónica, biotecnología, etc.                              |

Fuente: Basado en el Sistema Nacional de Incubadoras.

8. Generalmente afrontan problemas de financiamiento.
9. Se han convertido en escuela de emprendedores.

Por otra parte, la incubación de negocios en Canadá cuenta con la Asociación Canadiense de Incubación de Negocios (CABI), que fue fundada en 1995, la cual indica que dicho país tiene aproximadamente 150 incubadoras de negocios, de las cuales más de 100 son miembros de dicha asociación, provenientes de todas las provincias y territorios del país. En promedio cada incubadora atiende a 10 nuevas empresas. Joseph, Bordt y Hamdani (2005) informan que el 12% de las incubadoras del país pertenecen a instituciones académicas, 16% a instituciones gubernamentales, 54% incorporadas a organizaciones sin fines de lucro, 9.6% a entidades con fines de lucro y 8.4% a otro tipo de afiliación.

Los estudios más recientes de la industria de la incubación en Canadá publicados por la CABI indican que para el año 2005, al menos 83 incubadoras generaban fondos por 45 millones de dólares, mientras que los 900 clientes de las mismas recaudaban 93 millones en ingresos, creando 13,000 empleos.

### Revisión de literatura

De acuerdo a Ciancio (2005), una incubadora de empresas es una herramienta del desarrollo económico que es diseñada para acelerar el nacimiento y el crecimiento de empresas. Otorga espacio con alquileres flexibles, servicios de oficina y servicios de soporte de equipos tecnológicos y asistencia para obtener el financiamiento necesario para el crecimiento de la empresa. En otras palabras, una incubadora es un ambiente controlado que busca el cuidado, crecimiento y protección de una nueva empresa en una

etapa temprana antes de que esté lista para ser autosuficiente.

A nivel internacional, la “National Business Incubation Association” (NBIA) es la asociación más importante de incubación de negocios. La NBIA (2012) estima que las incubadoras en Norteamérica atienden por año a más de 27,000 nuevas empresas, lo que da empleo a más de 100,000 trabajadores.

Además, de acuerdo al seguimiento reportado por las 1,900 incubadoras miembros de dicha asociación, se ha reportado que 87% de las empresas aún continúan, por lo cual lo la incubación reduce el riesgo de fracaso de los pequeños negocios.

Así mismo, los reportes de las incubadoras pertenecientes a dicha asociación, indican que por cada dólar subsidiado a las incubadoras, se generan aproximadamente \$30 dólares en recaudación de impuestos.

### Mejores prácticas de la incubación de negocios

De acuerdo a Bergek y Norrman (2008), las mejores prácticas pueden ser definidas como un proceso que es mejor en la entrega de un resultado particular que cualquier otro proceso, y la palabra “mejor” puede entenderse como con mayor eficiencia.

El supuesto del que partimos es que las mejores prácticas de las incubadoras, es decir, cómo organizan y gestionan el proceso de incubación, está relacionado con sus modelos de incubación y el desempeño de las mismas. Por lo tanto, la identificación de modelos de mejores prácticas de incubación obliga a describir y distinguir entre diferentes modelos para medir sus resultados en relación con sus objetivos.



Por otra parte, en la publicación “*Best Practices in Business Incubation*”, de junio del año 2000, la NBIA, en conjunto con Maryland Technology Development Corporation, la Universidad de Ohio y Claggett Wolfe Associates, han identificado las prácticas más eficaces usadas por incubadoras a nivel local, nacional e internacional, para responder a la necesidad de criterios medibles contra los cuales se pueda comprobar su rendimiento y se puedan tomar decisiones de mejora. Por su parte, el programa Nacional de Emprendedores indica en el reporte de monitoreo y evaluación de Incubadoras de empresas, 18 prácticas (ver Tabla 2):

En la tabla se observan distintas prácticas que evalúa el Programa Nacional de emprendedores, y pueden ser ubicadas prácticas que la NBIA considera importantes.

De esta manera, la presente investigación solo retoma las seis prácticas de incubación más importantes y claves en el éxito de la incubadora estudiada.

### Preguntas de investigación

¿Cuáles son las diferencias entre los modelos de incubación utilizados por Innovacorp contra los modelos de IPN, ITESM y Jalisco Emprende?

¿Cuáles son las diferencias entre las prácticas de incubación observadas entre el modelo de incubación de Innovacorp con los modelos de incubación en el contexto mexicano?

**Tabla 2.**  
**Mejores prácticas de incubación**

| NBIA   | Programa Nacional de Emprendedores   |
|--|--|
| 1: Programa de asistencia de negocios                      | Capacitación<br>Etapas de incubación<br>Evaluación de las necesidades de los incubados<br>Servicios<br>Flujo de negocios |
| 2: Infraestructura profesional                             | Administración de la incubadora<br>Administración financiera   |
| 3: Capitalización y financiación de las empresas incubadas | Acceso a financiamiento<br>Preparación para recibir inversiones  |
| 4: Red de clientes   | Red de empresas incubadas  |
| 5: Licenciamiento y comercialización de tecnología         |  |
| 6: Vínculos con laboratorios universitarios y del gobierno | Vínculos institucionales<br>Acceso a apoyos gubernamentales  |
| 7: Instalaciones básicas                                   | Instalaciones  |
| 8: Gobierno y personal contratado                          | Consejo asesor   |
| 9: Selección de iniciativas y criterios de graduación      | Criterios de selección<br>Criterios de graduación<br>Seguimiento   |
| 10: Evaluación de la incubadora                            | Evaluación de la incubadora  |

## Metodología

La presente investigación retomó las mejores prácticas de la incubación para comparar tres modelos utilizados por las incubadoras mexicanas en el estado de Jalisco (IPN, ITESM y Jalisco Emprende), con Innovacorp, un modelo de incubación canadiense reconocido internacionalmente por su desempeño.

La investigación realizada tuvo un enfoque cualitativo, el cual se basa en un esquema inductivo, que de acuerdo a Jurado (2007) es un proceso mediante el cual, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones que podrían explicar los fenómenos estudiados. Además, se apoyó tanto de investigación documental como de campo, de tipo descriptivo-interpretativo que permite analizar y generar conclusiones.

La investigación de campo comenzó en diciembre de 2010 cuando se realizaron tres entrevistas a profundidad a directivos de Innovacorp en Halifax, Canadá, para conocer su modelo de incubación y detectar sus factores clave de éxito, mismos que le llevaron a ganar el premio a la mejor incubadora en mayo de 2010 por la NBIA. Las entrevistas fueron redactadas y aplicadas desde tres perspectivas distintas: la dirección general de la incubadora, la tutoría ofrecida a los clientes y la administración de la misma.

El instrumento de las entrevistas a profundidad semi-estructuradas se desarrolló después de revisar literatura, y se adecuó al contexto local con la colaboración del Dr. David Roach (profesor de Dalhousie University). Antes de iniciar cada entrevista se entregó una copia del instrumento en inglés a cada entrevistado. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas para analizarlas, con consentimiento de los entrevistados. Las dos

primeras entrevistas tuvieron una duración de una hora, y la última, tres horas, incluyendo una visita para conocer las instalaciones de la incubadora.

La primera entrevista fue la realizada al Director de Incubación en Innovacorp, David McNamara, la cual aportó una idea general sobre los inicios, historia, antecedentes, dirección estratégica y proyección de la incubadora.

La siguiente entrevista fue hecha a Shelley Hassan (Senior Advisor in the mentoring section), y permitió conocer el modelo de incubación y la forma de trabajar de los miembros de la incubadora.

Y la última, a Faye Rose, quien es gerente de los servicios de negocios de Innovacorp y encargada de la operación diaria del espacio de incubación. Permitted conocer el día a día del trabajo en Innovacorp y la relación con los clientes o incubados.

Una vez que se conoció el modelo de incubación de Innovacorp, se analizaron las mejores prácticas que describe el Sistema Nacional de Incubación, para el cual una vez analizadas las practicas se decidió para términos de esta investigación, dividir seis factores claves que definen el éxito de Innovacorp, los cuales son: vinculación y redes, creación y atracción de clientes, sus criterios de admisión y graduación, el modelo de alto desempeño de incubación (infraestructura, inversión, tutoría) y la medición de indicadores y seguimiento a empresas.

Después, se escogieron tres modelos de incubación que han sido reconocidos por Secretaría de Economía para su transferencia a nuevas incubadoras, para compararlos con Innovacorp. Para escoger los modelos de incubación mexicanos se hizo una investigación documental que permitió

identificar y seleccionar tres modelos: IPN, ITESM (los cuales están reconocidos por la Secretaría de Economía para apoyar su transferencia a nivel nacional), y Jalisco Emprende (modelo de reciente creación que ya se ha transferido a diversas incubadoras en el estado de Jalisco).

Posteriormente, utilizando las 6 prácticas de incubación identificadas, se hizo un análisis comparativo de los modelos de incubación para proveer un mapa general de las prácticas abstraídas de cada modelo.

Finalmente, se hace una comparación entre el modelo de incubación de Innovacorp con los tres modelos mexicanos, utilizando la metodología diseñada por Chandra y Faley (2009) para analizar las diferencias y similitudes en cuanto al enfoque estratégico, financiamiento de la incubadora y el rol que el gobierno desempeña en el apoyo a la incubación en los países de los respectivos modelos de incubación.

### **Factores de éxito de la incubación de Innovacorp**

De acuerdo a las entrevistas del estudio de caso de Innovacorp, se pueden describir los siguientes factores claves en el éxito en su incubación de negocios.

#### **Infraestructura**

El factor de éxito de Innovacorp es el invertir en instalaciones que no sólo sirvan para la renta de espacio físico para los incubados, sino que además ha invertido en instalaciones que puede rentar a las propias empresas egresadas.

- El Technology Innovation Center, que se enfoca en empresas con base tecnológica.

- El BioScience Enterprise Center, que se enfoca en empresas de la industria de las ciencias de la vida.
- Woodside Knowledge Park (por el momento solo la primer fase), que actualmente es utilizado para rentarlo a las empresas ya incubadas y poder darles seguimiento. En la siguiente fase se podrán unir más empresas, creando un cluster.

### **Vinculación y redes**

El segundo factor de éxito es la vinculación de la incubadora tanto con universidades, socios inversionistas, distintas instancias gubernamentales, asociaciones industriales y redes de emprendedores.

Al hablar de vinculación de las incubadoras, mientras que muchas de ellas se crean dentro de una universidad, Innovacorp fue creada en un ambiente externo a las universidades de la provincia, lo que le ha permitido vincularse no solo con una sino con todas las universidades y centros universitarios de la provincia, lo que le permite atraer mayores beneficios académicos, si bien ahora muestra un mayor apoyo por parte de la Universidad Dalhousie (la más importante de la región) debido a su situación geográfica y prestigio académico, esto no limita la vinculación y acuerdos con las otras instituciones, entre las que se encuentran la Universidad de Cape Breton, Acadia, y la Universidad de Saint Mary, por nombrar las más importantes.

Por otra parte, la incubadora ha realizado un enorme esfuerzo por mantener una fuerte relación tanto con socios gubernamentales como con inversionistas. Los cuatro principales co-inversionistas son: Seaforth Energy Inc., EastMed Inc. Secures, Medical Technology Developer y Offshore Technology Innovator.

## Creación y atracción de clientes

El tercer factor de éxito es la creación y atracción de clientes. Mientras que muchas incubadoras realizan sesiones informativas para atraer a emprendedores con ideas de negocios, Innovacorp ha implementado una estrategia para atraer ideas de jóvenes emprendedores a través de una competencia que celebra cada dos años, en donde atraen a estudiantes de toda la provincia. Esta competencia se llama I-3.

I-3 Idea, Innovación e Implementación fue creada en el 2006 para identificar, motivar y apoyar a los emprendedores con ideas con alto potencial de Nueva Escocia. La competencia se realiza simultáneamente en 5 zonas geográficas de la provincia, y en la última edición participaron 133 ideas.

De los 133 participantes del año 2009 al final, sólo 6 ideas terminaron como empresas a incubarse en Innovacorp y muchas del resto aun no han madurado lo suficiente, por lo que, si se interesan, se les da seguimiento hasta el punto en que maduren y puedan ingresar a la incubadora.

## Criterios de admisión y selección de clientes

El cuarto factor de éxito en Innovacorp son sus criterios de admisión, ya que éstos estipulan no solo los requisitos para entrar a la incubadora, sino el potencial que debe de tener el negocio a incubar.

Los criterios textualmente estipulan lo siguiente:

1. Etapa: que sea una empresa de Nueva Escocia que se encuentre en sus primeras etapas.
2. Gente: conocimientos especializados pertinentes, credibilidad de su plan de

negocios, experiencia en administración, y con antecedentes de emprendurismo.

3. Barreras: tecnología patentada única (producto, sistema o servicio), con propiedad intelectual, lo que conlleva a tener una barrera para la entrada de competidores.
4. Mercado: que el producto tenga un gran mercado, tanto nacional como internacional.
5. Posibilidad de financiamiento: que tenga una gran probabilidad de encontrar financiamiento para su plan de negocios.

Cada uno de estos criterios representa por sí solo una barrera distinta para aquellos que deseen ser incubados por esta incubadora. De esta manera, Innovacorp asegura desde un principio el potencial éxito de las empresas incubadas.

## Modelo de incubación alto desempeño

El quinto factor de éxito de Innovacorp y probablemente el más importante, es su Modelo de Incubación de Alto Desempeño (marca registrada de la incubadora), que en 2010 fuera reconocido por la NBIA como el de mejores prácticas para la comercialización de tecnologías.

El Modelo de Incubación consta de 3 fases:

- Incubación: en la que se ofrecen tanto infraestructura física como servicios administrativos.
- Tutoría: que en esencia son reuniones semanales del equipo mentor y los incubados en las que se crean estrategias para resolver los problemas que enfrentan los clientes.
- Inversión: es sin duda una de las más atractivas, pues pocas son las incubadoras

que verdaderamente pueden ofrecer fondos y acercar financiamientos para sus incubados.

### **Medición de indicadores y seguimiento a las empresas graduadas**

El sexto factor de éxito es la medición de indicadores y el seguimiento a las empresas graduadas. Para demostrar el alcance y éxito del modelo, Innovacorp ha creado un sistema de medición de indicadores desde el año 2005, el cual mide el impacto económico, la satisfacción del cliente, así como los puntos clave que indican si se alcanzan las metas anuales y que sirven para establecer prioridades y planes para los siguientes años.

La medición de estos indicadores atrae varios beneficios a Innovacorp, por una parte le da credibilidad tanto con los incubados como con los inversionistas, y por otra le permite mostrar al gobierno de la provincia que los fondos invertidos tanto en la incubadora como en las empresas incubadas no sólo dan resultados, sino que además retribuyen la inversión con generación de empleo y pago de impuestos.

### **Comparación de modelos de incubación**

Una vez que se ha estudiado la incubación de negocios en México, así como estudiado un caso de incubación en Canadá, a continuación se comparan los modelos de incubación de

**Tabla 3.**  
**Comparación de modelos de incubación**

|  | Innovacorp   | IPN, ITESM, Jalisco emprende   |
|--|--|--|
| Enfoque estratégico                          | Desarrollo económico, tecnología, innovación y comercialización.                           | Desarrollar el emprendurismo, desarrollo económico, creación de empleo, tecnología y comercialización.   |
| Patrocinio y financiamiento de la Incubadora | Principalmente fondos gubernamentales de la provincia, y no muestra fondos privados.       | Financiamiento mixto, fondo federal (proveniente de SE), y universitario.  |
| Tipo de incubación de negocios               | Especializada en alta tecnología, biotecnología.   | Mixta, tradicional y de base tecnológica.  |
| Mezcla de servicios                          | Tangible y especializada, servicios con valor agregado.                                    | Servicios tanto de incubación tradicional.   |
| Servicios financieros                        | Provee vínculos financieros e invierte directamente en los incubados, por medio de fondos. | Vincula con varias fuentes de financiamiento, ya sean gubernamentales, fondos, préstamos bancarios. No se percibe la inversión directa en incubados. |
| El rol del gobierno                          | Apoyo importante, pero da autonomía a la incubadora.                                       | Visible con un enfoque sinérgico,  |

Fuente: Elaboración propia con base en Chandra y Faley (2009).

acuerdo a la metodología que diseñaron los autores Chandra y Faley (2009), en la que aparecen los rubros más significativos en cuanto a las diferencias entre los distintos modelos de incubación internacionales.

El estudio revela diferencias significativas en cuanto a los modelos de incubación, principalmente en los rubros de los servicios financieros y el rol de gobierno.

En México el objetivo principal de las incubadoras es promover una cultura de emprendurismo, promover el desarrollo económico en donde el emprendedor es visto como pieza indispensable para la creación de nuevos empleos, mientras que en Canadá la incubación se centra en rentabilidad económica, transferencia tecnológica, comercialización y exportación de la tecnología, en donde el emprendedor es visto como verdadero talento y su preparación académica es altamente valorada.

En cuanto al involucramiento del gobierno, en Canadá se manifiesta a través de fondos provinciales principalmente. El Gobierno provincial juega un rol predominante al apoyar la incubadora como parte fundamental del plan de la provincia sobre el desarrollo económico de la región y como creador de nuevos negocios. El apoyo provincial también implica una gran necesidad de vincular a las universidades, tanto para transferir tecnología como para atraer a talento humano. En este sentido, al ser relativamente pequeño el número de estudiantes en cada universidad, es necesario acercarse a todas las universidades de la región.

Por otra parte, el involucramiento del gobierno en la incubación en México es principalmente Federal, a través del Fondo Pyme de la Secretaría de Economía, el cual fue instituido en Plan Nacional de Desarrollo.

Los objetivos principales del gobierno son: contribuir a la generación de empleos y de emprendedores, y estimular la generación de nuevas empresas, pero también existe un interés en apoyar actividades científicas, tecnológicas y de innovación, para mejorar la competitividad de las empresas del país, por lo que en México se han creado tanto incubadoras de negocios tradicionales como de negocios con base tecnológica (aunque en menor medida). La naturaleza de los fondos del gobierno para apoyar a las incubadoras ha motivado que éstas se creen dentro de las universidades del país, lo que también ha facilitado la creación de redes de incubadoras entre las universidades que tienen campus en varios estados.

En cuanto al patrocinio financiero, el caso de estudio en Canadá mostró que aún cuando hay varias fuentes de financiamiento para las incubadoras, gran parte del apoyo proviene de fondos de la provincia. La incubadora también tiene ingresos por la renta del espacio físico, y además se atraen otros fondos de agencias federales y acuerdos con bancos locales, mientras que en México el patrocinio financiero recae principalmente en apoyos federales y en las universidades, que juegan un rol sumamente importante para el desarrollo de las incubadoras.

Finalmente, en cuanto a los servicios ofertados, si bien se observan similitudes en los servicios administrativos y la infraestructura no es significativamente distinta al compararla con las instalaciones de las incubadoras con base tecnológica, sí se observan diferencias tanto en la tutoría como en la inversión y financiamiento para los incubados.

La tutoría en las incubadoras en México recae principalmente en los profesores, investigadores y estudiantes que apoyan a las incubadoras, mientras que en el caso de

estudio canadiense los servicios de tutoría, además de asesorar a los clientes, los vinculan con expertos tanto de las universidades de la región, como con empresarios independientes que también apoyan a los incubados.

En cuanto a los servicios de financiamiento, las incubadoras mexicanas no cuentan con fondos propios para financiar los proyectos incubados, en parte porque forman parte de las universidades, y para acercar fondos para los incubados, estos tendrían que entrar primero a la universidad y posteriormente, después de largos trámites burocráticos, mandarlos a la incubadora, por lo que en este sentido las incubadoras mexicanas se enfocan en buscar fondos a los que el incubado pueda acceder directamente. Entre ellos se encuentran tanto fondos estatales como federales de distintas instancias gubernamentales, así como premios promovidos por instancias privadas.

Por otra parte, se observó en el caso de estudio canadiense que la incubadora maneja tanto el “Early Stage Commercialization Fund” para la comunidad universitaria de la provincia, como el “Nova Scotia First Fund” para los proyectos avanzados de la incubadora, los cuales facilitan el inicio de las operaciones de las empresas. Entre los beneficios que esto genera, se encuentra la confianza que crea para los inversionistas el que la propia incubadora invierta en los proyectos. Además, el modelo de incubación ha logrado atraer a co-inversionistas que triplican el financiamiento que ofrece la incubadora.

### **Comparación de las mejores prácticas de incubación**

A continuación se presenta un cuadro comparativo basado en las mejores prácticas de incubación nacional e internacional, en el

que se comparan las prácticas del caso de estudio con tres de los modelos más utilizados por las incubadoras en México.

### **Análisis comparativo de resultados**

La comparación de las prácticas permite observar diferencias en los modelos de incubación. Si bien el contexto que rodea a las incubadoras en México y el contexto de la incubadora del estudio de caso es distinto, surgen las siguientes reflexiones.

La vinculación con las universidades es esencial para las incubadoras, tanto para atraer talento como para transferir la propiedad intelectual de las universidades a los mercados, comercializarlos, crear negocios guiados por la investigación y desarrollo y promover la cultura de la innovación, por lo que las incubadoras se benefician al tener convenios con varias universidades, pero cuando el sistema se conforma por incubadoras dentro de universidades se genera competencia y rivalidad por atraer mejores proyectos, lo cual también implica que la incubadora deba ofertar mejores servicios. En este sentido la competencia es positiva, pero se deben generar convenios entre las distintas incubadoras para superar rivalidades y generar un ambiente de Ganar-Ganar, tanto para las incubadoras como para los incubados.

Si bien la infraestructura para la incubación de Innovacorp es amplia y cuenta con tecnología suficiente, ésta por sí sola no representa ninguna ventaja significativa, pero sí los servicios y estrategias implementadas, como que el incubado tenga acceso a la infraestructura 24 horas al día, 7 días a la semana. Además, cuenta con un valor agregado que es ofertar espacio físico para empresas egresadas, lo que estratégicamente

**Tabla 4.**  
**Comparación de las mejores prácticas de incubación**

|   | Innovacorp   | IPN   | ITESM   |
|---|--|---|---|
| Vinculación                             | 6 universidades principalmente, más todas las de la provincia y el sistema de Community College.   | El modelo se ha transferido en múltiples ocasiones formando una red, pero cada incubadora atiende a una universidad.  | Red Universitaria del ITESM   |
| Infraestructura para la incubación      | 3 centros de Incubación especializados en áreas distintas, ubicados alrededor de la ciudad. Abiertos 24 horas, 7 días a la semana, acceso por \$100 dólares canadienses al mes.                                | Cada incubadora que toma el modelo cuenta con infraestructura suficiente para cada centro.  | Cada Campus del ITESM cuenta con infraestructura para cada incubadora.  |
| Creación de clientes (acceso a talento) | Competencia de proyectos de innovación alrededor de la provincia.  | Evaluación de proyectos tanto por comités internos, como externos.  | Contempla la fase de pre-incubación y la incubación virtual.  |
| Criterios de admisión                   | Etapas, gente, barreras, mercado y financiability.   | La evaluación y selección los proyectos por parte del comité interno y externo se enfocan un análisis financiero y la innovación de la empresa.   | La evaluación del proyecto se enfoca en un análisis de la factibilidad de negocios.   |
| Tutoría                                 | Estrategias para entrar al mercado, mercadotecnia y comunicación, guía para acceder a capital.   | En las etapas de implementación, gestación y alumbramiento se contempla el apoyo de asesores internos y externos.   | En la etapa de incubación se ofrece tutoría, consultoría, capacitación, información, orientación, enlaces de negocios, etc.   |
| Inversión                               | A través de Nova Scotia First Fund (NSFF), en las primeras etapas se atraen inversionistas regionales, nacionales e internacionales.   | En la etapa de alumbramiento, contempla la contratación de capital de riesgo o créditos.<br><br>Se cuenta con apoyos de Secretaría de Economía, a través del fondo PYME y del programa Ángeles Inversionistas de Nacional Financiera. | Vincula a los empresarios con diversas fuentes de financiamiento que se ofrecen a la PYME (pequeña y mediana empresa) a través de programas gubernamentales o bien por apoyos privados.           |
| Criterios de graduación                 | Completar el ciclo del modelo de incubación.   | En la etapa de alumbramiento se contempla la entrega del certificado de graduación de la empresa, una vez finalizadas las tres primeras etapas.   | Cubrir los puntos especificados en la etapa de incubación.  |
| Medición de indicadores                 | Desempeño sólido de su sistema de medición de resultados, con un historial que muestra indicadores desde el año 2005   | El modelo no muestra la medición de indicadores como parte fundamental del mismo, y tampoco se muestran en sus sitios electrónicos.   | El modelo no muestra la medición de indicadores como parte fundamental del mismo. Y tampoco se muestran en sus sitios electrónicos.   |
| Seguimiento                             | Se rentan espacios físicos a empresas egresadas con la intención de formar un cluster. Además se promueve la creación de reuniones y clubs sociales para mantener una comunicación continua con los incubados. | En la etapa de alumbramiento se evalúa la estrategia de expansión, diversificación y crecimiento. Además, se promueve el Networking entre las empresas egresadas.   | El modelo contempla una etapa de postincubación en donde se plantea la consolidación, crecimiento del negocio y contacto con inversionistas. De ser exitosos, pasan a la aceleradora de negocios. |

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 4.**  
**Comparación de las mejores prácticas de incubación**

| Jalisco Emprende  | Diferencias importantes   |
|---|---|
| El modelo es transferido a instituciones en Jalisco por el Gobierno del Estado, a través de la Secretaría de Educación, conformando una red de incubadoras.   | Por una parte, Innovacorp atiende a los emprendedores de 6 universidades principalmente; en los modelos utilizados en México cada incubadora atiende a una universidad o centro universitario.  |
| Incubadoras del Estado de Jalisco ubicadas en los Centros Universitarios de la Universidad de Guadalajara, así como organizaciones independientes.  | La infraestructura especializada de Innovacorp ayuda a potencializar los distintos proyectos de incubación (en diversas áreas).   |
| El modelo contempla 3 fases iniciales: Promoción y difusión de la cultura emprendedora; Talleres de formación para emprendedores, captación de iniciativas de emprendimiento.   | La competencia de proyectos impulsada por Innovacorp motiva a los estudiantes y ayuda a encontrar talento con potencial para ser exitosos.  |
| Desarrollo de la idea.<br>Plan de mercado.<br>Plan de operaciones.<br>Plan de organización.<br>Plan de finanzas.<br>Plan de puesta en marcha.   | La rigurosidad de los criterios de admisión de Innovacorp hace que sus proyectos impulsados por personas con estudios mínimos de licenciatura, sean innovadores y busquen exportar, fomentando su internacionalización.   |
| En la etapa 7 del modelo se asigna un tutor principal. Por otra parte, cada institución que implementa este modelo tiene acceso a distintas fuentes externas de talento.  | En este rubro, Innovacorp se beneficia de las alianzas estratégicas con universidades y sector privado, sin embargo la tutoría es un punto principal de toda incubadora. La fortaleza de este rubro depende de la habilidad de atraer y acceder al talento y experiencia de la comunidad empresarial.   |
| No cuenta con fondos propios, pero da información a sus incubados sobre los distintos fondos federales y estatales a los que pueden acceder.  | El manejar y administrar un fondo representa una gran ventaja para Innovacorp.  |
|   |   |
| La decima etapa del modelo, "Egreso de la Incubadora", contempla el haber cubierto los puntos establecidos en el plan de negocios.  | En general todos los modelos especifican que las empresas deben alcanzar las metas especificadas en el proceso de incubación. Innovacorp muestra una ventaja al rentar instalaciones adyacentes, que permiten una fácil movilidad del incubado.   |
| El modelo estipula que la Dirección del Sistema Estatal de Emprendurismo solicitará a las incubadoras indicadores que estipulen la población total a la que se le promocionó el taller de emprendedores y la población total que se interesa en participar. | La medición de los indicadores del impacto creado le permite a Innovacorp atraer mayor inversión en la organización. Además, al mostrar públicamente sus resultados y las empresas que han formado, así como fomentar la transparencia en su desempeño, se crea confianza tanto entre los incubados, como entre los inversionistas en las empresas incubadas. |
| El modelo contempla servicios de postincubación, encuestas y reuniones, pero al ser relativamente nuevo, las incubadoras que lo utilizan apenas planean el seguimiento.   | La renta de espacios adyacentes le permite dar un mejor seguimiento a las empresas egresadas.<br>Su seguimiento con constantes encuestas y reuniones sociales mensuales le ha permitido generar mayor participación entre los incubados.  |

le da una gran ventaja para extender la relación con los clientes y ofertar servicios de post-incubación.

En cuanto a la creación de clientes, las competencias para atraer talento dan resultados positivos, este tipo de competencias no son ajenas para las universidades en México, pero el estudio muestra que el seguimiento por parte de la incubadora a los proyectos estudiantiles, genera excelentes resultados, por lo tanto las competencias de emprendimiento universitario deben ser acompañadas por las incubadoras y dar un enfoque profesional más allá del trabajo académico.

Por otra parte, la incubadora del estudio de caso muestra que unos fuertes criterios de admisión, prácticamente garantizan el éxito de los proyectos incubados.

Por el lado de la Tutoría se observa que el contar con una fuerte red de contactos, tanto de académicos como de empresarios, da como resultado que los incubados se beneficien de su experiencia.

En el rubro de la Inversión y Financiamiento se observa que la incubadora del estudio de caso tiene una gran ventaja al manejar fondos (de la provincia) para invertir en los proyectos incubados. Esta experiencia es importante, pues la idea si bien difícilmente puede ser duplicada en México, las incubadoras sí podrían promover con los gobiernos estatales la creación de fondos a los que exclusivamente puedan acceder proyectos incubados en las incubadoras de la región. Por otra parte, el acceso a capital privado es otra gran ventaja que Innovacorp ha logrado tener gracias a su esfuerzo por crear una fuerte red de inversionistas ángeles y de co-inversionistas. Entonces, las incubadoras de México deben multiplicar esfuerzos para promover acuerdos

con inversionistas e instancias del sector privado para incrementar los apoyos para los incubados.

Por último, la experiencia de Innovacorp muestra que la medición de indicadores y el seguimiento a las empresas egresadas permiten mejorar la satisfacción del cliente, y da confianza tanto al gobierno que invierte a la incubadora como a los inversionistas que invierten en los proyectos, porque se comprueba un amplio retorno de la inversión. Además, da credibilidad a la propia incubadora, por lo que puede atraer más fondos tanto para ésta como para los incubados. Por lo tanto, aún cuando requiere tiempo, las incubadoras nacionales deben invertir esfuerzos en dar seguimiento a las empresas incubadas, para demostrar que el apoyo dentro de la incubadora da resultados a largo plazo.

## Conclusiones

De acuerdo a la comparación de los modelos de incubación realizada, se presentan las principales conclusiones del estudio de caso, así como algunas recomendaciones consideradas relevantes para tomarse en cuenta en futuras investigaciones sobre el tema.

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación se desprenden las siguientes conclusiones:

Se concluye que se identificaron las mejores prácticas de incubación de Innovacorp, entre las que se encuentran la vinculación con universidades, la infraestructura para empresas clientes y egresadas, la creación de talento, los criterios de admisión, la inversión en los proyectos, los criterios de graduación, la medición de indicadores y el seguimiento a las empresas egresadas.

Se encontraron diferencias tanto en los modelos de incubación como en las mejores prácticas implementadas por las incubadoras.

En los resultados se observa que Innovacorp ha desarrollado su éxito gracias a su enfoque estratégico, que es incubar empresas con tecnología con potencial para exportar sus productos. Las prácticas de incubación estudiadas e implementadas por la incubadora están enfocadas en lograr dicho objetivo, a diferencia de los modelos utilizados en México, que si bien tienen la modalidad de atender y crear empresas con base tecnológica, aún conservan una necesidad primordial que es la creación de empleo y desarrollo económico. Dicho enfoque tiene un impacto directo en la implementación de las mejores prácticas de incubación, lo que conlleva a que se utilicen con menor rigurosidad.

Después de realizada la comparación, se sugieren las siguientes recomendaciones para quienes estén interesados en el tema y deseen realizar investigación sobre el mismo.

En relación con la mejora de los modelos de incubación utilizados en México, se sugiere estudiar tanto los fondos de inversión y financiamiento para las empresas incubadas, como la práctica de medición de indicadores y seguimiento a las empresas incubadas.

Así mismo, se recomienda profundizar en el desarrollo del Sistema de Incubación mexicano y la integración de las incubadoras mexicanas en la "National Business Incubation Association", así como comparar el trabajo hecho por ambas asociaciones, sumando el trabajo de la "Canadian Incubation Association" para conocer cómo las asociaciones nacionales ayudan a las incubadoras de sus respectivos países.

Finalmente, se exhorta a las incubadoras a realizar este tipo de estudios comparativos para mejorar continuamente sus modelos de incubación.

## Referencias

- Bergek, A. & Norrman C. (2008), Incubator best practice: A framework, *Technovation*, (págs. 20-28)
- Balboa, F. d. (1997). Incubadoras de empresas de base tecnológica en México. En R. Casas, & M. Luna, Gobierno, Academia y Empresas en México: Hacia una nueva configuración de relaciones (págs. 283-311)
- Ciancio, M., & Fardelli, C. (2005). Incubadoras de empresas en Argentina: surgimiento, desarrollo y perspectivas. XI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. Salvador de Bahía: Altec
- Chandra, A., & Fealey, T. (2009). Business incubation in the United States, China and Brazil: a comparison of role of government, incubator funding and financial services. *International Journal of Entrepreneurship*, 67-86
- González, T. (2009). El Modelo de Triple Hélice de Relaciones Universidad, Industria y Gobierno: Un análisis Crítico. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 739-755.
- Jurado, Y. (2007). PA-MLA-ML, Técnicas de investigación documental, Manual para la elaboración de tesis, monografías, ensayos e informes académicos. México: Thomson
- Medeiros, J. A. (1998). Incubadoras de Empresas: Lecciones de experiencia internacional. *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional* (143), 153-164
- Montiel Campos, H. (2007). ¿Creadores de emprendedores o creadores de empleados?: El modelo educativo emprendedor del Tecnológico de Monterrey. *International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management*, (págs. 601-610). Madrid
- NBIA. (2012). National Business Incubation Association, Recuperado el 21 de Febrero de 2012, de <http://www.nbia.org/>
- Pérez Hernández, P., Suchil Villegas, Ó., & Márquez Estrada, A. (2006). Un caso exitoso de incubación de empresas de base tecnológica: el modelo del IPN. I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México

# Innovación, violencia y seguridad: impacto y escenarios para las empresas en México

Sergio Javier Jasso Villazul\*

## Resumen<sup>1</sup>

En este trabajo se plantea que en un ambiente de creciente violencia e inseguridad, se redefinen las condiciones y oportunidades del mercado y el comportamiento de los agentes productivos. Es decir, se reconfigura el *proceso de creación destructiva* en el que hay empresas que reaccionan y se adaptan y otras que desaparecen, dependiendo de las acciones y formas para adaptarse a las nuevas condiciones para competir en un entorno más violento e inseguro.

El marco analítico se basa en entrevistas con personas clave, datos e información de encuestas y de diversas instituciones; se propone una taxonomía para explicar dicho proceso en México agrupando al conjunto del sector productivo en cuatro tipos de empresas según criterios de su registro (formales e informales) y el tipo de actividades (delictivas o no delictivas) que realiza.

---

<sup>1</sup> Agradezco al Dr. Leonel Corona por los comentarios a una versión preliminar y la invitación para reflexionar sobre dicho tema (Jasso (2011); a Albino Luna, alumno de la Facultad de Economía de la UNAM, por los comentarios y el apoyo en la búsqueda de datos sobre costos de inseguridad; y a Gabriel Venegas y Andrés Ortega, estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, por la edición de las gráficas.

Los impactos evidencian un proceso de creación y otro de destrucción que en su conjunto denotan un creciente deterioro y destrucción de capacidades productivas y empresariales, y por ende de destrucción del tejido social y moral empresarial y de la comunidad en México. Ante este hecho se proponen dos escenarios, uno tendencial y otro deseable, en el que se genere un entorno más seguro y menos violento que promueva actividades no delictivas que construyan capacidades productivas y empresariales, para fortalecer la moral comunitaria.

**Palabras clave:** innovación, violencia, seguridad, delitos.

## Abstract

This paper argues that in an atmosphere of growing violence and insecurity, is redefining the conditions and opportunities of the market and the behavior of productive agents. That is reconfiguring the creative destruction process in which some companies react and adapt and others disappear depending on the actions and ways to adapt to new conditions to compete in a more violent and insecure environment.

---

\* Licenciado en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y Doctor en Economía Internacional por la Universidad Complutense de Madrid.  
Correo: unam.div@gmail.com

The analytical framework is based on interviews with key people, data and information from surveys and various institutions, a taxonomy is proposed to explain this process in Mexico gathering the entire productive sector enterprises into four types according to their registration criteria (formal and informal) and the type of activities (criminal or non-criminal) itself.

Impacts evince a process of creation and a destruction which together denote an increasing deterioration and destruction of productive capacities and business and thus destroying the moral fabric of society and business and community in Mexico. Given this fact, we propose two scenarios, one trend and proposes a desirable one which generates a more secure and less violent to promote non-criminal activities that build productive capacities and business to strengthen the moral community.

**Keywords:** innovation, violence, security, crime.

### **Empresa e innovación**

En la era contemporánea, cada vez más la innovación es un rasgo que marca los ritmos y acciones de las empresas que crean y asimilan el conocimiento para sobrevivir, crecer o desaparecer. En estas condiciones, la innovación es el reflejo de las reacciones, acciones y estrategias de los agentes como respuesta a las nuevas condiciones que el entorno impone.

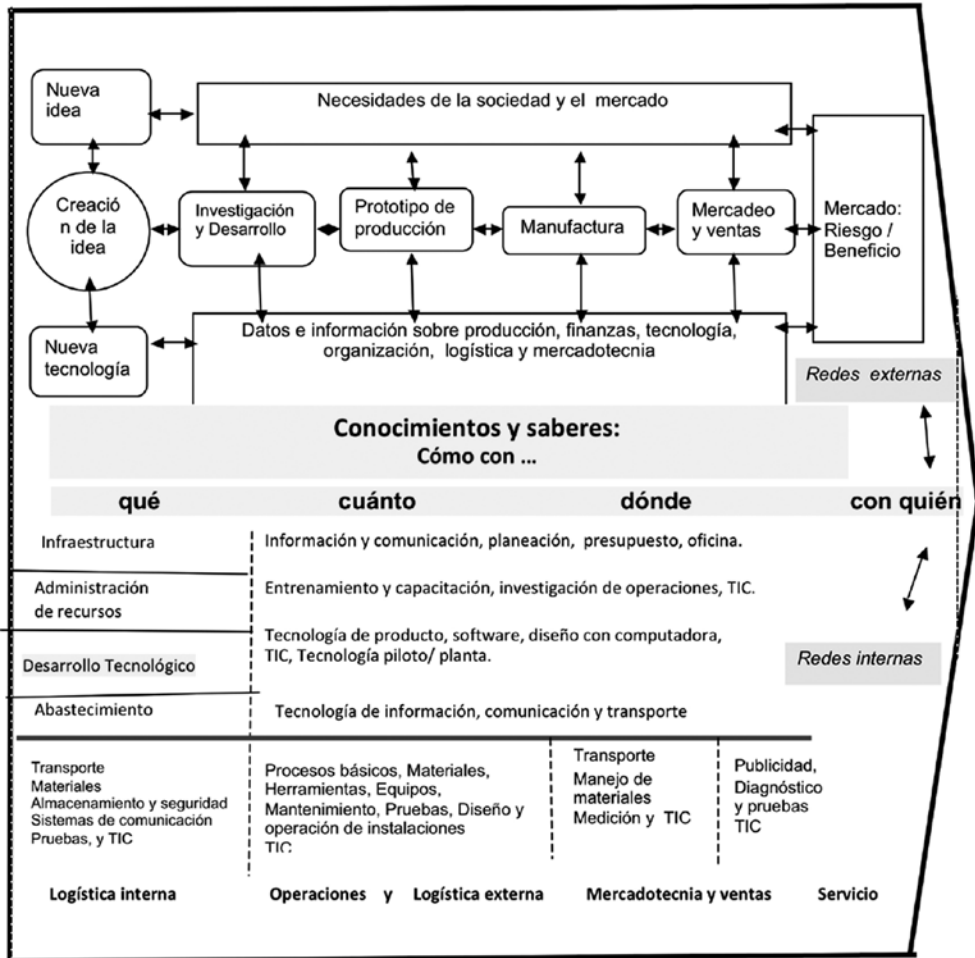
Por su propia naturaleza, la empresa es el principal agente productivo y de la innovación, ya que es la que se encarga de elaborar los productos y servicios que utilizará el mercado. Por ello, es uno de los agentes o actores más relevantes del funcionamiento económico e innovador actual, y el motor de la creciente globalización de mercados y culturas.

La empresa es así una relevante invención humana, y es considerada como un sistema, organización e institución que crea, combina y utiliza conocimientos transformando ideas en bienes o servicios a lo largo de un proceso productivo en donde se genera valor (véase Figura 1).

La incorporación de conocimientos científicos, técnicos u organizacionales en la actividad productiva e institucional ha estado orientada en los últimos años a mejorar o crear los productos y procesos existentes en una región, país o empresa, es decir, innovar. En su desempeño, las empresas realizan tareas y actividades diversas en las que plasman su manera de actuar y de pensar con la finalidad de competir en el mercado en el que participan.

La operación de la empresa está inmerso en este contexto, en el que por su propia naturaleza es la esencia de la producción e innovación actual, en donde confluyen recursos, capacidades y reglas a partir de las cuales se crean productos y servicios. La empresa es por ende un depósito de saberes y conocimientos que utiliza para operar y mantenerse en el mercado. Para ello, realiza tareas diversas que reflejan en rutinas y acciones inmediatas o pensadas, es decir, su actuación es reactiva o planeada dependiendo de la complejidad del problema a afrontar. A medida que aprende a resolver dichos problemas, crea capacidades que utiliza a su vez para resolver nuevos problemas. Si la forma de operar y resolver problemas se refleja en mejores productos y procesos que los de los competidores, la empresa crea competencias que resultan vitales para mantenerse en el mercado en un entorno del que la seguridad forma parte (véase Figura 1).

**Figura 1.**  
**La empresa: conocimiento y saberes en el proceso de innovación**



**La seguridad como parte del entorno de las empresas**

El entorno competitivo y regulatorio de los negocios (ubicación, seguridad, facilidad para hacer negocios, etc.) conforma el ambiente en el que las empresas evalúan explícita

o implícitamente el riesgo y los beneficios esperados del negocio que emprenden, y con base en ello actúan, planean o reaccionan.

El cambio de la empresa como del entorno del cual forma parte, ese elemento fundamental para entender la dinámica productiva que es

afectada por las condiciones de seguridad. La seguridad es un elemento relevante del ambiente productivo de una región o país que incide en el desempeño de las empresas.

Un ambiente menos seguro incidirá en forma diversa en el desempeño de las empresas. La inseguridad se manifiesta en la creciente violencia y delitos, el deterioro moral de las instituciones públicas gubernamentales y también de las empresas.

Este ambiente de creciente inseguridad actúa como un mecanismo de competencia y regulación, generando un proceso de creación destructiva. El proceso se caracteriza por crear empresas y actividades lícitas e ilícitas en las que la innovación no es neutra. Es decir, la innovación es un mecanismo que es utilizado más allá del tipo de actividades delictivas o no que realizan las empresas. La facilidad o dificultad para innovar en este nuevo contexto depende de los nuevos incentivos reguladores e impulsores, como son el mercado y el espacio institucional de innovación, en el que participan las empresas, instituciones públicas y privadas, universidades, centros de investigación e institutos de educación, asociaciones y cámaras, organizaciones financieras, empresas de consultoría, instituciones de promoción y control gubernamental.

### **Empresa e inseguridad productiva: un proceso de creación destructiva**

La empresa debe enfrentar diversos problemas y oportunidades para sobrevivir estableciendo nuevas acciones, prácticas y estrategias en donde combine sus capacidades, recursos y habilidades. Es decir, participar en una dinámica interactiva para potencializar o redefinir sus capacidades internas con base en las condiciones del entorno. Las empresas forman parte de un proceso de creación de nuevas empresas y

también de destrucción respecto a las que dejan de ser competitivas ante un ambiente de creciente inseguridad.

En este trabajo se plantea que en México el ambiente productivo en el que operan las empresas en la última década ha sido de una creciente inseguridad, lo que ha incidido en la dinámica y composición de los agentes, generando un proceso de creación destructiva<sup>2</sup>, es decir, de la destrucción de empresas lícitas, dando lugar al surgimiento o crecimiento de empresas o actividades ilícitas.

El ambiente de creciente inseguridad actúa como un mecanismo de mercado que incentiva a las empresas que ofrecen productos y servicios relacionadas con la seguridad que demandan los agentes productivos, y también dado un entorno regulatorio fallido se incentiva el surgimiento e incremento de empresas y ilícitas, que si bien tienen un alto riesgo, el ambiente incentiva el que tengan un amplio beneficio. En contraste, tiende a reducirse la rentabilidad y en muchos casos se da la desaparición o relocalización de empresas lícitas debido al aumento en sus costos de operación y a la distracción de recursos, capacidades y oportunidades para focalizarse en su actividad productiva y de innovación.

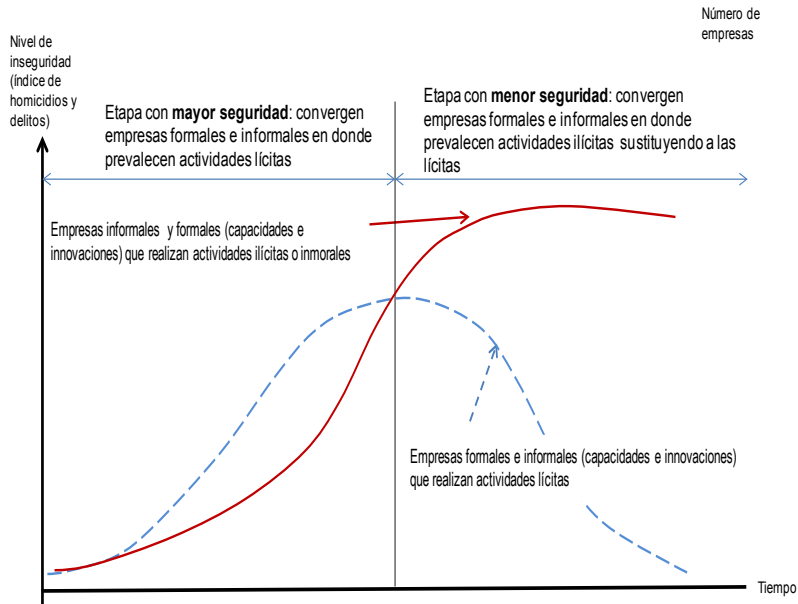
En conjunto, si bien el ambiente de mayor inseguridad crea empresas y por ende capacidades, se aprecia una mayor destrucción de empresas y capacidades de empresas y actividades lícitas que impactan el tejido social y por ende la construcción de capacidades productivas. Este ambiente redundante en el deterioro productivo y moral de una comunidad como la mexicana, generando un proceso de creación destructiva (ver Figura 2).

---

2 Entre otros, véase Schumpeter (1942), Tidd et al (1997) y Jasso (2004).



**Figura2.**  
**Innovación, empresas y seguridad: un proceso de creación destructiva**



Se plantea que la creciente inseguridad no sólo es un factor exógeno que impacta a las empresas, sino que también es un factor endógeno, es decir, que las empresas forman parte del contexto de inseguridad al incidir en las condiciones de desigualdad (ver apartado siguiente).

La creciente inseguridad ha generado un proceso de creación destructiva, es decir, como una respuesta de las empresas para adaptarse a un ambiente más vulnerable y destruyendo el tejido social vía la desaparición de empresas lícitas que realizan negocios en actividades morales y otras inmorales, y aparición de empresas ilícitas que actúan sobre todo en forma inmoral. Desde esta

perspectiva se pretende ubicar de manera más amplia la participación de las empresas más allá de los registros oficiales para plasmar el fenómeno de la inseguridad en una dimensión más amplia (ver Tabla 1).

### **Empresa y seguridad en México: diagnóstico e impactos**

#### **El ambiente de seguridad en las empresas**

En los últimos años ha habido en México un cambio en el entorno y condiciones para hacer negocios debido al creciente ambiente de inseguridad que se ha generalizado y aumentado en México.

**Tabla 1**  
**Innovación y seguridad. caracterización del problema de investigación**

| Tipo de Empresa/<br>Actividad     | Actividades no delictivas:<br>(creación + destrucción legal)   | Actividades delictivas:<br>(destrucción + creación ilegal e inmoral)   |
|-----------------------------------|--|--|
| Formales (en el Registro Público) | Empresas formales legales:<br>* Pago de impuestos.<br>* Empleo y salario dignos.<br>Ejemplos: empresas de sectores diversos.           | Empresas formales inmorales:<br>* Elusión fiscal.<br>* No responsables comunitariamente.<br>* Actividades delictivas (soborno, extorsión).<br>Ejemplos: delitos de cuello blanco: lavado de dinero, WalMart.   |
| Informales (sin Registro Público) | Empresas informales ilegales:<br>* Evasión fiscal.<br>* Empleo y salario dignos.<br>Ejemplos: comercio informal, actividades diversas. | Empresas informales inmorales:<br>* Evasión fiscal.<br>* Empleos y salarios indignos.<br>* Actividades delictivas (narcotráfico, secuestro, extorsión, trata de blancas, fraude electrónico, contrabando, piratería y tráfico de órganos, armas, de personas y de migrantes).<br>Ejemplos: crimen organizado y delincuencia común. |

La inseguridad se refleja en la composición y frecuencia de los delitos<sup>3</sup> y homicidios cometidos<sup>4</sup>. Entre los delitos, el crimen organizado es el que tiene un mayor impacto al representar el 76 por ciento de los crímenes dolosos, y ha tenido un crecimiento dramático, pasando de 62 ejecuciones en 2006 a casi veinte mil en 2011, llegando a poco más de 60 mil muertos en el período del 2006 al 2011<sup>5</sup>. Los homicidios cometidos a partir del

año 2005 y hasta el 2010 han alcanzando los niveles de hace casi 50 años, en donde la población era mucho menor. La tasa de homicidios coincide en algunos casos con el crecimiento del PIB per cápita, lo que sugeriría un ambiente favorable para generar ingresos por las empresas (años 2005 a 2006 y 2009 a 2010), pero también ocurre lo contrario en los años 2002-2004 y 2007-2009 (véase Gráfica 1).

La creciente inseguridad ha sido evidente en las empresas. Diversas encuestas aplicadas en los últimos dos años reflejan que la inseguridad es uno de los problemas más graves (es el segundo después del desempleo) que enfrentan las empresas latinoamericanas<sup>6</sup> y es el segundo factor que

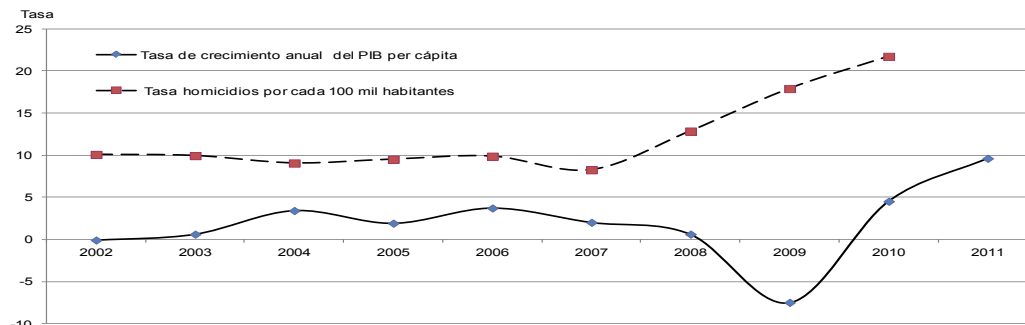
3 Los delitos con mayor impacto son los que realiza el crimen organizado, entre los que destacan: narcotráfico, tráfico de personas, de migrantes, contrabando, piratería, extorsión, secuestro, fraude electrónico, tráfico de armas, y tráfico de órganos.

4 Estas son dos variables proxy que reflejan el grado de inseguridad.

5 Secretaría de Seguridad Pública, México. Entrevista a Alejandro Poiré, 12 de enero 2011, periódico Zeta. [www.zetatijuana.com/2011/](http://www.zetatijuana.com/2011/) (consultado enero 2012)

6 Encuesta aplicada a directivos de América Latina en 2010 por el Consorcio Iberoamericano de Investigaciones de Mercado y Asesoramiento.

**Gráfica 1.**  
**México PIB per cápita y homicidios, 2002-2011**  
**(tasa)**



Nota: La tasa de crecimiento anual del PIB per cápita es en dólares y la del año 2011, se obtuvo del El Economista con base en INEGI.

Fuente: [www.mexicomaxico.org](http://www.mexicomaxico.org) con base en INEGI, SINAIS (Sistema Nacional de Información de Salud). Base de datos de Ejecuciones, Agresiones y Enfrentamientos, Publicada por el portal de Presidencia de la Nación, Transparencia Internacional. Anuario estadístico para América Latina y el Caribe 2010. CEPAL, versión digital consultada en [www.eclac.cl](http://www.eclac.cl) en abril 2012 El Economista (2010) <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2012/02/24/sube-pib-per-capita-96-apreciacion>, consultado en abril 2012

limita el ritmo de la actividad económica<sup>7</sup>. La violencia afecta principalmente a personas jóvenes económicamente productivas.

### **El impacto de la creciente inseguridad en las empresas: un proceso de creación destructiva**

El impacto en las empresas debido al ambiente de mayor inseguridad en México ha sido diferenciado, esto es, ha sido de creación de empresas y capacidades, pero sobre todo de destrucción de empresas, capacidades

7 Una encuesta aplicada por el Banco de México a empresarios ubicaba a la inseguridad como el segundo factor entre 22 listados con el 23 por ciento del total de las respuestas en noviembre de 2010, mientras que en julio de 2009 esta cifra era de 7 por ciento.

y del tejido social<sup>8</sup> como se señaló antes (ver Tabla 1) y se explica con más detalle enseguida (Tabla 2).

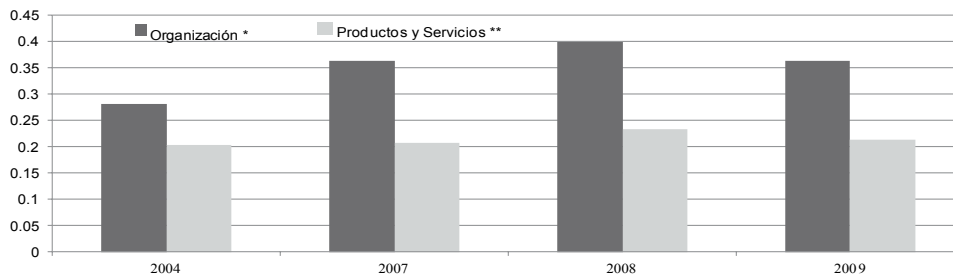
### **Creación destructiva. Surgen o crecen empresas formales legales**

El impacto se refleja en la convivencia o financiamiento del 37 por ciento de empresas informales inmorales a empresas formales inmorales<sup>9</sup> (véase Tabla 1 y 2). El surgimiento

8 Este entorno de mayor inseguridad en México ha impactado de manera diferente en ambos sentidos, tanto a empresas mexicanas en sectores tradicionales, sobre todo las micro, pequeñas y medianas empresas en sectores tecnológicamente atrasados o estancados y a grandes empresas mexicanas y extranjeras (EMN) en sectores dinámicos.

9 Buscaglia E. (2011).

**Gráfica 2**  
**México. Medidas de seguridad tomadas por temor de ser víctima de la delincuencia, 2004-2009**  
 (porcentaje promedio del total de respuestas)



\* Organización incluye: permitir que sus hijos salieran, salir de noche, llevar dinero en efectivo, llevar tarjetas de crédito o débito, visitar a parientes o amigos y salir a caminar.

\*\* Productos y servicios incluye: usar joyas, tomar taxi, ir al cine o al teatro, salir a comer o a cenar, ir al estadio, usar transporte público, viajar por carretera a otro estado o municipio, frecuentar centros comerciales e ir a la escuela.

Fuente: elaboración propia con base en Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad, A.C. (2010) ENSI-7 Resultados

de nuevos negocios asociados con crecientes oportunidades de mercado vinculados a sectores relacionados con la seguridad como son los de proveer de servicios y equipos de seguridad (véase Gráfica 2 y Tabla 3).

La reacción de las empresas para protegerse de la delincuencia hace que demande más productos y servicios, o bien se organice de una manera diferente, impulsando así la innovación de las empresas que ofrecen dichos productos y servicios y también la innovación social o comunitaria de la cual las empresas forman parte<sup>10</sup>.

Entre el año 2004 y 2009 hubo un aumento en la demanda de productos y servicios asociados con la protección de la delincuencia,

como cerraduras, bardas, alarmas, armamento, blindaje de edificios y vehículos, circuitos cerrados de monitoreo, equipo de comunicaciones, seguridad informática, contratar diversos tipos de seguros contra robo y secuestro, negociadores de conflictos y secuestros, capacitación, protección personal y guardaespaldas<sup>11</sup> e innovaciones sociales como cambiarse de vivienda o lugar de residencia u organizarse en movimientos civiles<sup>12</sup>. Las medidas combinan el uso de productos como medios de protección y el emprendimiento de acciones encaminadas a cambiar el estilo de vida de las personas (véase Gráfica 2).

10 El miedo y el terror pueden inmovilizar a los agentes o en sentido contrario, impulsar a que realicen acciones para afrontar el entorno de mayor inseguridad. Entre los casos de reacción están el del empresario que murió al defenderse del despojo de su rancho en Tamaulipas por el crimen organizado, la comunidad de la costa de Michoacán en el rescate de tierras y de las actividades productivas, o bien la autodefensa de los habitantes de pueblos en Guerrero.

11 En particular, los servicios de seguridad privada como aparatos electrónicos y coches blindados ha aumentado 25 por ciento entre el año 2008 al 2011, así como el de equipo de seguridad electrónica, Vért, (2007).

12 Entre estos están el Movimiento de Paz y Justicia en Abril del 2011 y otros movimientos que surgen como respuesta a la ola de violencia y delitos del crimen organizado como secuestros, como México SOS, en noviembre del 2008, y Alto al Secuestro. Entre los resultados de estos movimientos están la aprobación en 2012 de la Ley General de Víctimas contra el Delito.

La creciente demanda de equipo electrónico y seguridad informática han impulsado la creación y mejora de productos y procesos en los sectores de las TIC y la nanotecnología electrónica, como son los dispositivos de localización y monitoreo en los teléfonos celulares, GPS, equipos de circuito cerrado, equipos lectores biométricos de mano, iris o pulgares, sensores de movimiento, scanners de rayos gamma, software de rastreo y administración y protección de bases de datos y blindaje de automóviles.<sup>13</sup>

A pesar de que la facilidad para hacer negocios ha mejorado debido a las reformas en las regulaciones comerciales y la ampliación de oportunidades para las empresas locales con acciones como facilitar la creación de empresas, mejorar los sistemas para obtener permisos de construcción, cambios de zonificación y servicios públicos y reducir significativamente los costos administrativos y el número de horas que se dedica a los impuestos<sup>14</sup>, no se percibe una mejoría en el crecimiento y surgimiento de empresas formales legales.

### **Destrucción de capacidades. Desaparición de empresas y empresarios formales legales. Creación de empresas informales ilegales e inmorales.**

La inseguridad tiene consecuencias económicas importantes, empezando con el deterioro del ambiente de negocios, que afecta tanto a las grandes empresas como a las de pequeño tamaño (véase Tabla 2) como se señala enseguida.

- Cierre de empresas por muerte del dueño, despojo o reubicación a otro país. La Coparmex estima que han cerrado 160 mil empresas en 2011.<sup>15</sup>
- Reducción en los márgenes de utilidad llevando a algunas a la quiebra, por aumento en los costos de operación debido a una mayor inversión en productos y servicios de seguridad, derecho de piso o extorsión<sup>16</sup>.
- Mayor riesgo de las empresas que se ven obligadas a gastar en la protección de su personal y patrimonio y distraerse de su operación natural, lo que tiene un alto impacto si consideramos que en muchas empresas tienen tasas de rentabilidad de sobrevivencia en donde apenas cubren sus costos totales, y el incremento en el gasto destinado a la seguridad desvía recursos que podrían ser utilizados para la inversión y expansión.
- Reducción del margen de utilidad por corrupción<sup>17</sup>.
- Reducción del margen de utilidad por pago de sobornos. En 2007 las empresas

15 Declaración del Presidente de Coparmex, El Financiero, Abril 2012.

16 El costo de la inseguridad en México como porcentaje del PIB fue de 1.53 por ciento en 2011. Para las empresas puede representar hasta casi el 16 por ciento de los ingresos totales. Esto se traduce en el aumento de los gastos que éstas tienen que realizar para proteger la integridad física de las personas y/o de su patrimonio previniendo la comisión de delitos y violencia en perjuicio de éstas. El gasto en seguridad en empresas en México es del 12 por ciento de las ventas (Consejo Nacional de Seguridad Privada, CNSP de México, entrevista a directivo en 2012).

17 En México se gasta entre 7 y 9 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) en prácticas de corrupción entre empresas y gobierno, lo que equivale a que las empresas ubicadas en México destinen hasta 10 por ciento de sus ingresos al pago de sobornos, con el fin de obtener facilidades en trámites, servicios, uso de suelo, entre otros (Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, (CEESP).

13 El Estado es el principal demandante de estos productos, que son utilizados para vigilar zonas y sectores de la población (véase Arteaga y Fuentes, 2009).

14 Se destaca la ampliación de las opciones para pago por internet de impuestos y el uso de software de contabilidad.

mexicanas gastaban alrededor de 120 mil millones de pesos anuales<sup>18</sup> en sobornos a las autoridades federales, estatales y municipales<sup>19</sup>. Además, se estima que los niveles de violencia han reducido hasta en 1 por ciento el crecimiento del PIB<sup>20</sup> y hasta el 5 por ciento del producto mundial.

- Impactos en la salud del personal: lesiones físicas, y a largo plazo se encuentran los trastornos mentales, los intentos de suicidio, los síndromes de dolor crónico, los embarazos no deseados, el VIH/SIDA y otras infecciones de transmisión sexual. Los niños víctimas de la violencia corren mayor riesgo de abusar del alcohol y las drogas, de ser fumadores y de tener comportamientos sexuales de alto riesgo. Esto puede ocasionar, aunque sea muchos años después, enfermedades crónicas como cardiopatías, cánceres e infecciones de transmisión sexual (OMS, 2011).
- Creciente penetración del crimen organizado mexicano a nivel internacional. Se estima que tiene una presencia en 52 países en todos los continentes<sup>21</sup>.

Estos impactos se esquematizan en la Tabla 2 y se detallan enseguida<sup>22</sup>.

---

18 En 2003 las solicitudes de pagos extraoficiales aumentó 13 por ciento con respecto a 2002, y en 2007 aumentó a 14 por ciento.

19 Las dependencias federales más corruptas son la Policía Federal (judicial y preventiva), Petróleos Mexicanos, la Administración General de Aduanas, el Instituto Mexicano del Seguro Social, la Comisión Federal de Electricidad, y la Secretaría de Energía.

20 Banco Bilbao Vizcaya, México (2011) y Standard and Poors (2012), abril.

21 Buscaglia (2011).

22 La medición del impacto de la inseguridad en los costos en las empresas es reciente y está en construcción. La mayoría de los estudios se basan en encuestas y aproximaciones cuantificables que incluyen variables como el deterioro del acervo de capital físico, el impacto negativo en el ambiente de negocios, la pérdida de capital humano y la desviación de recursos.

## Recapitulación y conclusiones finales

En este trabajo se propuso una aproximación de los impactos y escenarios de la creciente violencia e inseguridad ocurrida en México en los años recientes en el sector productivo. Dicho impacto se manifiesta como un proceso de creación destructiva que ha incidido en el comportamiento y desempeño de las empresas, dependiendo de si se trata de empresas formales o informales que realizan o no actividades delictivas. Esta caracterización permite abordar el fenómeno de la violencia asociada con el funcionamiento del aparato productivo. Para ello, se conceptualizó a la empresa como un agente depositario de conocimientos y saberes que usa para operar y mantenerse en el mercado en el que compete, y en su caso, innova.

El proceso de creación se manifiesta en el surgimiento y crecimiento de empresas formales legales que atienden con productos o servicios a otras empresas o personas que demandan una mejora de la seguridad, impulsando innovaciones en los productos y servicios para prevenir o disminuir el ambiente de seguridad, y que son proveedoras de otros mercados crecientes asociados con el financiamiento de empresas informales inmorales.

El proceso de destrucción ocurre en las empresas que realizan actividades delictivas que usan a la tecnología como medio para mantener sus actividades mediante el uso de nuevo armamento, logística, y nuevas formas de producción de bienes y servicios ilegales, la destrucción de capacidades productivas que se manifiestan también en la muerte de empresas y de empresarios o personal productivo.

| <b>Tabla 2</b><br><b>Impacto de la inseguridad en las empresas en México. Modalidades</b>   |  |
|---|--|
| Empresas formales e informales (realizan actividades no delictivas)   |  |
| <p>Destrucción de capacidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre de empresas por caída en la demanda, sobre todo en las ciudades con mayor violencia (principalmente restaurantes, entretenimiento).</li> <li>• Reubicación, cambio de giro.</li> <li>• Aumento en costos de operación por compra de equipo de seguridad, seguros, pagar para sobrevivir (derechos de piso).</li> <li>• Aumento en importaciones de artefactos, equipos y servicios (armamento, y equipo de seguridad y software de EUA e Israel).</li> <li>• Surgen o aumentan negocios asociados a seguridad privada, algunos extranjeros.</li> <li>• Secuestro y fraudes por conocidos.</li> <li>• Caída en anuncios de venta y renta de inmuebles y automóviles en ciudades con mayor índice de violencia.</li> <li>• Salida de capitales (reubicación o cierre de negocio).</li> <li>• Emigración de empresarios (reubicación o cierre de negocio).</li> </ul>   | <p>Creación de capacidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrupción de empresarios: salarios, negocios</li> <li>• Ingeniería financiera (evasión-elusión fiscal)</li> <li>• Se crean o fortalecen capacidades de negociación con empresas informales inmorales.</li> </ul>   |
| Empresas informales y formales (realizan actividades delictivas)  |  |
| <p>Destrucción de capacidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desaparición y reaparición de empresas informales inmorales por competencia de mercados (rutas, producción, distribución).</li> <li>• Nuevos negocios asociados con financiamiento de actividades delictivas (lavado de dinero, entre otros).</li> <li>• El crimen organizado se diversifica de venta droga a secuestro, piratería, extorsión y servicios de cobro de deudas (empresa de préstamos tipo pirámide Forex<sup>1</sup>), protección, traslado.</li> <li>• Incremento de negocios ilícitos realizados por el crimen organizado (narcotráfico, secuestro, extorsión, robo, despojo), y en menor medida por la delincuencia común (robo, piratería).</li> <li>• Cambio de propietarios por despojo, algunos con notario (ranchos en Tamaulipas y Nuevo León).</li> <li>• Aumento de delincuencia común por distracción de seguridad pública al crimen organizado.</li> <li>• Reclutamiento de jóvenes desempleados en forma voluntaria y crecientemente en forma involuntaria en planteles de educación media públicos ubicados en zonas populares.</li> </ul> | <p>Creación de capacidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de capitales por negocios ilícitos (drogas)</li> <li>• Cambio de giro (ingreso o convivencia con negocios ilícitos)</li> <li>• Diversas (negociación, productivas, logística, financieras) que fortalecen el proceso de destrucción del aparato productivo formal.</li> </ul> |

En este escenario, las empresas siguen siendo actores fundamentales de dicha dinámica. Un rasgo relevante de su funcionamiento son las diversas formas a partir de las cuales las empresas reaccionan ante este entorno volátil y de alta incertidumbre y riesgo, por lo que sus estrategias asumen nuevas formas que convergen con las prácticas anteriores.

La innovación en un ambiente de creciente inseguridad no es neutra en el sentido moral, es decir, es indiferente al tipo de actividades delictivas o no que realicen las empresas. Los escenarios propuestos serán dos: uno *tendencial*, en el que se continúe con el creciente deterioro y destrucción de capacidades de las empresas, y otro *deseable*, que mejore las condiciones de seguridad del país para potencializar e incentivar capacidades tecnológicas y morales de las empresas.

Para ello, es necesario redefinir las acciones de las empresas y de las políticas públicas para disminuir el ambiente de inseguridad prevaleciente en México, y con ello evitar la destrucción de capacidades productivas y el deterioro moral de la comunidad. La responsabilidad es no sólo del gobierno, sino también de los agentes participantes en las actividades productivas. Los problemas de seguridad en el ambiente productivo representan oportunidades y disuaciones no sólo para las empresas, sino también para repensar el rumbo que estamos dando a nuestra vida como seres humanos (empresarios, familias, funcionarios, académicos), lo que implica un compromiso ético para mantener y preservar una comunidad.



## Referencias

- Arteaga N. y R. Fuentes (2009). Nueva lógica de la seguridad en México: Vigilancia y control de lo público y lo privado, Revista Argentina de Sociología, v.7 n.13, Buenos Aires jul. /dic. 2009 versión On-line ISSN 1669-3248
- Banco de México (2011). Expectativas del sector privado, Banxico, México
- BBVA México (varios años). Informes, BBVA, México
- Buscaglia E. (2011). “Anatomía del narcotráfico”, entrevista realizada en Casa de América, 16 de junio, Madrid
- Consejo Nacional de Seguridad Privada (2012). Entrevista a directivos en 2012, México
- Consortio Iberoamericano de Investigación de Mercado y Asesoramiento (2010). Encuesta aplicada a directivos de América Latina, México
- Corona L. y J. Jasso (2005). “Enfoques y características de la Sociedad del Conocimiento. Evolución y perspectivas para México”, en Sánchez D. (coordinador) Capdeville M. et al (compiladores) “Innovación en la Sociedad del Conocimiento”, B. Universidad Autónoma de Puebla, UNAM, Red de Investigación y Docencia en Innovación Tecnológica y Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales
- El Financiero, (2012). Declaración del Presidente de Coparmex, Abril, México
- Foro Consultivo Científico y Tecnológico, (2006). Diagnóstico de la Política Científica, Tecnológica y de Innovación en México, FCCyT, México
- Foro Económico Mundial (2011). Encuesta a directivos a nivel mundial, Foro Económico Mundial
- INEGI (2012). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, INEGI. México
- INEGI, (varios años). Base de datos de Ejecuciones, Agresiones y Enfrentamientos, publicada por el portal de Presidencia de la Nación, SINAIS, Sistema Nacional de Información de Salud, México
- Instituto Ciudadano de Estudios sobre Inseguridad A.C (2010). ENSI-7 Resultados primera parte nacionales y por entidad federativa, México
- Jasso (2011). “Empresas, Seguridad e Innovación: un proceso de creación destructiva”, en Seminario sobre Seguridad Productiva e Innovación, Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México, México
- Jasso J. y Torres A. (2008). “Innovación y gestión del conocimiento: debate y perspectiva empresarial en el mundo global” en Micheli J., E. Medellín, A. Hidalgo y J. Jasso, (coordinadores), Conocimiento e Innovación: Retos de la empresa en la sociedad del conocimiento, Plaza y Valdés, UAM, FCA-UNAM\_ALTEC
- Jasso J. (2004). “Trayectoria tecnológica y ciclo de vida de las empresas: una interpretación metodológica acerca del rumbo de la innovación” en Contaduría y Administración, septiembre-diciembre, Núm. 214, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México
- OECD (2011). Society at a Glance, OECD, París

Organización Mundial de la Salud (2011). OMS, <http://www.who.int/features/factfiles/violence/es/index9.html> (consultado 24 de Febrero 2012)

Periódico Zeta (2011). entrevista a Alejandro Poiré, 12 de enero 2011, periódico Zeta, México [www.zetatijuana.com/2011/](http://www.zetatijuana.com/2011/) (consultado enero 2012)

Rueda I, (2009). La desigualdad en México, UNAM

Schumpeter J. (1942). Capitalismo, Socialismo y Democracia, Aguilar, España

Standard and Poor's (2012). Foro México Rumbo a las Elecciones, México, Mayo

Tidd, J. y Bessant, J. y Pavitt, K., (1997). Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change, John Wiley & Sons, W. Sussex, Inglaterra

Vérut, Caroline, Mexican Security Industry, Massachusetts Office of International Trade and Investment, December 2007

# La capacitación de los servidores públicos municipales. El caso de los municipios de Jalisco, México

Edmundo Hernández Claro\*, Miguel Ángel Esparza Íñiguez\*\*,  
Georgina Velasco García\*\*\*

## Resumen

En este trabajo se presentan los resultados de una encuesta exploratoria a regidores y funcionarios de cuatro ayuntamientos del Estado de Jalisco: Chapala, Guadalajara, Zapopan y Mazamitla, con el objetivo de identificar los requerimientos de capacitación que manifiestan los encuestados a la luz de sus particularidades, de responsabilidad y de su contexto municipal y social. Con los resultados pretendemos sugerir algunos lineamientos en materia de formación y creación de un servicio civil de carrera.

## Abstract

This document presents a survey results about councilors and officers from four municipalities of the State of Jalisco: Chapala, Guadalajara, Zapopan and Mazamitla. In order to identify the training requirements manifested by respondents those reflect their special responsibility and municipal and social context. With the results we pretend to suggest some guidelines on training and creating a civil service career.

**Palabras clave:** capacitación, funcionarios, ayuntamientos.

## Introducción

En las últimas tres décadas hemos sido testigos de una transformación significativa en la configuración y funcionamiento de los municipios de México. Después de las dos reformas municipales implementadas en los años 1983 y 1999, más las estrategias de fortalecimiento municipal emprendidas por los gobiernos de los estados, se han puesto las bases para edificar un municipio con mayores competencias y recursos, y con la capacidad para orientar el desarrollo local. De ser solamente un proveedor de algunos servicios públicos tradicionales, ha pasado a ser un promotor activo del bienestar de sus comunidades. Se puede afirmar que actualmente se vive en el municipio una etapa de florecimiento institucional.

Sin embargo, a la par de esta etapa de vigorización municipal, sigue en suspenso la aplicación de políticas y medidas efectivas para la atención de asuntos problemáticos que afectan a la vida de los municipios, por

---

\* Profesor investigador, adscrito al Departamento de Administración, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara. Correo: hclaro\_32@yahoo.com

\*\* Profesor investigador, adscrito al Departamento de Administración, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara. Correo: mae@cucea.udg.mx

\*\*\* Profesor investigador, adscrito al Departamento de Administración, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara. Correo: gvelasco@cucea.udg.mx

ejemplo, temas como la planificación y el desarrollo urbano se han administrado de una manera desordenada, y en el mejor de los casos han quedado en suspenso, como sucede con la profesionalización de los servidores públicos municipales. En esta misma dirección, está pendiente también el alineamiento de los aparatos de gobierno y su administración a los nuevos requerimientos que impone una sociedad más compleja, abierta y participativa.

Uno de los temas que cíclicamente se retoman al inicio de cada período de gobierno municipal, es la propuesta para la implementación de un servicio civil de carrera. En todos los foros y consultas públicas se reconoce la ausencia del principio del mérito en el reclutamiento, la capacitación y la promoción de los servidores públicos municipales, siendo excepcionales los casos de los gobiernos municipales que han avanzado más allá del discurso de la profesionalización de la función pública. La norma sigue siendo el modelo de botín y la expansión desordenada de las burocracias municipales.

A la luz de este panorama, nos proponemos explorar la problemática de la capacitación municipal en Jalisco, vista como uno de los componentes clave de un programa de servicio civil de carrera (SCC). Para tal fin, presentamos los resultados de una encuesta exploratoria aplicada en 2011 a regidores y servidores municipales de cuatro municipios del estado de Jalisco: Guadalajara, Zapopan, Chapala y Mazamitla. Los dos primeros de tipo metropolitano, el segundo es un municipio urbano de tamaño medio y el tercero uno de carácter rural. A través de la encuesta, nos propusimos identificar los principales requerimientos de capacitación que sugieren los propios servidores municipales a partir de

los particulares requerimientos de su entorno laboral e institucional. A los resultados, los antecede una breve relación de algunas iniciativas de servicio civil impulsadas en los municipios de México.

### **Experiencias de servicio civil de carrera municipal en México**

En algunos municipios y entidades federativas de México, se han puesto en marcha algunas medidas con las que se ha buscado impulsar el servicio civil de carrera. Con propósitos solo ilustrativos, hacemos mención a los siguientes cuatro casos:

- Aguascalientes, Ags., este municipio se hizo acreedor en el año 2003 al premio anual que otorga el Centro de Investigación y Docencia Económicas, CIDE, por haber diseñado su estructura organizacional a partir de los objetivos de su Plan Municipal de Desarrollo<sup>1</sup>, y por la definición de un procedimiento para la selección del personal. En este municipio, las vacantes las cubre la Dirección de Recursos Humanos, promocionando las plazas al interior del municipio. Además, se estructuró un sistema de administración de la capacitación, que constó de las siguientes etapas: la detección de las necesidades de capacitación, la elaboración de un plan semestral de capacitación, la integración de un inventario del personal para conocer la trayectoria interna y externa de los servidores, la certificación de trabajadores en sus puestos, la cual deberá ser aprobada por el organismo oficial CONOCER, y la capacitación de instructores internos. Asimismo, para estandarizar el sistema de administración

---

1 [http://www.premiomunicipal.org.mx/p2009/pa\\_eventop.php?Anio=2003](http://www.premiomunicipal.org.mx/p2009/pa_eventop.php?Anio=2003)

de la capacitación, se cuenta con un sistema de calidad ISO 9000.

- Morelia, Michoacán, municipio que también se hizo acreedor en el año 2007 al premio del CIDE por el diseño de un modelo de profesionalización y servicio civil de carrera<sup>2</sup>. La experiencia surge de un convenio de intención suscrito con el Centro Estatal de Desarrollo Municipal y otros cuatro ayuntamientos (La Piedad, Uruapan, Zamora y Zitácuaro), en el que se acuerda elaborar 11 documentos relativos al establecimiento del Servicio civil de carrera. De los 11 documentos previstos, se contaban con los siguientes: a) Diagnóstico de recursos humanos, b) Modelo conceptual del Servicio, c) Reglamento del Servicio, d) Reglamento de organización de la Comisión del Servicio, e) Modelo de capacitación y desarrollo, f) Sistema de evaluación del desempeño, y g) Catálogo de puestos.
- Torreón, Coahuila, durante el período 2003-2005 se formó el Comité de Servicio Civil, y se aprobó su Reglamento del Servicio Civil<sup>3</sup>.
- Guadalajara, Jalisco, el 23 de octubre del 2003 el Ayuntamiento aprobó el Reglamento del Servicio Civil de Carrera en la Administración Municipal, que entre sus objetivos contempla la capacitación ética y profesional de los servidores públicos<sup>4</sup>. A partir de esta fecha, la Oficialía Mayor Administrativa tenía un año de plazo para integrar el Catálogo de Puestos y el Registro Único del Servicio Civil.

En Jalisco, el SCC se encuentra regulado por la Ley para los Servidores Públicos del estado de Jalisco y sus municipios, además del respectivo reglamento del ayuntamiento de Guadalajara, sin embargo no están a la vista las evidencias concretas que nos indiquen que se ha avanzado más allá del discurso y la creación de una norma general. Este fenómeno se replica en la mayoría de los estados que han establecido disposiciones para instaurar el SCC, y sin embargo *no se ha producido la reglamentación y la instauración del servicio civil de carrera por los ayuntamientos* (Olivos Campos, José René [www.juridicas.unam.mx](http://www.juridicas.unam.mx)).

En general, lo paradójico del tema es que después de reconocerse ampliamente el valor de la profesionalización de la función pública, las evidencias indican que *“sigue siendo una práctica marginal, circunstancial y, en la generalidad de los casos, simplemente ajena a las administraciones municipales”* (Guillén López Tonatiuh, 2006), situación que refleja a juicio de Guillén López, en la particular configuración política y administrativa de los ayuntamientos de México.

### Requerimientos de capacitación municipal

A la solicitud que se hizo a los encuestados para que indicaran el tipo de conocimientos que requieren para el mejor desempeño de sus actividades, se obtuvo que el 57% del total señalaron: *los conocimientos propios de su campo de trabajo*. En consecuencia, las respuestas se refirieron indistintamente a las funciones propias de cada cargo en que se desempeñaba el servidor encuestado: idioma inglés, relaciones públicas, redes y equipos de cómputo, técnicas de valuación catastral, contabilidad, programas de diseño, sistemas de microfilmación y escrituración de bienes inmuebles, entre otros temas. Un segundo bloque de respuestas correspondientes al

2 [http://www.premiomunicipal.org.mx/p2009/pa\\_eventop.php?Anio=2007](http://www.premiomunicipal.org.mx/p2009/pa_eventop.php?Anio=2007)

3 [www.torreon.gob.mx-2005](http://www.torreon.gob.mx-2005)

4 [www.guadalajara.gob.mx-2003](http://www.guadalajara.gob.mx-2003)

31% del total, señaló como primera prioridad el marco normativo y reglamentario que regula la administración municipal, con matices diferentes en lo fiscal, el catastro y la gestión del territorio. Finalmente, en un tercer grupo de respuestas no se especificó conocimiento alguno, solamente se refirieron a la necesidad de que existiera una capacitación continua (ver cuadro No. 1).

**Cuadro No. 1**  
**Conocimientos requeridos**  
**para el desempeño de su trabajo**

| Tipo de Conocimiento                                       | Número de respuestas | % del total |
|--|----------------------|-------------|
| Conocimientos especializados de cada área del Ayuntamiento | 22                   | 57          |
| Marco Legal y Reglamentario                                | 13                   | 31          |
| Sin especificar  | 4                    | 10          |
| <b>TOTAL:</b>  | <b>39</b>            | <b>100</b>  |

Fuente: Encuesta exploratoria

También se les solicitó a los encuestados que indicaran los tres temas que consideraban más importantes por conocer, a fin de tener un buen desempeño en sus funciones. Se les pidió que a partir de un listado de leyes y temas, enumeraran en orden de importancia las tres prioridades temáticas. Las respuestas indicaron como primeras prioridades a los temas referidos al marco normativo del Ayuntamiento (ver cuadro No. 2).

El segundo bloque de prioridades para los encuestados correspondió a la planeación y la gestión municipal en campos específicos como el de los Recursos Humanos y la Evaluación de Proyectos. Los temas referidos al Gobierno y la Política fueron escasamente mencionados, se obtuvieron tres casos para las Políticas Públicas, sólo dos para el

**Cuadro No. 2**  
**Temas que considera necesario conocer para el mejor desempeño de sus funciones**

| Temas   | Número de respuestas |
|---|----------------------|
| 1. Ley de Gobierno y Administración Municipal | 32                   |
| 2. Ley de Ingresos                            | 19                   |
| 3. Artículo 115 Constitucional                | 14                   |
| 4. Ley de Hacienda                            | 9                    |
| 5. Evaluación de proyectos                    | 6                    |
| 6. Administración de Recursos Humanos         | 6                    |
| 7. Planeación Estratégica                     | 5                    |
| 8. Gestión Pública                            | 4                    |
| 9. Políticas Públicas                         | 3                    |
| 10. Sistema Político Mexicano                 | 2                    |
| 11. Participación Ciudadana                   | 0                    |

Fuente: Encuesta exploratoria

Sistema Político Mexicano y ninguna para la Participación Ciudadana. En consecuencia, y en segunda instancia, es mayor el interés de los encuestados por la capacitación en temas referidos a la Gestión Pública, más que en los de la Política y las políticas.

### **Programas actuales de capacitación municipal**

Sobre los programas y cursos de capacitación que cursaron recientemente, se obtuvo que 56% había participado en diferentes modalidades de capacitación (cursos, talleres, diplomados y maestrías), todos enfocados en una amplia variedad temática, los cuales aparecen detallados en el cuadro No. 3.

**Cuadro No. 3**  
**Cursos tomados**  
**por los servidores municipales encuestados**

| Cursos tomados   | Sí | No | % del total |
|--|----|----|-------------|
| Cursos tomados recientemente   |    | 17 | 44          |
| Cursos tomados recientemente:<br>- Programación Neuro-lingüística;<br>- Responsabilidades administrativas de los servidores públicos;<br>- Relaciones Humanas;<br>- Reglamentación y Transparencia;<br>- Derechos y obligaciones de los servidores públicos;<br>- Seminario de mediación;<br>- Diplomado en Derecho Administrativo y Municipal;<br>- Administración de telefonía;<br>- Relaciones Públicas;<br>- Reglas de operación para el ramo 33;<br>- Inglés;<br>- Presupuesto por programas;<br>- Catastro y tablas catastrales;<br>- Cibercomunicación;<br>- Otros. | 22 | 56 |             |
| TOTAL:   |    |    | 100         |

Fuente: Encuesta exploratoria

Se aprecia entonces, que la capacitación municipal, constituye un amplio mosaico de asuntos de interés muy particular de cada ayuntamiento y cada servidor público, lo cual en última instancia refleja la gran variedad y complejidad de funciones y especialidades que tienen a su cargo los ayuntamientos. No se captó en la encuesta a ningún servidor que haya participado en algún curso que fuera parte de un programa de formación de un sistema estructurado de servicio civil de carrera. Adicionalmente, se observó también que un porcentaje significativo de servidores municipales, el 44%, no ha

participado en ningún curso o programa de capacitación, lo que nos indica una brecha y un desafío significativo para las instituciones gubernamentales y las instituciones de educación superior.

Un aspecto que consideramos relevante conocer para trabajar en el diseño de una estrategia de capacitación, fue solicitar a los encuestados que nos indicaran cuáles eran los principales obstáculos que dificultaban el buen desempeño de sus cargos. El 67% indicaron que era la falta de recursos materiales y los equipos obsoletos con los que trabajaban (lo que abre una línea alternativa de investigación complementaria, para conocer la plataforma tecnológica y computacional que tienen instalados los ayuntamientos, aspecto que reforzaría el tipo de capacitación que se requiere). El resto de las respuestas se enlistan en el cuadro No. 4, atendiendo a la frecuencia en que fueron mencionadas:

**Cuadro No. 4**  
**Principales obstáculos**  
**para el buen desempeño de los cargos**

| Obstáculos   | Número de respuestas |
|--|----------------------|
| 1. Falta de recursos materiales (equipos obsoletos)          | 26                   |
| 2. Personal mal capacitado                                   | 20                   |
| 3. Mala comunicación entre el personal                       | 12                   |
| 4. Burocracia  | 8                    |
| 5. Aspectos de carácter político                             | 7                    |
| 6. Ocultamiento de información de algunas dependencias       | 5                    |
| 7. Ausencia de manuales de procedimientos                    | 3                    |
| 8. Corrupción  | 3                    |
| 9. Falta de liderazgo  | 2                    |
| 10. Carencia de criterios para dar respuesta a la ciudadanía | 2                    |
| 11. Discriminación por ideologías partidistas                | 1                    |

Fuente: Encuesta exploratoria

En conjunto, las respuestas nos retratan un panorama de las organizaciones municipales rezagadas tecnológicamente, en las que se aplica el modelo de botín en el reclutamiento de los servidores públicos, y no obstante que se le apuesta a la legalidad burocrática en la función pública, se aprecian también vacíos en la formalización y funcionamiento de las estructuras municipales. Este contexto deberá ser un componente clave en el diseño de las estrategias de capacitación de los propios ayuntamientos y centros estatales de desarrollo municipal.

### La capacitación institucional

De los cuatro ayuntamientos en que se desempeñaban los servidores municipales encuestados, los metropolitanos de Guadalajara y Zapopan; el primero con la Unidad Departamental de Desarrollo de Personal y el segundo con la Dirección General de Recursos Humanos en tanto que en el municipio de tamaño medio, Chapala, sólo existe una encargada del área de Recursos Humanos, y en el rural, Mazamitla, no existe área de capacitación en el organigrama del ayuntamiento.

### Tipo de capacitación

Respecto al tipo de capacitación que los encuestados consideraron pertinentes a implementar en los municipios, el 50% se inclinó por que fueran cursos y talleres cortos, y los que optaron por los diplomados y que tuvieran un carácter permanente fueron el 31%; otros dos casos, el 4%, sugirieron que existiera un organismo que certificara la capacitación como el CENEVAL, y sólo un caso propuso que la capacitación formara parte de un programa de servicio civil de carrera municipal (ver cuadro No. 5):

**Cuadro No. 5**  
**Tipos de capacitación sugeridos**

| Tipo de capacitación     | Número de respuestas | %   |
|--------------------------|----------------------|-----|
| Cursos y talleres cortos | 19                   | 50  |
| Capacitación permanente  | 7                    | 18  |
| Diplomados               | 5                    | 13  |
| Certificación            | 2                    | 4   |
| Servicio Civil           | 1                    | 2   |
| No contestó              | 5                    | 13  |
| TOTAL:                   | 39                   | 100 |

Fuente: Encuesta exploratoria

### Notas finales

Haciendo un recuento de nuestra encuesta exploratoria, debemos mencionar en primer lugar, que la capacitación ha sido un tema de coyuntura institucional y personal en cada municipio. Se trata de una experiencia de voluntarismo, más que de un trabajo sistemático de reclutamiento, formación y desarrollo de los recursos humanos, ya que no obstante que los municipios de mayor tamaño cuentan con unidades especializadas en la capacitación, sus estrategias no han formado parte de un programa institucional de servicio civil de carrera. Cada servidor se suele capacitar a la luz de los requerimientos que demanda su particular contexto y espacio de trabajo.

Entre los encuestados se percibe a la capacitación como un mecanismo para ajustar su comportamiento a las normas y reglamentos de sus respectivos municipios. Así lo manifiestan con su inclinación porque la capacitación se enfoque a los temas legales y reglamentarios, visión que se corresponde con la idea de una organización de tipo maquinal o burocrática, en la cual se asignan papeles y



funciones estrictos a cada servidor municipal. Sobre este aspecto, consideramos que la capacitación, además de servir de apoyo al buen desempeño del trabajo de cada puesto o unidad, debería orientarse al tratamiento colectivo de los problemas públicos que tiene a su cargo cada ayuntamiento. Hay que resaltar que temas como el de la participación ciudadana no fueron requeridos, o el de las políticas públicas, que sólo dos encuestados lo consideraron importante.

Otro aspecto que merece ser resaltado es el tipo de capacitación que los encuestados consideraron que se debe implementar. La mitad de ellos se inclinó por que sean cursos y talleres de corta duración y que además se realicen fuera de sus horarios de trabajo, de preferencia que sean los fines de semana. Esta posición enmarca a la capacitación como una tarea extraordinaria, si bien le puede redituarse divisas para el mejor desempeño de su trabajo. No sin razón un especialista calificó a la capacitación municipal como *una tarea imposible* (Zarzosa Escobedo, 1985).

Finalmente, una reflexión en torno al tipo de capacitación deseable. Apreciamos un escaso interés por innovar los modelos de enseñanza por parte de las instancias formales de capacitación. La presentación de los contenidos del material didáctico están estructurados para exponerse en forma tradicional, son escasas las experiencias que utilizan formas didácticas alternativas, como el análisis de casos y de problemas y los simuladores financieros, por lo que resulta oportuno señalar la necesidad de avanzar en el diseño de formas de enseñanza - aprendizaje más participativas. Todo ello se traduciría en un mejor desempeño de cada unidad de trabajo y del trabajo en su conjunto. Adicionalmente, puede significar *el mejoramiento del nivel de confianza de*

*los ciudadanos en la administración pública* (Carta Iberoamericana... pág.3).

En suma, consideramos que la capacitación municipal, además de formar parte de un programa de servicio civil profesional de carrera, debe ser un tema al que cotidianamente debe darse seguimiento a fin de implementar programas pertinentes y acordes a los particulares contextos de cada municipio.

## Referencias

CARTA Iberoamericana de la Función Pública, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD, 2003

GUILLÉN López Tonatiuh (2006). Servicio profesional de carrera y municipios en México, dilemas de empatía y exclusión, en Merino Mauricio, La gestión profesional de los municipios en México, CIDE, Banco Mundial, SEDESOL, México D.F.

OLIVOS Campos José René, El Servicio Civil de Carrera Municipal en México, condiciones, desafíos y perspectiva, Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM

REGLAMENTO del Reglamento del Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública Municipal de Guadalajara, publicado en la Gaceta Municipal el 6 de agosto de 2004

ZARZOSA Escobedo, Antonio, Capacitación municipal, ¿una tarea imposible? Estudios Municipales No. 2, Marzo – Abril 1985, Centro Nacional de Estudios Municipales, Secretaría de Gobernación, México

## Páginas Web

[www.chapala.gob.mx](http://www.chapala.gob.mx)

[www.guadalajara.gob.mx](http://www.guadalajara.gob.mx)

[www.juridicas.unam.mx](http://www.juridicas.unam.mx)

[www.mazamitla.gob.mx](http://www.mazamitla.gob.mx)

[www.torreon.gob.mx-2005](http://www.torreon.gob.mx-2005)

[www.zapopan.gob.mx](http://www.zapopan.gob.mx)

[http://www.premiomunicipal.org.mx/p2009/pa\\_eventop.php?Anio=2003](http://www.premiomunicipal.org.mx/p2009/pa_eventop.php?Anio=2003)

[http://www.premiomunicipal.org.mx/p2009/pa\\_eventop.php?Anio=2007](http://www.premiomunicipal.org.mx/p2009/pa_eventop.php?Anio=2007)

# Determinantes de la actividad física en México

Raymundo Cruz Rodríguez Guajardo, José de Jesús Salazar Cantú,  
Ariel Alfonso Cruz Ramos

## Resumen

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2010), México ocupa el primer lugar mundial en sobrepeso y el segundo en obesidad. El Programa Nacional de Cultura Física y Deporte (2008) busca elevar a 35 millones el número de habitantes físicamente activos en México para 2012. El objetivo del presente estudio es la detección y dimensionamiento de los factores que inciden en la realización de actividad física entre los residentes de México. Utilizando datos de la Encuesta Nacional Sobre Uso del Tiempo (2009), se estimaron dos modelos econométricos. Los resultados muestran que educación, ingreso y vivir en zona urbana, se relacionan directamente con el tiempo asignado a la actividad física. Por su parte, dedicar más horas al trabajo y al transporte, o contar con pareja, llevan a menor actividad. En general, los hombres realizan más actividad física que las mujeres y la relación con edad es no lineal.

**Palabras clave:** actividad física, reparto del tiempo, salud pública, Clasificación JEL J22.

## Introducción

De acuerdo con Olaiz, Rivera, Shamah, Rojas, Villalpando, Hernández, y Sepúlveda (coordinadores, 2006) y los resultados de su Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2006, los niveles de sobrepeso y obesidad

entre los mexicanos han venido en aumento, alcanzando a 26.5% de los niños, 33% de los adolescentes y 71.9% de los adultos. La misma encuesta señala que ello es el resultado de la ingesta de dietas con alta densidad energética, bajas en fibra, y de bebidas azucaradas, en combinación con escasa actividad física. Como puede verse, son dos las partes fundamentales en esta ecuación: por un lado, la dieta y por otro, el ejercicio. El presente estudio se enfoca en este segundo componente, y profundiza en la detección y dimensionamiento de aquellas variables que inciden en la asignación de tiempo para realizar actividad física entre los residentes de México.

La realización de actividad física, lo cual incluye la práctica de algún deporte, aumenta la calidad de vida y contribuye al bienestar de las personas, mejorando su salud (Eberth y Smith, 2010).

Existen diversas razones para justificar la implementación de políticas públicas orientadas a incrementar el número de ciudadanos físicamente activos. Ya sea por cuestiones de salud, laborales, económicas o sociales, en países como Escocia (Eberth y Smith, 2010), España (Lera, García, y Suárez, 2009), Canadá (Humphreys y Ruseski, 2009), Australia (Brown y Roberts, 2010) y el Reino Unido (Downward y Riordan, 2007; Kwame, 2009), la temática del ejercicio se

ha establecido como una prioridad en la agenda de política pública. México no es la excepción, su Programa Nacional de Cultura Física y Deporte plantea la meta de pasar de 5.1 millones de personas que participaban en actividades físicas regularmente en 2006, a 35 millones en 2012.

Los resultados principales del presente estudio señalan que una mayor educación formal, un mayor ingreso y vivir en zonas urbanas se relacionan positivamente con la probabilidad de realizar actividad física regularmente y con el tiempo dedicado a la misma. Por su parte, una mayor extensión en la jornada laboral, lapsos más amplios de transporte y el contar con pareja sentimental, llevan a una menor demanda de tiempo por actividad física. El estudio demuestra que las mujeres realizan una menor actividad física que los hombres, y que a medida que aumenta la edad de las personas se reduce tanto la probabilidad de participación, como el tiempo asignado a la actividad física, revertiéndose esta tendencia hasta alcanzar la edad de jubilación.

La activación física ofrece una amplia gama de beneficios. No obstante, existen individuos que no la realizan con regularidad y en ocasiones se desconocen los motivos detrás de esta situación. El objetivo del presente trabajo es conocer algunos condicionantes para que un residente de México realice una mayor actividad física o por otro lado, tienda al sedentarismo. Para ello, se estiman dos diferentes modelos econométricos (mínimo cuadrados ordinarios y probabilístico) con información de la Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (ENUT) de 2009.

En la siguiente sección se establece el marco teórico, el cual se basa en el modelo SLOTH desarrollado por Cawley (2004). En el tercer apartado se realiza una revisión de

literatura acerca de las diferentes perspectivas mediante las cuales se puede estudiar el tema de la actividad física, así como de algunos trabajos realizados en otros países referentes a los determinantes de la demanda por actividad física. Enseguida se expone la metodología empleada y se describen las variables incorporadas al modelo utilizado. La quinta sección presenta los resultados de las estimaciones, además de los principales hallazgos. Por último, se reflexiona acerca de los alcances y limitaciones de los resultados obtenidos y se concluye con algunas recomendaciones de política pública.

### **Marco teórico**

El análisis económico de la demanda por tiempo para realizar actividad física se basa en la teoría de la producción del hogar. En ésta se establece que la gente combina su tiempo, el cual es escaso, para la adquisición de algunos bienes con la finalidad de “producir” su propia salud (Humphreys y Ruseski, 2009). El punto de partida del análisis teórico de los determinantes de la actividad físicas se encuentra en Becker (1965), quien estudia la elección individual del tiempo destinado a la obtención del ingreso y aquel destinado al ocio. El modelo que se utiliza en el presente trabajo es una extensión del trabajo de Becker, desarrollada por Cawley (2004) e implementada por Humphreys y Ruseski (2010), quienes combinaron los elementos claves del enfoque SLOTH con un modelo de demanda por actividades recreativas de McConnell (1992) para analizar las decisiones de participación y tiempo destinado a la actividad física.

Cawley desarrolló el modelo SLOTH, el cual contempla la asignación individual del tiempo diario entre cinco actividades principales. La letra S se refiere al tiempo para dormir

(Sleeping), la L al ocio (Leisure), la O al trabajo remunerado, T de transportación al trabajo y H a la producción propia del hogar (también conocido como trabajo no remunerado). La participación de la gente en la práctica de alguna actividad física se encuentra dentro del tiempo dedicado al ocio (L), por lo cual los individuos deben decidir cómo asignan ese tiempo, pues existen diversas opciones dentro de L, tales como ver televisión, leer un libro, escuchar música, jugar videojuegos, entre otros pasatiempos.

La extensión del modelo SLOTH por parte de Humphreys y Ruseski (2010) reconoce que algunas de las actividades incluidas en este marco teórico requieren tiempo y compra de bienes y servicios que se encuentran en el mercado, razón por la cual los individuos necesitan trabajar con el objetivo de obtener recursos y así pagarse su producción de salud. Estos autores suponen que las personas escogen cómo asignar el tiempo con el que cuentan entre varias actividades de acuerdo a la siguiente función de utilidad:

$$U = U(p, t, s...) \quad (1)$$

Donde  $p$  representa la decisión del individuo de realizar alguna actividad física con regularidad,  $t$  es el tiempo dedicado a dicha actividad y  $s$  representa la decisión de participar en las otras actividades dentro del modelo SLOTH.

La maximización de la utilidad está sujeta a dos restricciones, una de ellas monetaria (2) y la otra temporal (3).

$$Y = CFp + CVp + Cs \quad (2)$$

Donde  $CFp$  representa los costos fijos asociados con la participación en actividades físicas deportivas,  $CVp$  son los costos variables asociados con realizar actividades físicas, y  $Cs$  son los costos, tanto fijos como variables, de

todos los demás bienes y servicios adquiridos por el individuo para satisfacer sus demandas. La variable  $CFp$  es independiente del número de horas que se utilicen para la realización de alguna actividad física. Un ejemplo es el pago de la membresía para utilizar las instalaciones deportivas de algún club o gimnasio. Por su parte,  $CVp$  sí depende de la cantidad de la actividad física realizada, pues se representa mediante las compras de equipo (tenis, shorts, suplementos alimenticios, agua), pagos a entrenadores personales, a los árbitros o la inscripción a eventos únicos tales como maratones o carreras.

$$T^* = pt + \gamma s \quad (3)$$

$T^*$  es la restricción de tiempo asignado a: S (dormir), L (ocio) y H (trabajo en el hogar). De la misma manera,  $T^*$  se divide en dos periodos; uno a ser utilizado para la actividad física ( $p$ ), y el otro ( $\gamma$ ) para consumir todo lo demás incluido en la variable  $s$ . Se supone que la unidad de medición de  $T^*$ ,  $p$  y  $\gamma$  es la misma, siendo ésta las horas.

De la misma manera, si se supone que  $T$  es el tiempo total disponible en el modelo SLOTH (24 horas), entonces  $T^* = T - h$ , donde  $h$  es el tiempo que se utiliza para trabajar. Asimismo, si se pudiera seleccionar el número de horas a trabajar, entonces los ingresos ( $w$ ) se expresarían en términos del tiempo total disponible ( $T$ ) y el utilizado en el trabajo no remunerado ( $H$ ) dando paso a la siguiente expresión:

$$wh = w(T - pt - \gamma s) \quad (4)$$

La ecuación (4) refleja el costo de oportunidad del tiempo utilizado para realizar ejercicio o cualquier otro tipo de actividades físicas fuera del trabajo ( $O$ ) en términos del ingreso ( $w$ ). Se formula entonces la hipótesis de que a mayor tiempo asignado al consumo

de S, L, y H menor tiempo será utilizado en O y T, por lo cual, en teoría, se reduce el ingreso esperado del individuo. Para incluir esta hipótesis en el modelo se modifica la restricción presupuestaria anterior (2) quedando de la siguiente manera:

$$Y + w(T - T^*) = CFp + Kp_{pt} + KsS \quad (5)$$

Donde:

$$Kp = CVp + w$$

$$Ks = CVs + \gamma w$$

Así, (5) representa los costos totales (fijos, variables y de oportunidad) de participar en actividades físicas y otras como S y H.

Los trabajos realizados por Dishman, Sallis, Orenstein (1985) y King, Taylor, Haskell, DeBusk (1990) señalan que la principal barrera para practicar alguna actividad física, tanto en individuos que sí lo hacen, como en los que no lo hacen, es la falta de tiempo. En este estudio se decidió utilizar el marco teórico del modelo SLOTH como referencia, pues establece a la demanda por tiempo para realizar actividades físicas como sustituto de otras actividades en la función de utilidad de los individuos.

Luego de mostrar los elementos teóricos de la asignación de tiempo que hace el individuo, a continuación se expone la literatura que ha sido dedicada al análisis de la actividad física.

## Revisión de literatura

Existe un amplio y diverso estudio de las causas y efectos de la actividad física. Kwame (2009) refiere 3,508 investigaciones publicadas en este campo, de las cuales 71 se basan en teoría económica. En virtud de la información oficial disponible para México, se consideró en la presente investigación seguir el enfoque económico, muy similar a la orientación de los trabajos de Humphreys y Ruseski (2010, 2009

y 2007), Brown y Roberts (2010), Downward y Rascaite (2009), Kwame (2009), Lera, García y Suárez (2009), Cervini y Ramírez (2008), Downward y Riordan (2007), Cawley (2004) y Saldaña, Rodríguez y Salazar (2003). También se toma referencia de otras dos importantes áreas en el estudio de la actividad física, como son el área médica, donde encontramos aportes de Osorio (2010), Bauman, Bull, Chey, Craig, Ainsworth, Sallis, Bowle, Hagstromer, Sjoström, Pratt y ISP Group (2009), Sallis (2009), Sánchez, Norman, Sallis, Calfas, Rock y Patrick (2007), Haskell, Lee, Pate, Powell, Blair, Franklin, Macera, Heat, Thompson y Bauman (2007), Pérez, Reininger, Aguirre, Sanderson y Roberts (2006), Warburton, Nicol y Bredin (2006), Bauman, Sallis, Dzawaltowski y Owen (2002), Blair y Brodney (1999) y Dishman, Sallis y Orenstein (1985), y del área de estudios del deporte, en documentos de Gómez, Ruiz y García (2010), Flores, Ruiz y García (2009), Márquez (2008), Stratton, Conn, Liaw y Conolly (2005), Rodríguez, Castañeda, Correa y Sarabia (2004), Hernández, García y Oña (2002) y Guillén, Castro y Guillén (1997).

La cada vez mayor presencia de sobrepeso y obesidad en los grupos de población de todas las edades, tanto en países desarrollados como en desarrollo, es el punto de partida y motivación por el estudio de buena parte de la investigación en este campo. El presente trabajo surge de esta misma preocupación, dado que México es uno de los países donde el problema de sobrepeso y obesidad ha mostrado incrementos más rápidos en la última década.

Estudios como los de la World Health Organization (2010), Haskell et al. (2007) y Sánchez et al. (2007), establecen recomendaciones puntuales de los niveles recomendados de actividad física mínima, que llevan a reducir la probabilidad de múltiples

enfermedades y la mortalidad. Dichos estándares, establecidos por especialistas del área médica, dan pautas claras para monitorear la condición de actividad física en los diferentes grupos poblacionales y realizar diagnósticos que lleven a la implantación de programas públicos de salud.

Warburton et al. (2006) confirman la efectividad de la actividad física para reducir la probabilidad de las enfermedades crónicas y de una muerte prematura. Márquez (2008) observa el fenómeno denominado síndrome de cansancio crónico, derivado de los bajos niveles de ingreso, los cuales llevan a más horas de trabajo, más estrés, menos descanso y esparcimiento y mala alimentación, fenómeno cada vez más presente en México.

En los efectos de orden psicológico, Trost et al. (2001) encuentran que la obesidad en niños y adolescentes tiene también implicaciones en el comportamiento, reduciendo la autoestima y llevándoles a una mayor probabilidad de aislamiento, igualmente, encuentran una alta correlación entre inactividad física de los hijos y de los padres. Guillén et al. (1997) también comprueban los efectos psicológicos benéficos de la actividad física, entre los cuales mencionan la reducción significativa de depresión, tensión/ansiedad, fatiga y confusión, canalización de la agresividad y mejoramiento del auto concepto.

Si bien el efecto más estudiado de la actividad física es el que tiene sobre la salud física y mental, otros efectos también han sido documentados, entre ellos algunos correspondientes al mercado laboral. Lechner (2008) encuentra que en Alemania, hacer ejercicio eleva la probabilidad de encontrar empleo y de obtener un mayor salario; en esta misma línea, Rooth (2010) demuestra que la práctica deportiva del fútbol y el golf aumentan la probabilidad de obtener trabajo;

por su parte, al particularizar en el caso de trabajos físicos, el hacer ejercicio aumenta casi al doble la probabilidad de ser contratado.

En teoría económica, Cawley (2004) y Humphreys y Ruseski (2009) han construido aproximaciones abstractas para explicar las decisiones relativas a la asignación de recursos en la realización de actividad física, la cual es considerada un bien normal. Por su parte, el grueso de la investigación es de corte empírico. Igualmente, Brown y Roberts (2010) controlan para una serie de variables que representan circunstancias diferentes que podrían llegar a condicionar la actividad física del individuo y que van más allá de la restricción de tiempo. Existen tanto trabajos descriptivos como los de Bauman et al. (2009), Gómez et al. (2010), Hernández et al. (2002) y Rodríguez (2004), como análisis que intentan descubrir los determinantes de la actividad física, tales como Lera et al. (2009), Eisenber y Okeke (2009), Saldaña et al. (2003), Bauman et al. (2002), Viseu (2000) y Dishman et al. (1985).

Dentro de los artículos basados en teoría económica, encontramos algunos que toman la forma de una estimación de demanda, como son los de Kwame (2009), Lera et al. (2009) y Downward y Riordan (2007). Igualmente y siguiendo la tradición teórica de la economía, hay autores que han hecho aproximaciones mediante la valoración del tiempo, tal es el caso de Downward y Rascuite (2009) y Cervini y Ramírez (2008).

Buena parte de la literatura considera en general a toda la población, por otro lado, diferentes autores han enfocado su atención en grupos poblacionales particulares. Así, encontramos por ejemplo una especial atención en grupos universitarios en los trabajos de Gómez et al. (2010), Flores et al. (2009), Rodríguez et al. (2004) y Hernández

et al. (2002). Por su parte, Valero, Gómez, Gavala, Ruiz y García (2007) y Pérez et al. (2006), centran su estudio en adolescentes y Trost et al. (2001) en la población infantil.

Entre los métodos empleados en los trabajos de corte económico, es frecuente el uso de técnicas econométricas de estimación, donde predomina el uso de modelos de tipo probit o logit, así como el de mínimos cuadrados ordinarios. El marco creado por Cawley (2004), identificado con la abreviación SLOTH, es uno de los enfoques considerado como más completo y forma parte de la aproximación analítica de autores como Humphreys y Ruseski (2009 y 2007) y Lera, et al. (2009).

Algunos de los estudios de corte empírico emplean microdatos contenidos en encuestas nacionales, entre ellos: Humphreys y Ruseski (2010) para Canadá, Rooth (2010) para Suecia, Bauman et al. (2009) quienes contemplan múltiples países, Eisenberg y Okeke (2009) y Humphreys y Ruseski (2009) para EE.UU, Lera et al. (2009) para España, Cervini y Ramírez (2008) para México, Lechner (2008) para Alemania, Stratton et al. (2005) para Australia y Saldaña et al. (2003) para México.

Pocos trabajos han entrado a pormenorizar el análisis al nivel de diferentes categorías de ejercicio físico, sobresalen en el este aspecto las investigaciones de Gómez et al. (2010) y Humphreys y Ruseski (2010 y 2007). Para el presente estudio, la información disponible a nivel nacional no permite llegar a ese nivel de detalle, el cual reviste particular importancia ante el aparente predominio de la práctica de ciertas actividades físicas en diferentes regiones de México.

Para el caso mexicano existen estudios interesantes, Cervini y Ramírez (2008) estiman el valor social del tiempo en el país y con

ello dan pauta para considerar el costo de oportunidad del tiempo invertido en realizar actividad física, Flores et al. (2009) y Márquez (2008) analizan poblaciones universitarias, en concreto, de la Universidad de Guadalajara y de la Universidad Autónoma de Chihuahua respectivamente; Osorio (2010) plantea el efecto de la obesidad en el presupuesto nacional de salud, y Saldaña et al. (2003), partiendo de la Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (ENUT) 2002, estiman para México una función de demanda por tiempo para realizar actividades físicas. El presente estudio parte del análisis realizado en este último documento, lo actualiza y amplía, empleando la información de la ENUT 2009.

Los hallazgos realizados en este campo de estudio son diversos y de alto potencial para coadyuvar al diseño de programas públicos encaminados a informar de manera más precisa y promover en forma más eficiente los beneficios de la actividad física. Entre otros podemos referir que la World Health Organization (2010) recomienda 60 minutos de actividad diaria de moderada a vigorosa para las personas entre 5 y 17 años de edad, 150 minutos por semana de actividad vigorosa para el grupo de 18 a 64 años y 150 minutos por semana de actividad moderada para los mayores de 65 años. La misma organización advierte que la inactividad física es considerada como la principal causa en casi la cuarta parte de los casos de cáncer de colon, en 27% de los casos de diabetes y en casi un 30% de las cardiopatías. Haskell et al. (2007) coinciden con estos estándares de frecuencia en la actividad física, así mismo, proponen medir el gasto energético en unidades de equivalencia metabólica MET. Por su parte, Guillén et al. (1997) recomiendan entre 20 y 30 minutos diarios o al menos 3 veces por semana, elevando la frecuencia cardiaca a un 70 u 80% de la velocidad máxima del corazón.



La investigación empírica se ha enfocado tanto a estudiar los determinantes de la actividad física como sus efectos. Al distinguir por género, los resultados son divididos: Gómez et al. (2010), Flores et al. (2009) y Saldaña et al. (2003), encuentran que los hombres realizan más actividad física que las mujeres, lo contrario es encontrado por Lera et al. (2009), Stratton et al. (2005) y Rodríguez et al. (2004), igualmente por Bauman et al. (2009), quienes encuentran que en 17 de los 20 países de su muestra, las mujeres tienen mayor actividad física. Humphreys y Ruseski (2009) también se suman a este segundo grupo, ellos encuentran que la mujer participa más, aunque con un menor promedio de tiempo.

Siguiendo con los determinantes de la actividad física, en general se ha encontrado que una mayor educación lleva a una mayor activación, así lo muestran los estudios de Humphreys y Ruseski (2009), Lera et al. (2009), Stratton et al. (2005) y Saldaña et al. (2003). Igualmente, contar con un mayor salario se ha relacionado también con mayor actividad física en Humphreys y Ruseski (2010) y en Stratton et al. (2005).

La edad es un determinante peculiar, la mayoría de los trabajos que la han considerado la encuentran relacionada negativamente con la actividad física, Bauman et al. (2009). Por su parte, Lera et al. (2009) advierte que la relación no es lineal, si bien la actividad baja con el aumento de la edad, en su estudio encuentran que vuelve a aumentar a partir de los 34 años de edad. De acuerdo a Humphreys y Ruseski (2010), la gente de mayor edad que realiza actividad física es proclive a caminar, ejercitarse en casa, nadar o andar en bicicleta, y no tanto a trotar. Humphreys y Ruseski (2009) encuentran que un año más de vida significa una baja de 1.5 minutos por semana de actividad física.

Al estudiar la relación entre la actividad física y el estado civil, Lera et al. (2009) encuentran que el hombre casado realiza menos actividad física que el soltero, y lo contrario con la mujer. Por su parte, Gómez et al. (2010) encuentran resultados parecidos, ya que para hombres mayores de 21 años, la actividad física es mayor en los solteros; por último, Humphreys y Ruseski (2009) encuentran que la condición de estar casados no es estadísticamente significativa para determinar influencia en la condición de participar en alguna actividad física, pero sí hace que el tiempo en la misma se reduzca en 4.5 minutos por semana al haber hijos. Lera et al. (2009) también encuentran una menor actividad física en los casados. En esta línea, Stratton et al. (2005) reportan que ante la presencia de niños en el hogar, los adultos hacen más ejercicio.

Entre los pocos estudios que diferencian por región, Lera et al. (2009) encuentran que los habitantes de zonas urbanas tienden a realizar mayor actividad física que los de zona rural. Igualmente, pocos autores han realizado valuaciones de la actividad física, Downward y Racuite (2009) estimaron una disposición a pagar entre 19,000 y 23,000 libras esterlinas por año para participar en actividades físicas. Por su parte, si partimos de la estimación del valor del tiempo que realizan Cervini y Ramírez (2008) para México, y los promedios de tiempo empleados en la realización de ejercicio según datos de ENUT 2009, podríamos calcular que para el mexicano promedio realizar actividades físicas le significaría un gasto por semana de entre 69 y 100 pesos, exclusivamente por el tiempo asignado.

Gómez et al. (2010) encuentran que universitarios españoles que realizan actividad física, en su mayoría prefieren aquella que es no competitiva. Humphreys y Ruseski (2009)

señalan que la actividad preferida es la caminata en un 50% de los casos, siguiéndole en importancia la jardinería con un 7.05% y el trote con un 6.25%.

Finalmente, entre las razones para no realizar actividad física, Valero et al. (2007) encuentran que para el grupo de edad de 30 a 59 años, la falta de tiempo es la respuesta en 50% de los casos, que no le guste es la respuesta de 30% de aquellos entre 15 y 29 años y en los mayores de 59; por su parte, 18% contestaron que era por flojera. Estos porcentajes fueron estadísticamente similares en hombres y mujeres. También Hernández et al. (2002) encuentran que la razón principal es la de no tener tiempo.

Derivado de esta revisión, podemos situar el presente estudio en la línea de los que usan el modelo SLOTH de Cawley (2004). Al actualizar el trabajo de Saldaña et al., la presente investigación parte de una motivación centrada en el problema de salud pública, venido a más en México, que es el sobrepeso y la obesidad y sus consecuencias de menor salud y menor cantidad y calidad de vida. El enfoque es empírico, basado en la teoría económica, empleando en la estimación herramientas econométricas para llegar a detectar los determinantes de la actividad física, así como los efectos marginales en ésta. La intención principal, siguiendo la recomendación de Dishman et al. (1985), no sólo es detectar los determinantes, sino medir su influencia y dar mejores pautas para el diseño de política pública sobre la promoción y consolidación de la actividad física en México, país que como se planteó en la sección anterior, pretende pasar de 5.1 millones de personas que en 2006 regularmente realizaban actividades físicas, a 35 millones en 2012.

## Metodología y datos

La estimación sigue el modelo teórico SLOTH de Cawley (2006) y adopta la forma desarrollada por Brown y Roberts (2010), quienes utilizan vectores de variables socio-económicas (edad, género e ingreso), geográficas (urbano-rural), de salud y preferencias individuales como variables explicativas, siendo la variable dependiente de su modelo econométrico la participación del individuo en actividades físicas deportivas.

Para poder utilizar la ENUT 2009 y obtener los determinantes para el caso mexicano, se realizaron algunas modificaciones al modelo estimado por Brown y Roberts. La principal diferencia es que en la presente investigación no se agrupan las variables socio-económicas en vectores. Así mismo, se carece de información suficiente para estimar variables relacionadas con la salud, así como con algunas de las preferencias individuales. Sin embargo, se utilizaron variables similares como trabajo, estado civil, localidad, educación, género, ingreso y edad, como también se procedió en Saldaña et al. (2003).

A diferencia de los trabajos mencionados, donde o bien se usa la técnica de mínimos cuadrados ordinarios (MCO) o los métodos de Probit y Logit, en el presente se utilizan los dos métodos de estimación para encontrar los determinantes de la decisión de realizar o no actividad física, así como del tiempo dedicado a la misma en México. El Cuadro 1 describe las variables incluidas en cada uno de los modelos estimados. Para el caso de la estimación por MCO, se utilizó una variable continua (AFH) como dependiente, mientras que para el modelo Probit se utilizó una dicotómica (AF).

A continuación en el Cuadro 2 se hace un desglose de las variables, tanto en términos

absolutos como porcentuales por categoría, según si realizan actividad física o no.

El 60.15% de los encuestados que sí realiza alguna actividad física son hombres, el 48.7% de ese mismo grupo seleccionado (AF=1) trabaja y el 49.93% recibe algún ingreso al mes. Asimismo, el 39.18% de los individuos activos físicamente cuenta con pareja. Por último, el 80.4% de las personas activas vive en zonas urbanas y el 39.49%

destina al menos una hora a la semana para transportarse de ida y vuelta al trabajo. A priori estos cocientes pueden ir estableciendo los determinantes de la demanda por tiempo para realizar actividad física, pero todavía se requiere obtener e interpretar los resultados de las estimaciones para corroborar estas primeras relaciones hipotéticas.

Conforme a los datos incluidos en el Cuadro 2 puede observarse que independientemente

**Cuadro 1.**  
**Definición de variables**

| Variable | Descripción  |
|----------|--|
| AF       | Variable binaria que denota si la persona encuestada realizó o no ejercicio físico o algún deporte en la semana anterior a la fecha de la entrevista (futbol, basquetbol, natación, box, karate, correr, caminar, patinar, andar en bicicleta, entre otros – pregunta 5.19A de la ENUT 2009).<br>1 = Realiza alguna actividad física<br>0 = No realiza alguna actividad física |
| AFH      | Horas reportadas de ejercitación física realizadas por el entrevistado referentes a la semana anterior a la fecha de la entrevista (pregunta 5.19B de la ENUT 2009).   |
| GÉNERO   | Variable binaria que toma la distinción biológica que clasifica en hombres y mujeres (pregunta 3.4 de la ENUT 2009).<br>1 = Hombre ; y 0 = Mujer   |
| EDAD     | Años cumplidos de la persona desde la fecha de su nacimiento hasta el momento de entrevista (pregunta 3.5 de la ENUT 2009).  |
| HLSEM    | Número de horas totales destinadas a trabajar por la persona entrevistada durante la semana previa al momento de la entrevista (pregunta 4.3 de la ENUT 2009).   |
| INGRESO  | Salario mensual en pesos que el entrevistado obtuvo en el mes anterior a la entrevista (pregunta 4.9 de la ENUT 2009).   |
| ESTACIV  | Variable binaria que denota si la persona encuestada contaba con pareja sentimental al momento de la entrevista o no (pregunta 3.16 de la ENUT 2009).<br>1 = Con pareja (casado, unión libre)<br>0 = Sin pareja (soltero, separado, divorciado, viudo)   |
| EDU      | Años completos de escolaridad reportados por la persona entrevistada (pregunta 3.14 de la ENUT 2009).  |
| LOC      | Variable binaria que denota la clasificación de urbano o rural del lugar de residencia de la persona entrevistada.<br>1 = Urbano; y 0 = Rural  |
| TRANSP   | Número de horas totales a la semana que el sujeto entrevistado utiliza para desplazarse hacia y desde su lugar de trabajo (pregunta 4.4 de la ENUT 2009).  |

**Cuadro 2.**  
**Descripción de datos obtenidos de la ENUT 2009 observaciones por categoría**

| Variables |                  | Total<br>Número | AF=1 (11,368) |        | AF=0 (29,776) |        |
|-----------|------------------|-----------------|---------------|--------|---------------|--------|
|           |                  |                 | %             | Número | %             | Número |
| GÉNERO    | Hombres          | 19,081          | 6,838         | 35.83  | 12,243        | 64.17  |
|           | Mujeres          | 22,063          | 4,530         | 20.53  | 17,533        | 79.47  |
| EDAD*     | Mayor de 34 años | 20,199          | 4,035         | 35.5   | 16,164        | 64.5   |
|           | Hasta 34 años    | 20,199          | 7,333         | 64.5   | 13,612        | 35.5   |
| HLSEM     | Trabajan         | 20,529          | 5,537         | 26.97  | 14,992        | 73.03  |
|           | No trabajan      | 20,578          | 5,831         | 28.33  | 14,747        | 71.67  |
| INGRESO   | Con ingreso      | 20,855          | 5,607         | 26.88  | 14,498        | 73.12  |
|           | Sin ingreso      | 20,289          | 5,761         | 28.39  | 14,528        | 71.61  |
| ESTACIV   | Con pareja       | 22,054          | 4,454         | 20.19  | 17,600        | 79.81  |
|           | Sin pareja       | 19,090          | 6,914         | 36.21  | 12,176        | 63.79  |
| EDU       | Educado          | 38,314          | 11,164        | 29.13  | 29,776        | 70.87  |
|           | Analfabetas      | 2,830           | 204           | 7.2    | 2,626         | 92.80  |
| LOC       | Urbano           | 30,959          | 9,141         | 29.52  | 21,818        | 70.48  |
|           | Rural            | 10,185          | 2,227         | 21.86  | 7,958         | 78.14  |
| TRANSP    | Si               | 16,823          | 4,490         | 26.88  | 12,333        | 73.12  |
|           | No               | 24,321          | 6,878         | 28.28  | 17,443        | 71.72  |

Nota: Las observaciones totales de cada variable es igual a 41,144. La suma de las columnas excede al número de observaciones debido a que las categorías no son mutuamente excluyentes. \*La mediana de la edad fue 34 años.  
Fuente: Elaboración propia con datos de la ENUT 2009.

del criterio de agrupación, la población con actividad física está entre un quinto y un tercio del total según cada criterio. Llama la atención el bajo nivel de participación con actividad física de aquellas personas no alfabetizadas, donde el porcentaje baja hasta 7.2%.

El cuadro 3 muestra las estadísticas descriptivas de las variables utilizadas en los dos modelos.

**Cuadro 3.**  
**Estadísticas Descriptivas**

|    | Media | Des.Est. | Max | Min |
|----|-------|----------|-----|-----|
| AF | 0.28  | 0.45     | 1   | 0   |

|         |         |         |       |    |
|---------|---------|---------|-------|----|
| GÉNERO  | 0.46    | 0.50    | 1     | 0  |
| EDAD    | 36.63   | 18.15   | 98    | 12 |
| HLSEM   | 22.75   | 26.47   | 144   | 0  |
| INGRESO | 2390.49 | 4530.71 | 80000 | 0  |
| ESTCIV  | 0.54    | 0.50    | 1     | 0  |
| EDU     | 8.84    | 3.96    | 21    | 0  |
| LOC     | 0.75    | 0.43    | 1     | 0  |
| AFH     | 1.22    | 2.88    | 52    | 0  |
| TRANSP  | 2.39    | 4.55    | 72    | 0  |

\*Todas las variables tienen un total de 41,144 observaciones  
Fuente: Elaboración propia con datos de la ENUT 2009.

## El modelo

Siguiendo las especificaciones de Brown y Roberts (2010) y Saldaña et al. (2003), a continuación se presenta el modelo a considerar en la estimación econométrica.

$$(AF, AFH)_i = \alpha + \beta_1 \text{GENERO}_i + \beta_2 \text{EDAD}_i + \beta_3 \text{EDAD2}_i + \beta_4 \text{HLSemi}_i + \beta_5 \text{INGRESO}_i + \beta_6 \text{ESTCIV}_i + \beta_7 \text{EDU}_i + \beta_8 \text{LOC}_i + \beta_9 \text{TRANSPI}_i + \epsilon_i$$

Donde:

Todas las variables están definidas en el cuadro 1.

$i = 1, 2, \dots, n$  es el número de individuos en la encuesta

$\epsilon$  = término del error de especificación.

La estimación por MCO utiliza como variable dependiente el tiempo dedicado a la realización de actividad física en la semana, medida como una variable continua (AFH). Por otra parte, al construir la variable dependiente como una binaria (AF), que distingue entre aquellos que realizan alguna actividad física y los que no, se estima el modelo Probit, el cual permite entre otras cosas establecer y medir el perfil que distingue a los integrantes de cada grupo.

## Resultados

En el Cuadro 4 se encuentran los dos modelos estimados. Los signos de los coeficientes de cada variable explicativa fueron los mismos en ambos casos, y todos los coeficientes resultaron estadísticamente significativos. Ya sea que hablemos de las horas de actividad física por semana, o bien de la probabilidad de ser una persona que realice o no actividad física, tanto la educación como el ingreso, así como ser hombre o vivir en una zona urbana, se relacionan con una

mayor asignación de tiempo y un aumento en la probabilidad de realizar actividad física. Por otra parte, una mayor edad, la longitud de la jornada laboral, el ser casado y el dedicar más tiempo al transporte, se asocian tanto con un menor tiempo asignado a la actividad física, como con una menor probabilidad de llevarla a cabo.

Como puede observarse en el Cuadro 4, para los métodos de estimación se realizó una prueba estadística donde la hipótesis nula es que los coeficientes de las variables explicativas son simultáneamente igual a cero. Al emplear MCO, a pesar de que el coeficiente de determinación es relativamente bajo ( $R^2 = 0.09$ ), la probabilidad asociada con el estadístico F indica que el modelo como un todo es estadísticamente significativo. En cuanto a la estimación Probit, la probabilidad relacionada con el estadístico de razón de verosimilitud (RV) también muestra evidencia de que el modelo como un todo es estadísticamente significativo. Para el caso de la estimación por MCO, resulta relevante el estadístico Durbin-Watson ( $DW = 1.96$ ). Sin embargo, las tablas convencionales no están diseñadas para tamaños de muestra como el usado en este estudio. No obstante, Johnston y DiNardo (1997) señalan que, como regla de dedo, con 50 o más observaciones y unas cuantas variables independientes, un DW menor a 1.5 indica fuertemente correlación serial positiva de primer orden. Por lo tanto, en la estimación por MCO no se tiene el problema de autocorrelación de primer orden. Para el Probit, como medida de bondad de ajuste se usa la  $R^2$  de la predicción, es decir, qué proporción de los casos predice correctamente el modelo estimado. En este sentido se predice correctamente el 75.03% de los 41,144 datos, lo cual se compone de 93.76% de los 29,776 casos donde  $AF = 0$  (no hace actividad física) y 25.95% de las 11,368 observaciones cuando  $AF = 1$  (hace actividad física).

**Cuadro 4.**  
**Resultados de los dos modelos estimados**

| Variables                  | MCO <sup>a</sup>          |    | PROBIT <sup>b</sup>       |                                 |
|----------------------------|---------------------------|----|---------------------------|---------------------------------|
|                            | Coefficientes             |    | Coefficientes             | Efectos Marginales <sup>c</sup> |
| C                          | 1.3219***<br>(0.0770)     |    | -0.6480***<br>(0.0388)    |                                 |
| GÉNERO                     | 1.0466***<br>(0.0297)     |    | 0.5394***<br>(0.0151)     | 0.173198                        |
| EDAD                       | -0.0392***<br>(0.0040)    |    | -0.0313***<br>(0.0021)    | -0.004097                       |
| EDAD <sup>2</sup>          | 0.0003***<br>(4.41E-05)   |    | 0.0003***<br>(2.37E-05)   |                                 |
| HLSEM                      | -0.0126***<br>(0.0007)    |    | -0.0048***<br>(0.0004)    | -0.001525                       |
| INGRESO                    | 1.97E-05***<br>(3.73E-06) |    | 1.39E-05***<br>(1.78E-06) | 4.43E-06                        |
| ESTCIV                     | -0.5142***<br>(0.0326)    |    | -0.2486***<br>(0.0170)    | -0.079727                       |
| EDU                        | 0.0879***<br>(0.0040)     |    | 0.0667***<br>(0.0021)     | 0.021277                        |
| LOC                        | 0.1720***<br>(0.0330)     |    | 0.1203***<br>(0.0175)     | 0.037613                        |
| TRANSP                     | -0.0115***<br>(0.0035)    |    | -0.0066***<br>(0.0018)    | -0.002100                       |
| Observaciones              | 41,144                    |    | 41,144                    |                                 |
| R <sup>2</sup>             | 0.09                      |    | 0.7503                    |                                 |
| Estadístico F<br>P - Valor | 429.6801<br>0.000         | RV | 5297.635<br>0.000         |                                 |
| DW                         | 1.96                      |    |                           |                                 |

Notas: Errores estándar en paréntesis. \*\*\* Estadísticamente significativo al 1%.

aVariable dep.: AFH; bVariable dep.: AF; cCalculados en las medias muestrales

Un problema potencial que pudiera presentarse es la multicolinealidad. Con base en los cuadros 5 y 6, no se observan problemas de multicolinealidad. Para las variables edad y edad al cuadrado se espera una correlación y un factor de inflación de varianza relativamente altos, los cuales no afectan ni la significancia estadística, ni los signos esperados de los coeficientes.

Del análisis particular de cada coeficiente asociado a los determinantes teóricos, podemos establecer lo siguiente:

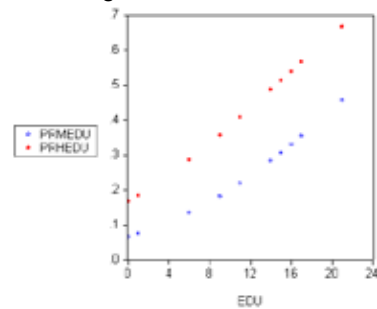
En la distinción por género, ser hombre significó un promedio mayor en 1.05 horas por semana de actividad y una probabilidad de 17.3% más de hacer actividad física, en comparación con ser mujer.

El segundo resultado se aprecia en la Gráfica 1, donde el efecto marginal correspondiente es la diferencia vertical entre las curvas en el nivel de educación medio de 8.84 años.

Al observar la variable de edad, un año más significa una pérdida media de aproximadamente

1.03 minutos de actividad física por semana, y en el modelo Probit indica una reducción de 0.4% de probabilidad de realizar actividades físicas. La edad al cuadrado permite observar que la relación entre edad y actividad física es no lineal y que llega a aumentar luego de un umbral, que en México se sitúa aproximadamente en la etapa de jubilación, con base en el modelo MCO el mínimo se sitúa en los 65 años. Esto puede apreciarse en la Gráfica 2.

**Gráfica 1.**  
**Probabilidad de realizar actividad física en mujeres (PRMEDU) y hombres (PRHEDU), según años de educación**



Fuente: Elaboración propia, con base en los coeficientes del modelo Probit.

**Cuadro 5.**  
**Matriz de Correlaciones**

|                   | EDAD  | EDAD <sup>2</sup> | EDU   | ESTCIV | GÉNERO | HLSEM | INGRESO | LOC  | TRANSP |
|-------------------|-------|-------------------|-------|--------|--------|-------|---------|------|--------|
| EDAD              | 1     |                   |       |        |        |       |         |      |        |
| EDAD <sup>2</sup> | 0.97  | 1                 |       |        |        |       |         |      |        |
| EDU               | -0.28 | -0.32             | 1     |        |        |       |         |      |        |
| ESTCIV            | 0.34  | 0.23              | -0.06 | 1      |        |       |         |      |        |
| GÉNERO            | -0.02 | -0.02             | 0.04  | 0.03   | 1      |       |         |      |        |
| HLSEM             | 0.04  | -0.04             | 0.15  | 0.15   | 0.36   | 1     |         |      |        |
| INGRESO           | 0.07  | 0.00              | 0.33  | 0.14   | 0.24   | 0.52  | 1       |      |        |
| LOC               | 0.02  | 0.02              | 0.27  | -0.05  | 0.02   | 0.09  | 0.14    | 1    |        |
| TRANSP            | 0.03  | -0.03             | 0.10  | 0.09   | 0.22   | 0.52  | 0.30    | 0.04 | 1      |

Fuente: Elaboración propia con datos de ENUT 2009.

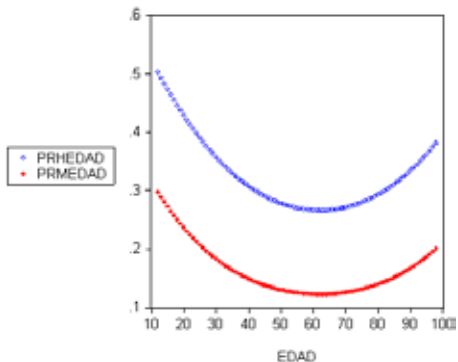
**Cuadro 6.**  
**Factores de Inflación de Varianza (FIV)**

| Variable          | FIV   |
|-------------------|-------|
| GÉNERO            | 1.19  |
| EDAD              | 28.34 |
| EDAD <sup>2</sup> | 27.03 |
| HLSEM             | 1.93  |
| INGRESO           | 1.56  |
| ESTCIV            | 1.44  |
| EDU               | 1.38  |
| LOC               | 1.10  |
| TRANSP            | 1.37  |

Fuente: Elaboración propia con datos de ENUT 2009.

**Gráfica 2.**

**Probabilidad de realizar actividad física en mujeres (PRMEDAD) y hombres (PRHEDAD), según su edad.**

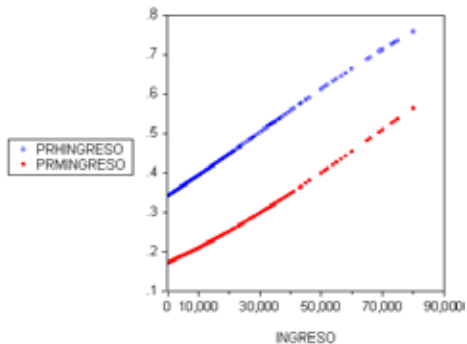


Fuente: Elaboración propia, con base en los coeficientes del modelo Probit.

En promedio, por cada hora de trabajo por semana, se reduce en 45 segundos el tiempo medio por semana de actividad física y cae en 0.15% la probabilidad de realizar actividad física. Al considerar una jornada semanal de 40 horas, ello se traduce en 30 minutos menos de actividad física versus aquel que no trabaja.

**Gráfica 3.**

**Probabilidad de realizar actividad física en mujeres (PRMINGRESO) y hombres (PRHINGRESO), según niveles de ingreso mensual.**



Fuente: Elaboración propia, con base en los coeficientes del modelo Probit.

Un aumento de 1,000 pesos en el ingreso mensual implican un incremento de casi 1.2 minutos de actividad física semanal y un aumento de 0.0044% de probabilidad de realizar actividad física. El resultado se observa en la Gráfica 3.



Ser una persona casada implica casi 31 minutos menos de actividad física por semana y un 8% menos de probabilidad de ser físicamente activo.

Cada año adicional de educación formal implica un aumento de 5.3 minutos de actividad física semanal y un 2.1% más de probabilidad de ser una persona físicamente activa.

Residir en zona urbana significa una media de 10.3 minutos más de actividad física por semana y una probabilidad 3.8 mayor de realizar actividad física.

Finalmente, por cada hora de transporte que el individuo emplea a la semana para trasladarse entre su trabajo y casa, su tiempo de actividad física se reduce en poco más de 40 segundos a la semana, igualmente, su probabilidad de realizar actividad física mengua en 0.2%.

Los resultados referentes a las determinantes de educación e ingreso para México, coinciden con lo encontrado para Escocia (Elberth y Smith, 2010), Alemania (Lechner, 2008), Canadá (Humphreys y Ruseski, 2009), Australia (Brown y Roberts, 2010) y España (Lera et al., 2009). En la Gráfica 1 puede observarse cómo un mayor nivel de educación se asocia con un mayor nivel de actividad física; por su parte, la función correspondiente al género masculino siempre va por arriba de la del femenino, denotando una mayor probabilidad de actividad física. Lo mismo puede verse en el gráfico 2 para el nivel de ingreso.

Algunos de los resultados para el caso mexicano contrastan con los de otros países. Mientras en Escocia (Eberth y Smith, 2010), Alemania (Lechner, 2008) y Canadá (Humphreys y Ruseski, 2009) la participación en actividades deportivas se ve reducida

por la edad, para el caso de México el comportamiento no es lineal. En la Gráfica 3 puede observarse que si bien una mayor edad se relaciona con una menor probabilidad de hacer ejercicio, por su parte, a partir de los sesenta, la gente tiende a aumentar su actividad, probablemente se trate de personas en jubilación. Así mismo, en estos países, al igual que en México, existe una diferencia en cuanto a género, donde el hecho de ser mujer reduce tanto el tiempo como la probabilidad de practicar alguna actividad física. Este resultado de la variable género concuerda con el de Saldaña et al. (2003), en donde se encontró que ser hombre aumenta la probabilidad de realizar actividad física y el tiempo demandado para el mismo.

Por su parte, el contar con pareja reduce el tiempo de realizar actividad física, igualmente, a mayor número de horas de trabajo, la demanda por tiempo para ello es menor.

Humphreys y Ruseski (2009) encuentran que vivir en un área urbana tiene un efecto negativo en la participación en actividades deportivas para las mujeres canadienses que trabajan, en el caso de México, como ya se ha mencionado, residir en zona urbana significó un mayor tiempo de actividad física. Este resultado para México es coincidente con el de Stratton (2005), quien encuentra que la infraestructura deportiva (parques, ciclistas, canchas, etc.) para el caso de la población australiana tiene un impacto significativo en la demanda por actividad física.

## **Conclusiones**

Aún y cuando no existe actualmente consenso acerca de las principales determinantes de la actividad física, en la presente investigación se optó por seguir la pauta de otros trabajos similares, los cuales

tienen como punto de partida el modelo SLOTH de Cawley (2006).

A manera de extensión del trabajo desarrollado por Saldaña et al. (2003), se buscó contribuir con nueva evidencia empírica para el caso mexicano. Para ello se utilizaron dos métodos de estimación, MCO y Probit. La base de datos se obtuvo de la ENUT 2009. La principal diferencia encontrada con el trabajo de referencia (el de Saldaña et al. 2003) se sitúa en la incorporación de la variable TRANSP.

Los resultados permitieron observar que todas las determinantes empleadas fueron estadísticamente significativas y exhibieron los signos teóricamente esperados. Conforme los efectos estimados, las horas dedicadas al trabajo, el ser casado y pertenecer al género femenino, así como residir en zonas rurales, fueron de las causas más importantes, causales de una menor actividad física.

El gobierno federal mexicano busca incrementar la actividad física entre los residentes del país. Conforme a las estimaciones realizadas en la presente investigación, se diría es necesario enfocar la atención y dirigir un mayor esfuerzo hacia ciertos grupos poblacionales. La variable de género resultó muy relevante, las mujeres participan menos que los hombres en actividades físicas y cuando lo hacen las desempeñan por menos tiempo. Igualmente, las personas casadas y con empleo exhiben altas probabilidades de no realizar actividad física. Por su parte, es notorio que la gente en edad de jubilación aumenta su actividad física, por lo que sería conveniente aumentar los espacios especiales para ellos y fortalecer este comportamiento.

La ampliación de encuestas como la ENEU, que permitan conocer también el tipo

de deportes que realizan las personas, así como las actividades propias de su trabajo y la forma en que se desplazan a sus lugares de empleo, permitiría contar con mejores marcos de información en la realización de este tipo de estudios.

Igualmente, sería recomendable el asociar la ENEU con las condiciones de salud física y mental del entrevistado, ello permitiría conocer la incidencia de la actividad física y asignación del tiempo de las personas en su salud. Preguntar por la estatura y el peso permitiría el cálculo de índices de masa corporal y el poder establecer correlaciones entre la actividad física, el sobrepeso y la obesidad.

## Referencias

- Bauman, A.E., Sallis J.F., Dziewaltowski D.A. y Owen, N. (2002). "Toward a Better Understanding of the Influences on Physical Activity: The Role of Determinants, Correlates, Causal Variables, Mediators, Moderators, and Confounders", *American Journal of Preventive Medicine*, 23(2), 5-14
- Bauman, A., Bull, F., Chey, T., Craig, C., Ainsworth, B., Sallis, J., Bowle, H., Hagstromer, M., Sjostrom, M., Pratt, M. y The IPS Group. (2009). "The international prevalence study on physical activity: results from 20 countries", *International journal of behavioral nutrition and physical activity*, 6(21), 1-11
- Becker, G. (1965). "A Theory of the Allocation of Time". *The Economic Journal*, 75(299), 493-513
- Blair, S.N. y Brodney, S. (1999). Effects of physical inactivity and obesity on morbidity and mortality: current evidence and research issues, *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 31(11), 646-662
- Brown, H. y Roberts, J. (2010). "Exercising Choice: The Economic Determinants of Physical Activity Behaviour", Discussion Paper Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research
- Cawley, J. (2004). "An economic framework for understanding physical activity and eating behavior", *American Journal of Preventive Medicine*, 27(3), 117-125
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte 2008-2012 (2008). Programa Nacional de Cultura Física y Deporte
- Cervini, H. y Ramírez, L. (2008). Valor social del tiempo en México. *Análisis Económico*, 23 (54), 175-202
- Dishman, R., Sallis, J. y Orenstein, D. (1985). "The Determinants of Physical Activity and Exercise". *Public Health Reports*, 100(2), 158-171
- Downward, P. y Riordan, J. (2007). "Social interactions and the demand for sport: an economic analysis." *Contemporary Economic Policy*, 25(4), 518-553
- Downward, P. y Rascuite, S. (2009). "Does sport make you happy? An economic valuation of the well-being derived from sports participation". 17th EASM Conference, proceedings, 70-72
- Eberth, B. y Smith, M.D. (2010). Modeling the participation decision and duration of sporting activity in Scotland. *Economic Modeling*, 27(4), 822-834
- Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (2009). Instituto Nacional de Estadística y Geografía
- Eisenberg, D. y Okeke, E. (2009) "Too Cold for a Jog? Weather, Exercise, and Socioeconomic Status," *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, 9(1), 1-30
- Flores, G., Ruiz, F. y García, M. (2009). Relación de algunos correlatos biológicos y demográficos con la práctica físico-deportiva en estudiantes universitarios. El caso de la Universidad de Guadalajara, México. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 5 (14), 59-80
- Gómez, M., Ruiz, F. y García, E. (2010). Actividades físico-deportivas que demandan los universitarios. *Espiral. Cuadernos del profesorado*, 3 (5), 3-10

- Guillén, G., Castro, J. J., Guillén, M. A. (1997). Calidad de vida, salud y ejercicio físico: Una aproximación al tema desde una perspectiva psicosocial. *Revista de psicología del deporte*, 12, 91-110
- Haskell, W. L., Lee, I-Min, Plate, R. R., Powell, K. E., Blair, S. N., Franklin, B.A., Macera, C.A., Heath, G.W., Thompson, P.D. y Bauman, A. (2007). Physical Activity and Public Health: Updated Recommendation for Adults From the American College of Sports Medicine and the American Heart Association, *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 39 (8), 1423-1434
- Hernández, A. I., García, M. E. y Oña, A. (2002). Demanda y práctica de actividad físico-deportiva de tiempo libre entre la comunidad universitaria almeriense
- Humphreys, B. R. y Ruseski, J. E. (2007). Participation in physical activity and government spending on parks and recreation. *Contemporary Economic Policy*, 25 (4), 538-552
- Humphreys, B. y Ruseski, J. (2009). "The Economics of Participation and Time Spent in Physical Activity. Working Paper No. 2009-09. Department of Economics, University of Alberta
- Humphreys, B. y Ruseski, J. (2010). "The Economic Choice of Participation and Time Spent in Physical Activity and Sport in Canada. Working Paper No. 2010-14. Department of Economics, University of Alberta
- Johnston, J. y DiNaro, J. (1997). *Econometric Methods*. (4ta Ed.). Singapore: McGraw-Hill International Editions
- King, A.C., Taylor, C.B., Haskell, W.L. y DeBusk, R.F. (1990). "Identifying Strategies for Increasing Employee Physical Activity Levels: Findings from the Stanford/Lockhead Exercise Survey", *Health Education and Behavior*, 17(3), 269-285
- Kwame, N.A. (2009). "An exploration of demand for physical activity". Tesis presentada para obtener el grado de doctor en filosofía. Health Economic Research Group, Brunel University
- Lechner, M. (2008). Long run labor market effects of individual sports activities. Discussion Paper No. 3559. Institute for the Study of Labor. Bonn, Germany
- Lera, F., García, J. y Suárez, M.J. (2009). "Estimation of a Structural Model of the Determinants of the Time Spent on Physical Activity and Sport: Evidence for Spain". *Economic Discussion Papers*. Departamento de Economía, Universidad de Oviedo
- Márquez, E. N. (2008). Hábitos físico deportivos y salud en los estudiantes de la universidad autónoma de Chihuahua, México. Universidad de Granada, tesis doctoral
- McConnell K. (1992). "On-Site Time in the Demand for Recreation". *American Journal of Agricultural Economics*, 74(4), 918-925
- Olaiz, G., Rivera, J., Shamah, T., Rojas, R., Villalpando, S., Hernández, M. y Sepúlveda, J. (coordinadores, 2006). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2006*. Cuernavaca, México: Instituto Nacional de Salud Pública y Secretaría de Salud

- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2010). "Obesity and the Economics of Prevention: Fit not Fat". ISBN: 978-92-64-06367-9
- Organización Mundial de la Salud (2010). "Global Recommendations on Physical Activity for Health", WHO Library Cataloguing in Publication Data. Geneva, Suiza
- Osorio, H. (2010). Crecen sobrepeso y obesidad infantil en México 1.1% al año. Instituto Nacional de Salud Pública. <http://www.insp.mx/noticias/nutricion-y-salud/1200-crecen-sobrepeso-y-obesidad-infantil-en-mexico-11-al-ano.html>, recuperado el 15 de mayo de 2011
- Pérez, A., Reininger, B. M., Aguirre, M. I., Sanderson, M. y Roberts, R. (2006). Physical activity and overweight among adolescents on the Texas-Mexico border. *Revista panamericana de salud pública*, 19(4). [http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1020-49892006000400004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1020-49892006000400004&lng=en&nrm=iso), recuperado el 15 de mayo de 2011
- Rodríguez, M., Castañeda, A., Correa, L. y Sarabia, M. (2004). Estilos de vida saludables de los estudiantes de la Corporación Universitaria Lasallista. *Revista Lasallista de Investigación*, 1 (2), 35-41
- Rooth, D-O. (2010). "Work Out or Out of Work: The Labor Market Return to Physical Fitness and Leisure Sport Activities", Artículo sin publicar No. 4684. Institute for the Study of Labor. Bonn, Germany.
- Saldaña, F., Rodríguez, R. y Salazar, J. (2004). Estimación de una función de demanda por deporte en México. *Memorias del 34º Congreso de Investigación y Extensión del Sistema ITESM*.
- Sánchez, A., Norman, G. J., Sallis, J. F., Calfas, K. J., Rock, Ch. Y Patrick, K. (2007) Patterns and correlates of multiple risk behaviors in overweight women. *American Journal of Preventive Medicine*, 46 (3), 196-202
- Stratton, M., Conn, L., Liaw, C. y Conolly, L. (2005). "Sport and related recreational physical activity - the social correlates of participation and non-participation by adults." *Sport Management Association of Australia and New Zealand*
- Trost, S.G., Kerr, L.M., Ward, D.S. y Pate, R.R. (2001). Physical activity and determinants of physical activity in obese and non-obese children, *International Journal of Obesity*, 25 (6), 822-829
- Valero, A., Gómez, M., Gavala, J., Ruiz, F. y García, M. E. (2007). ¿Por qué no se realiza actividad físico-deportiva en el tiempo libre? Motivos y correlatos sociodemográficos. *Retos. Nuevas tendencias en educación física, deportes y recreación*, 12 (2), 13-17
- Viseu, J. (2000). "Economic sport demand determinants". VIII Congress of the European Association for Sport Management (EASM)
- Warburton, D.E., Nicol, C.W. y Bredin, S.S. (2006). "Health Benefits of Physical Activity: the Evidence". *Canadian Medical Association Journal*, 174(6), 801-808



# La capacidad emprendedora de los estados mexicanos: una aproximación basada en la Teoría de Recursos

Pedro Carreón\*, Joan Lluís Capelleras\*\*,  
Víctor Giménez\*\*\*

## Resumen

A fin de estimular la creación de empresas y el empleo a nivel regional, este trabajo propone una aproximación de la Teoría de Recursos al ámbito de las regiones, en la que la configuración y composición de sus recursos pueda emplearse para describir su capacidad para generar actividad emprendedora. Utilizando como muestra a los estados mexicanos, se combinó la Teoría de Recursos con el Análisis Envolvente de Datos para construir un índice con el cual es posible observar a los estados que mejor aprovechan su demanda de mercado, su contexto urbano, su capital humano, su estructura industrial y su cultura emprendedora, no solo para la creación de nuevas empresas, sino para la generación de empleo. El índice se estudió posteriormente con un Análisis de Conglomerados a partir del peso de los recursos para determinar aquellos que son más importantes y, adicionalmente, con un Modelo Tobit para identificar si otras variables caracterizadoras del estado tales como el desempleo, el marco regulatorio, la innovación, o bien la política de desarrollo, están asociadas con el aprovechamiento de los recursos.

**Palabras clave:** emprendimiento, Teoría de Recursos, estados mexicanos, DEA.

## Abstract

This paper proposes an approach to the Resource-Based Theory within regions in which the configuration and composition of their resources may be used to describe their ability to generate entrepreneurial activity. The Mexican States were used as examples in this case in which the Resource-Based Theory was applied, in combination with the Data Envelopment Analysis, to construct a composite index that measured the capability of the Mexican States in their use of resources that the literature has shown as influential in new firm formation and employment creation. The index was then studied with a cluster analysis from the weights of resources to determine those that are the most important and, additionally, with a Tobit model to identify whether other variables characterising each state are associated with the efficient use of resources. The differences found between states and groups of states suggest that the effects of individual and specific resources on entrepreneurial capability are significant.

---

\* Profesor Investigador de la Escuela de Negocios en el Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México.  
Candidato a Doctor por la Universidad Autónoma de Barcelona. Creación y Gestión de Empresa.  
Correo: pcarreon@itesm.mx

\*\* Profesor Investigador del Departamento de Economía de la Empresa en la Universidad Autónoma de Barcelona.

\*\*\* Profesor Investigador del Departamento de Economía de la Empresa en la Universidad Autónoma de Barcelona.

**Keywords:** Entrepreneurship, Resource-based View, Mexican States, DEA.

## Introducción

El estudio del emprendimiento ha demostrado que no todos los lugares son similares en su potencial para crear nuevas empresas (Birch, 1987; Malecki, 1994). El emprendimiento es un fenómeno local, debido a que los emprendedores en su mayoría localizarán sus nuevas empresas en su lugar de residencia, siendo las regiones las unidades de análisis más apropiadas para conducir estudios empíricos (Sternberg & Rocha, 2007). La literatura existente ofrece una amplia gama de estudios que, desde diversas disciplinas, discuten los factores del entorno que influyen en la creación de empresas en distintos países desarrollados, entre ellos Estados Unidos (Bartik, 1989; Reynolds, Storey & Westhead, 1994; Shane, 1996; Armington & Acs, 2002; Lee, Florida & Acs, 2004; Sutaria & Hicks, 2004), Inglaterra (Dean, Thibodeaux, Beyerlein, Ebrahimi & Molina, 1993; Robson, 1994; Keeble & Walker, 1994; Basu & Goswami, 1999), Alemania (Audretsch & Fritsch, 1994, Audretsch & Fritsch, 1999; Fritsch & Falck, 2002; Fritsch, 2004; Fritsch & Mueller, 2005; Brixly & Grotz, 2005), Finlandia (Kangasharju, 2000), Francia (Guesnier, 1994), Italia (Garofoli 1994), Suecia (Davidsson, Lindmark & Olofsson, 1994), Portugal (Baptista, Escária & Madruga, 2008), Japón (Okamuro & Kobayashi, 2005, Okamuro & Kobayashi, 2006), e Irlanda (Hart & Gudgin, 1994). Sin embargo, países emergentes como México han carecido de dicho análisis.

Por otro lado, la literatura sobre desarrollo económico local muestra la heterogeneidad de las regiones dentro de un país (Wong, 1998; Blakely & Bradshaw, 2002; Wong, 2002; Eberts, 2005) y diversos estudios coinciden

en estudiar el emprendimiento en base a las características estructurales (Lee, Florida & Acs, 2004). En este sentido, un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2007) señala que México presenta diferencias regionales importantes en su desarrollo económico y social, que se reflejan en su estructura económica y en la distribución geográfica de las empresas. Lo anterior lo hace un caso interesante para el análisis y la medición del emprendimiento.

Ahora bien, la capacidad emprendedora en general es resultado endógeno de los recursos sobre el cual se desarrolla y, por lo tanto, existe el potencial de mejorarla mediante una aproximación basada en los recursos regionales. A la fecha, los estudios que se han realizado para analizar los factores del entorno que promueven la actividad emprendedora han utilizado una gran diversidad de enfoques teóricos. No obstante, poco se ha hecho en desarrollar un trabajo que aplique la Teoría de Recursos a nivel regional, en un país emergente.

Sobre la base de que el emprendimiento tiene una función fundamental en el desarrollo de un país y que cualquier iniciativa en este sentido debe articularse considerando las disparidades regionales, resulta relevante analizar la capacidad de las regiones en la creación de empresas. Con la integración cada vez mayor de México en la economía global, el mejoramiento de su capacidad emprendedora es inevitable, por lo que sin una intervención activa y correctamente dirigida, los cambios podrían tardar décadas (Fabre & Smith, 2003).

A fin de evaluar la creación de empresas y el empleo a nivel regional, el objetivo de este trabajo es responder a la pregunta: ¿cuál es la capacidad de los estados mexicanos



para generar actividad emprendedora y empleo a partir de sus recursos?. Responder a esta pregunta ayudará a entender por qué las empresas surgen frecuentemente en unas áreas y no en otras, qué recursos son más importantes para mejorar la tasa de emprendimiento regional, y qué papel debe jugar el gobierno en este proceso. Para ello, esta investigación introduce la Teoría de Recursos a los estados de México y propone un índice de emprendimiento distinto al que se ha venido utilizando en la literatura empírica. De antemano es posible advertir que el índice de emprendimiento será un reflejo de las disparidades regionales que presenta la estructura económica del país. Sin embargo, el índice resulta imprescindible para identificar a las regiones que presentan un mejor aprovechamiento de sus recursos, no sólo para la creación de nuevas empresas, sino también para la generación de empleo.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: En la primera parte (Revisión de literatura), se hace una revisión de los estudios teóricos y empíricos más relevantes acerca de los factores del entorno que influyen en la creación de empresas y de la aproximación al emprendimiento basado en la Teoría de Recursos. En la segunda parte (Diseño de la investigación), se describen los antecedentes de medición del emprendimiento que han sido utilizados en la literatura empírica y, con el apoyo del análisis envolvente de datos, se propone un índice de emprendimiento basado en el aprovechamiento del producto interno bruto, la población económicamente activa, la población ocupada en educación superior, el número de empleadores y las unidades económicas existentes. Además, se plantea realizar dos análisis adicionales, uno de conglomerados a partir de los pesos en el índice, así como de un Tobit con variables no utilizadas en el índice tales como la inversión

extranjera directa, la tasa de desempleo, el número de días para abrir una empresa. En la tercera parte (Resultados), se reporta el índice de emprendimiento basado en el aprovechamiento de los recursos; los grupos homogéneos de estados que se forman de acuerdo a la importancia de sus recursos en el índice, así como la influencia en el índice por parte de las variables no utilizadas en el análisis envolvente de datos. En la última parte se plantean las conclusiones, las limitaciones y las líneas futuras de investigación sugeridas.

## **Revisión de literatura**

### **1.1 Los factores del entorno que influyen en la creación de empresas**

#### **Marco teórico**

Un entorno positivo para la creación de empresas depende de una gran diversidad de factores económicos, políticos y socioculturales que han sido plasmadas en distintos modelos teóricos. Por ejemplo, Gartner (1985) intentó organizar las muchas variables utilizadas en investigaciones pasadas para describir la creación de nuevas empresas en un marco conceptual integrando cuatro perspectivas principales: las características de los individuos que inician la empresa, la organización que ellos crean, el ambiente que rodea e influencia a la nueva empresa y el proceso mediante el cual la nueva empresa es iniciada. Por su parte, Veciana (1989) elaboró un modelo de los principales factores condicionantes de la creación de una empresa, integrando las principales variables que han sido estudiadas en el marco de distintas teorías y que son consideradas como fundamentales en la decisión de crear una empresa. Gnyawali (1994) consideró el conjunto de factores económicos, políticos y

socioculturales que ejercen influencia sobre la voluntad y capacidad de las personas para asumir actividades empresariales, así como la disponibilidad de asistencia financiera y servicios de apoyo que facilitan el proceso de arranque. Verheul (2001), hizo una distinción entre el lado de la oferta y el lado de la demanda. El lado de la demanda representa las oportunidades para la actividad empresarial, mientras que el lado de la oferta es dominado por las características de la población.

Diversos investigadores coinciden directa o indirectamente con estos factores al señalar en publicaciones más recientes que los factores demográficos son los que principalmente influyen en las oportunidades disponibles a los individuos de una sociedad, y que variables como la distribución de edades, la composición étnica, la participación de la mujer en el trabajo, entre otras características, determinan la distribución de capacidad de un país y por lo tanto la tasa de emprendimiento (Wennekers, 2006); que la mano de obra es quizá el insumo más importante dentro de cualquier empresa, y la actividad emprendedora puede estar motivada en gran medida por la disponibilidad de mano de obra (Combes & Duranton, 2006; Dahl & Klepper, 2007), o bien, que las excesivas regulaciones gubernamentales aumentan el costo de iniciar una empresa originando bajas tasas de emprendimiento y altas tasas de informalidad (BM, 2009). La literatura también establece que la cultura emprendedora, entendida ésta como el contexto social en el cual el comportamiento emprendedor es motivado (Johannisson, 1984), influye en el comportamiento hacia la creación de empresas, ya que cuando los individuos aspiran a ser emprendedores, sus acciones motivan a otros a crear más negocios desarrollando cultura empresarial en una comunidad (Bygrave & Minniti, 2000; Minniti & Bygrave, 1999), y que el número

de emprendedores en una región legitima la actividad emprendedora (Kristensen, 1994). Finalmente, West (2008) coincide con Verheul en que las políticas de desarrollo son un factor que influye en el emprendimiento al señalar que particularmente los países en desarrollo han adoptado “modelos de desarrollo de arriba hacia abajo”, los cuales están basados en la atracción de empresas multinacionales para la generación de empleo, pero que sin embargo estos pueden llegar a mermar las oportunidades para el emprendimiento debido a la atractividad del empleo en el corto plazo desmotivando a los individuos a considerar involucrarse en actividades emprendedoras.

### **Evidencia empírica**

Desde hace varios años, diversos autores han notado la ausencia de trabajos empíricos sobre la manera en que el entorno regional afectaba la creación de empresas (Bruno & Tyebjee, 1982; Keeble, Potter & Storey, 1990). Entre los primeros autores que reportaron resultados se encuentran Guesnier; Audretsch y Fritsch; Hart y Gudging; Garofoli; Davidsson, Lindmark y Olofsson; Keeble y Walker; y Reynolds, Storey y Westhead, cuando estudios sobre la influencia de las características regionales en la creación de empresas conducidos en Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Suecia, Reino Unido y Estados Unidos, se publicaron en la edición especial del *Regional Studies Journal* (Vol. 28, No. 4). Entre las variables utilizadas se encontraron aquellas relacionadas con la demanda, el contexto de urbanización, el capital humano, la estructura industrial, la innovación y la cultura empresarial (Tabla 1).

Estudios más recientes han utilizado variables como el ingreso, el crecimiento poblacional, la densidad de población, la estructura industrial, el desempleo, el capital

**Tabla 1. Factores condicionantes de la creación de empresas a nivel regional de estudios empíricos**

|                            | Guesnier<br>1994 | Audretsch<br>& Fritsch,<br>1994 | Garofoli<br>1994 | Davidsson,<br>Lindmark &<br>Olofsson,<br>1994 | Keeble &<br>Walker,<br>1994 | Reynolds,<br>Storey &<br>Westhead<br>1994 | Bartik<br>1989    | Armington<br>& Acs,<br>2002 | Lee,<br>Florida &<br>Acs 2004 | Sutaria<br>& Hicks<br>2004 | Fritsch &<br>Mueller<br>2005 |
|----------------------------|------------------|---------------------------------|------------------|---|-----------------------------|---|-------------------|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------|------------------------------|
|                            | Francia          | Alemania                        | Italia           | Suecia  | Reino<br>Unido              | Estados<br>Unidos                         | Estados<br>Unidos | Estados<br>Unidos           | Estados<br>Unidos             | Estados<br>Unidos          | Alemania                     |
| <b>Demanda</b>             |                  |                                 |                  |   |                             |   |                   |                             |                               |                            |                              |
| Crecimiento del<br>Ingreso |                  | 0                               | -                | 0   | +                           | +   |                   | +                           | +                             |                            |                              |
| Crecimiento<br>poblacional | +                | 0                               | +                | +   | +                           | +   |                   | +                           | +                             | +                          |                              |
| <b>Contexto Urbano</b>     |                  |                                 |                  |   |                             |   |                   |                             |                               |                            |                              |
| Densidad de<br>población   | 0                | 0                               | +                | +   | +                           | 0   | +                 |                             |                               |                            | +                            |
| Desempleo                  | +                | 0                               | -                | +   | 0                           | +   |                   | 0                           |                               | 0                          | +                            |
| Estructura industrial      | +                | +                               | 0                | +   | +                           | +   | -                 |                             | +                             | +                          | +                            |
| Capital humano             | 0                |                                 | +                | 0   | 0                           | -   |                   | +                           | +                             |                            |                              |
| <b>Innovación</b>          |                  |                                 |                  |   |                             |   |                   |                             |                               |                            | +                            |

Notas:

- + Influencia positiva estadísticamente significativa.
- Influencia negativa estadísticamente significativa
- 0 Estadísticamente no significativa.

Fuente: Elaboración propia.

humano, la innovación y la cultura empresarial, llegando a diversos resultados sobre su influencia en la actividad emprendedora. Por ejemplo, Bartik (1989) y Fritsch y Mueller (2005) encontraron que la densidad de población tenía un impacto positivo. Armington y Acs (2002), Lee, Florida y Acs (2004), y Sutaria y Hicks (2004) encontraron que el crecimiento poblacional era lo que tenía un impacto positivo. Por su parte, Sutaria y Hicks (2004) y Fritsch y Mueller (2005) encontraron que la estructura industrial tenía un impacto positivo -específicamente Johnson y Cathcart, 1979; Reynolds, Storey y Westhead, 1994; Mason 1991; Audretsch y Fritsch, 1994; Mueller, 2006; y Sorensen, 2007-, identificaron que las regiones dominadas por una población de empresas pequeñas tienen una tasa relativamente alta de creación de nuevas empresas, mientras que Bartik (1989) y Armington y Acs (2002), encontraron que la estructura industrial tenía un impacto negativo. Fritsch y Mueller (2005) encontraron que la tasa de desempleo tenía un impacto positivo, mientras que Sutaria y Hicks (2004) no reportaron impacto alguno. Armington y Acs (2002) y Lee, Florida y Acs (2004) encontraron que el crecimiento en el ingreso y el capital humano tenían un impacto positivo. Reynolds, Storey y Westhead (1994), Fritsch y Falck (2002); Armington y Acs (2002); Fritsch y Mueller (2005); Uhlaner y Thurik (2007); Davidsson y Wiklund (1997), y Reynolds, Bygrave y Autio, (2004), encontraron que el nivel de innovación regional y la cultura emprendedora tenían un impacto positivo sobre la actividad empresarial.

De la revisión anterior, es posible identificar los criterios, las mediciones y las fuentes de información, que reflejan las diversas formas de pensamiento con las que se ha analizado la creación de empresas. Lo anterior dificulta la explicación del emprendimiento regional ya

que se ha dado origen a una cierta cantidad de literatura con una gran disparidad de sus resultados. La razón puede ser atribuible a la diferencia en países y períodos que producen un contexto nacional diferente. Por lo anterior, se necesita realizar un análisis empírico utilizando datos de los estados mexicanos para generar evidencia sobre la creación de empresas en México.

## **1.2 El enfoque de recursos para la creación de empresas a nivel regional**

### **Marco teórico**

Davidsson y Wiklund (2001) afirman que el trabajo empírico sobre emprendimiento a nivel regional se podría beneficiar aún más de la adopción y desarrollo de otros marcos teóricos a los que generalmente han sido utilizados. Estudios recientes concluyen que los recursos se encuentran entre los más importantes dominios conceptuales que explican la naturaleza y el progreso del emprendimiento (West & Bamford, 2005). La Teoría de Recursos es una teoría que hasta ahora había estado fuertemente asociada a los recursos de la empresa privada y su desarrollo. Bajo esta teoría, la empresa se define en términos de sus recursos productivos e intenta describir aquellos factores fundamentales que le generan una ventaja competitiva sustentable. Su premisa básica es que los recursos heterogéneos que son difíciles de transferir o imitar pueden ser fuente de ventaja competitiva (Penrose, 1959, Amit & Schoemaker 1993; Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Para los ejecutivos del sector privado resulta fundamental una amplia comprensión tanto del entorno en el que la firma opera, como de los recursos a nivel interno.

La configuración y composición de los recursos de una región podría emplearse para describir la capacidad para generar actividad emprendedora y beneficiarse de la misma. Stam (2009) señala que los entornos son dotados de recursos heterogéneos, por lo que las localidades pueden crear ventajas competitivas sustentables si ofrecen recursos que son difíciles de transferir o imitar por otras localidades (Windsperberg, 2006). Una aproximación al emprendimiento basada en sus recursos posee la ventaja de contar con el contexto único que enfrenta cada región. A diferencia de aproximaciones globales, que tienden a homogenizar áreas locales para que parezcan similares, la Teoría de Recursos ofrece la posibilidad de crear inimitables, preservando y mejorando los valores y la cultura de la localidad. Además, la Teoría de Recursos resulta apropiada para aplicación en economías emergentes por su enfoque hacia la generación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (West & Bamford, 2005). De esta forma, responsables del desarrollo económico local pueden utilizar a la Teoría de Recursos como herramienta para la elaboración de estrategias de emprendimiento.

## Evidencia empírica

Dos antecedentes de la aplicación de la Teoría de Recursos al ámbito de las regiones son el estudio de West, Bamford y Marsden (2008), y el de Windsperberg (2006). En el primero, dos regiones de Latinoamérica (Chiapas, en México y Atenas, en Costa Rica) fueron contrastadas en su actividad emprendedora. En dicho estudio se hizo una categorización de recursos con base en las categorías que Greene y Brown (1997) identificaron en una investigación sobre emprendimiento en el contexto de la Teoría de Recursos: financieros,

sociales, humanos, físicos y tecnológicos. Por su parte, Windsperberg (2006) desarrolla una aproximación a la competitividad de las ciudades basada en los recursos mediante una combinación del diamante de Porter con la Teoría de Recursos. Su aproximación incluyó los efectos de la interacción entre empresas y recursos específicos de la localidad. Los resultados determinaron que los recursos de la localidad influenciaron la atractividad de la localidad para las empresas multinacionales, y que las empresas multinacionales estimularon el desarrollo de los recursos específicos de la localidad. Ambos estudios fundamentan la aplicabilidad de la Teoría de Recursos al observarse que los factores del entorno hacen referencia a un conjunto de recursos que, directa o indirectamente, afectan la creación de empresas y la generación de empleo.

En resumen, la Teoría de Recursos puede plantearse en las siguientes proposiciones:

1. La capacidad de creación de empresas y la generación de empleo dependerá del grado de aprovechamiento de los recursos de que dispone cada una de los estados.
2. La importancia de los recursos para cada uno de los estados será diferente partiendo de que no son transferibles e imitables.

## Diseño de la investigación

### 2.1 Antecedentes de medición del emprendimiento

La medición del emprendimiento dentro y entre diferentes sociedades ha sido una preocupación importante en la literatura (Acs & Storey, 2004; Carree, Thurik & Wennekers, 2002; Reynolds, Storey & Westhead, 1999). La medida de la actividad emprendedora de un país depende del nivel de análisis seleccionado por el investigador. En la

investigación sobre creación de empresa, se consideran principalmente tres niveles de análisis: el nivel individual (micro), el nivel de empresa u organización (meso) y el nivel nacional y/o regional (macro). Esta distinción está presente en la mayoría de los trabajos realizados por los autores más representativos del área (Gartner, 1985; Stevenson y Jarillo, 1990; Zahra, 1993; Wiklund, 1999; Zahra, Jennings y Kuratko, 1999). La selección del nivel de análisis no solo es importante en el diseño de estudios empíricos, sino esencial en la utilización de diferentes teorías (Davidsson & Wiklund, 2000; Gartner & Brush, 1999).

A nivel macro, la mayor parte de los estudios empíricos han optado por la formación de nuevas empresas o el autoempleo como medidas de emprendimiento. Ejemplo de lo anterior es el World Bank Group Entrepreneurship Survey (WBGES), que recoge los registros formales de empresas, mientras que el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), captura lo que denomina la actividad emprendedora temprana. En otras palabras, el GEM representa la oferta potencial de emprendedores, mientras que el WBGES representa la tasa real de emprendimiento.

Generalmente, las actividades emprendedoras se llevan a cabo en la forma de “negocios” pero debido a la falta de una definición universalmente aceptada de lo que constituye un “negocio”, se han elaborado diferentes definiciones de carácter legal o económico. Por ejemplo, el WBGES define la unidad de medida de emprendimiento como “cualquier unidad económica del sector formal establecida como entidad legal y registrada en un registro público, la cual es capaz, bajo derecho, de incurrir en obligaciones e involucrarse en actividades y transacciones económicas con otras entidades.” Por su parte, las agencias estadísticas han definido

a los “negocios” de diversas maneras sobre la base de las fuentes de información disponibles (Vale, 2005). Por ejemplo, países como Estados Unidos basan sus estadísticas en “establecimientos”, Canadá lo hace en “unidades de trabajo”, mientras que los países que reportan a Eurostat y UNECE utilizan para medidas de enfoque legal “empresas”, geográfico “unidades locales”, y sectorial “tipo de actividad”. Como resultado, los datos no son fácilmente comparables entre países, por lo que la selección de unidad de medida debe tomar en consideración la disponibilidad de datos, la consistencia, la relevancia al tipo de emprendimiento y el enfoque al sector formal. En la mayoría de los estudios empíricos mencionados en la revisión de literatura los autores han coincidido en determinar una tasa de emprendimiento regional, la cual se obtiene por el número de empresas por cada 100,000 habitantes. Esta tasa fue la que permitió a Reynolds, Storey y Westhead (1994) realizar un estudio comparativo a nivel internacional.

Específicamente para México, las estadísticas sobre las empresas, existentes y nuevas, pueden obtenerse del Censo Económico 2009 que realiza el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2009). En él se establece como unidad de observación a las unidades económicas, las cuales son “las unidades estadísticas sobre las cuales se recopilan datos, se dedican principalmente a un tipo de actividad de manera permanente, combinando acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora, para llevar a cabo producción de bienes y servicios, sea con fines mercantiles o no.” Las unidades se definen por sector de acuerdo con la disponibilidad de registros contables y la necesidad de obtener información con el mayor nivel de precisión analítica. No se consideran las unidades económicas

que llevan a cabo su actividad de manera ambulante (como carritos o vendedores ambulantes) o con instalaciones que no están de alguna manera sujetas permanentemente al suelo (puestos que diariamente son armados y desarmados), ni las casas-habitación donde se efectúa una actividad productiva con fines de autoconsumo o se ofrecen servicios que se realizan en otro sitio, como es el caso de los servicios de pintores de casas o plomeros.

Para las actividades manufactureras, comerciales y de servicios (que conjuntan a la mayoría de las unidades económicas no agropecuarias en México), se utiliza la unidad de observación tipo establecimiento. Esto implica que la información levantada en cada cuestionario de tales sectores está referida al domicilio en donde realmente se está llevando a cabo la actividad, y por lo tanto, la presentación de resultados tiene la ventaja de que los datos corresponden al lugar geográfico que se detalla en cada renglón de los tabulados.

Ahora bien, un gran vacío en los estudios que miden el emprendimiento ha sido la medición del empleo generado por las nuevas empresas. Estudios señalan que la primera contribución de la creación de empresas es, naturalmente, el número de empleos generados directamente por las mismas (Baptista, Escaria & Madruga, 2008; Birch, 1987; Fritsch & Mueller, 2004; Van Stel & Storey, 2004). Investigadores que han estudiado la relación entre creación de empresas y crecimiento económico a nivel regional han operacionalizado el crecimiento económico con la variable generación de nuevos empleos (Acs & Armington, 2004; Audretsch & Fritsch, 1994; Birch, 1987; Fritsch, 1997; Kirchoff, Armington, Hasan & Newbert, 2002; Van Stel & Storey, 2004).

## **2.2 La medición del emprendimiento basada en recursos regionales**

### **El análisis envoltente de datos**

Con el fin de medir la capacidad emprendedora a partir de la Teoría de Recursos, este trabajo propone la construcción de un índice basado en los recursos regionales. Al combinar la Teoría de Recursos con el Análisis Envoltente de Datos, los factores del entorno condicionantes de la creación de empresas y que hacen referencia a los recursos con que cuentan los estados se incorporan como variables input y, las nuevas empresas y el empleo generado, como variables output. De esta manera es posible observar a los estados que mejor aprovechan sus recursos no sólo para la creación de nuevas empresas, sino también para la generación de empleo.

Sutter & Stough (2009) utilizaron el Análisis Envoltente de Datos para un estudio de emprendimiento en zonas metropolitanas de Estados Unidos, y argumentan que los modelos de regresión frecuentemente empleados en la literatura empírica son útiles para la identificación de variables que predicen creación de empresas a nivel agregado, sin embargo, provén poca información de diagnóstico respecto a observaciones espaciales y temporales a nivel individual. Por otro lado, las aplicaciones de modelos de regresión generalmente requieren estudios de caso adicionales para aprender por qué una observación en particular se desempeña mejor o peor que otra en el promedio global. El Análisis Envoltente de Datos es una técnica que se enfoca especialmente en la generación de información de diagnóstico para unidades bajo análisis. A fin de que los recursos regionales se traduzcan en incrementos proporcionales en la capacidad de creación de empresas, resulta de suma importancia

analizar la eficiencia en la utilización de dichos recursos.

Por otro lado, el Análisis Envolvente de Datos es una técnica no paramétrica que no supone ninguna forma funcional de la relación entre los inputs y los outputs, ni una distribución de la ineficiencia. Además, es capaz de manejar múltiples inputs y outputs expresados en distintas unidades. Esta técnica, que resulta una extensión del Modelo de Farrell<sup>1</sup>, fue desarrollada por Rhodes (1978) en su tesis doctoral. En ese mismo año aparece publicado en *European Journal of Operational Research* el artículo "Measuring efficiency in Decision Making Units" de Charnes et al., en el que se presenta la formalización del primer Modelo de Análisis Envolvente de Datos (DEA-CCR). Entre las hipótesis que supone el modelo se encuentran: convexidad, fuerte eliminación gratuita de inputs y outputs y rendimientos constantes a escala. La relajación de esta última, al permitir rendimientos variables a escala, se debe a Banker, Charnes, and Cooper (1984), dando lugar al modelo DEA BCC.

Ahora bien, el análisis puede ser caracterizado con relación a dos orientaciones: hacia los inputs, que persiguen la máxima reducción proporcional en los inputs, o hacia los outputs, que buscan dado un nivel de inputs, el máximo incremento proporcional de outputs.

Para este ejercicio, el análisis se realiza en términos de maximización de los outputs con rendimientos variables a escala.

Max  $\phi$

s.a

$$\left( \sum_{j=1}^I \lambda_j y_{rj} \right) - s_r^+ = \phi y_{r0} \quad r = 1 \dots m$$

$$\left( \sum_{j=1}^I \lambda_j x_{ij} \right) + s_i^- = x_{i0} \quad i = 1 \dots n$$

$$\lambda_j, s_r^+, s_i^- \geq 0 ; \phi \text{ libre de signo}$$

El paso inicial en el análisis es la definición de las Unidades de Toma de Decisión. En nuestro estudio, el total de los 32 estados mexicanos representan las unidades individuales a analizar. El segundo paso es la selección de variables en entrada y salida. Para los inputs se utilizaron varios criterios: el primero, que las variables hayan sido encontradas en la literatura teórica o empírica; el segundo, la disponibilidad de información a nivel estatal semejante a las variables que arrojó la literatura; y tercero, que fueran acordes a la categorización de recursos en el contexto de la Teoría de Recursos elaborada por Greene y Brown (2007).

Los inputs:

El producto interno bruto: en términos generales, los emprendedores están más dispuestos a iniciar sus empresas en lugares de alta demanda de mercado. Un dato útil para estimarla es el producto interno bruto proveniente del INEGI.

La población económicamente activa: considerado uno de los principales insumos de las empresas, se utiliza esta variable a partir de los datos provenientes de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del INEGI.

La población ocupada con educación media superior y superior: generalmente, el capital humano se mide en función del nivel

1 Eficiencia técnica fue definida por Farrell (1957) como la capacidad de una unidad para obtener el máximo output a partir de un conjunto dado de inputs.



educativo de la mano de obra, información que el INEGI ofrece bajo este rubro.

El número de empleadores: de la revisión de literatura se desprende que una región con una gran cantidad de empresarios tendrá mayor propensión a la creación de empresas. El número de empleadores del INEGI se utiliza como variable de aproximación al número de empresarios.

Las unidades económicas existentes: dado que en México casi el 99% de las empresas son micro y pequeñas (OECD, 2007), se utiliza el inventario total de unidades económicas por estado proveniente del Censo Económico 2009 que realiza el INEGI.

Los outputs:

Las nuevas unidades económicas: durante el recorrido del Censo Económico 2009, se detectaron todas aquellas unidades económicas que no existían en el año 2008 porque iniciaron sus operaciones en 2009.

El personal ocupado total: el Censo Económico 2009 provee, además, información sobre el empleo generado por las nuevas

unidades económicas mediante la variable personal ocupado total, que comprende tanto al personal contratado directamente por la razón social como al personal ajeno suministrado por otra razón social, que trabajó para la unidad económica. Puede ser personal de planta, eventual o no remunerado.

En síntesis, los inputs son la población económicamente activa, el producto interno bruto, el número de empleadores, el inventario de unidades económicas y la población ocupada con educación media superior y superior. Los outputs son las unidades económicas que iniciaron operaciones y el personal ocupado (Tabla 3). En la tabla 4 pueden observarse sus estadísticos descriptivos. El índice de emprendimiento tomará un valor igual o superior a 100. Un estado tiene el mejor aprovechamiento de sus recursos si obtiene un índice de 100 y todas las variables de holgura son nulas. En este caso el estado obtiene la máxima creación de empresas posible a partir de los recursos de que dispone. Un índice superior a 100 es reflejo de que el estado podría aumentar la creación de empresas y generación de empleo sin alterar su nivel de recursos.

**Tabla 2.**  
**Variables y fuentes de información**

| Variable   | Unidad           | Año  | Fuente |
|--|------------------|------|--------|
| Inputs:  |                  |      |        |
| El producto interno bruto                                    | Pesos mexicanos  | 2008 | INEGI  |
| La población económicamente activa                           | Personas         | 2008 | INEGI  |
| La población ocupada con educación media superior y superior | Personas         | 2008 | INEGI  |
| El número de empleadores                                     | Personas         | 2008 | INEGI  |
| Las unidades económicas existentes                           | Establecimientos | 2008 | INEGI  |
| Outputs:   |                  |      |        |
| Las nuevas unidades económicas                               | Establecimientos | 2009 | INEGI  |
| El personal ocupado total                                    | Personas         | 2009 | INEGI  |

**Tabla 3.**  
**Estadísticos descriptivos**

|  | Media      | Desviación típica | N  |
|--|------------|-------------------|----|
| Población económicamente activa                          | 1411819.16 | 1231383.216       | 32 |
| Producto interno bruto                                   | 370072.59  | 388719.640        | 32 |
| Empleadores  | 54799.81   | 41562.512         | 32 |
| Personas ocupadas con estudios medio superior y superior | 371183.31  | 371797.689        | 32 |
| Unidades económicas que realizaron actividades           | 147652.88  | 116596.984        | 32 |

### El análisis de conglomerados

Una vez obtenido el índice, resulta interesante agrupar a los estados con base en el peso de sus inputs. Los pesos del índice han sido utilizados en varios estudios a fin de presentar la importancia de los inputs y outputs (Roll & Golany, 1993; Cook & Kress, 1990). La idea detrás es que los factores más favorables tienden a mostrar un peso mayor, el cual representa además la contribución marginal del factor (Kao & Hung, 2008). En este trabajo, el Análisis de Conglomerados se aplica para distinguir la diferencia de los 32 estados con respecto a la contribución de aprovechamiento de los dos outputs. En primera instancia, la varianza mínima de Ward se utiliza para encontrar los conglomerados preliminares basados en los componentes de distribución, luego el número de conglomerados se determina por el punto de corte del árbol jerárquico (Tabla 5).

### El Modelo Tobit

Entre los factores del entorno existen variables que idealmente no pueden incorporarse como inputs en el Análisis Envoltante de Datos pero que sin embargo son caracterizadoras del estado. La estimación de un Modelo Tobit<sup>2</sup> puede

ser utilizada para investigar si el índice de emprendimiento pudiera estar asociado a dichas variables. También conocido como Modelo de Regresión Censurado, el Modelo Tobit sirve para determinar relación lineal cuando hay censura ya sea a la izquierda o a la derecha en la variable dependiente. La censura ocurre cuando observamos los valores de la variable independiente de la muestra, pero para algunos registros no se cuenta con información de la variable dependiente, que no es una característica intrínseca de la distribución de la variable objeto de estudio, sino que se produce por un defecto de los datos de la muestra, que si no estuvieran censurados constituirían una muestra representativa de la población de interés no censurada.

El Modelo Tobit es una extensión de un Modelo Probit que incorpora tanto información de la probabilidad del suceso de interés, como los valores de la variable latente. Este último componente es idéntico a la función de máxima verosimilitud implícita en una regresión por MCO si es que todos los valores de la variable independiente se encuentran disponibles. La formulación general del Modelo Tobit suele darse en términos de la variable latente, en este caso el índice de emprendimiento basado en el aprovechamiento de los recursos:

<sup>2</sup> Desarrollado en 1958 por James Tobit.

$$y_i^* = \hat{\alpha}'x_i + \hat{\alpha}_i, \text{ donde } \hat{\alpha} \sim N(0, \hat{\sigma}^2)$$

$$y_i = 0 \quad \text{si } y_i^* = 0$$

$$y_i = y^* \quad \text{si } y_i^* > 0$$

Por su parte, las variables independientes serían variables caracterizadoras del estado:

La tasa de desempleo: esta tasa se obtiene de la encuesta nacional de ocupación y empleo que realiza el INEGI.

Las patentes: este trabajo se aproxima a la innovación a través del número de patentes registradas por estado de origen del inventor.

La facilidad para abrir una empresa: el informe Haciendo Negocios en México (BM, 2009), hace referencia al marco regulatorio de los estados y registra el número de días que se necesitan para realizar los trámites oficiales para que un empresario pueda abrir y operar formalmente una empresa.

La inversión extranjera directa: como variable representativa de los “modelos de

desarrollo de arriba hacia abajo”, se consideró la inversión extranjera directa realizada por las empresas multinacionales en los estados mexicanos y registrada por el INEGI.

## Resultados

Las nuevas unidades económicas y su personal ocupado

El Censo Económico 2009 arrojó un total de 419,164 unidades económicas con un empleo de 864,392 personas. Como estaba previsto, el país no muestra una distribución uniforme en la creación de empresas y empleo (Tabla 4). El estado que más empresas creó fue el Estado de México con 60,080, seguido por Veracruz y Puebla; y el que menos creó fue Baja California Sur con 2,839, seguido de Colima y Campeche. Por el lado del empleo, el estado más generador fue Veracruz con 57,699 empleos, seguido de Puebla y el Distrito Federal; y los menos generadores fueron Baja California Sur con 5,991 puestos de trabajo, seguidos de Colima y Campeche.

**Tabla 4.**  
**Las nuevas empresas y el empleo generado en los estados mexicanos**

| Estado           | Nuevas Unidades Económicas | Personal Ocupado Total | Estado          | Nuevas Unidades Económicas | Personal Ocupado Total |
|------------------|----------------------------|------------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|
| México           | 60,080                     | 116,631                | San Luis Potosí | 9,259                      | 18,175                 |
| Veracruz         | 31,278                     | 57,699                 | Chihuahua       | 9,197                      | 22,823                 |
| Puebla           | 26,899                     | 51,977                 | Coahuila        | 8,644                      | 17,915                 |
| Jalisco          | 23,204                     | 50,254                 | Tabasco         | 8,602                      | 28,907                 |
| Guanajuato       | 20,830                     | 41,259                 | Morelos         | 8,255                      | 15,968                 |
| Distrito Federal | 19,643                     | 46,767                 | Baja California | 8,048                      | 18,583                 |
| Oaxaca           | 17,433                     | 31,557                 | Tlaxcala        | 7,530                      | 13,823                 |
| Michoacán        | 17,083                     | 33,035                 | Querétaro       | 7,102                      | 15,974                 |
| Guerrero         | 15,292                     | 30,280                 | Durango         | 6,286                      | 12,503                 |

|            |        |        |                     |       |        |
|------------|--------|--------|---------------------|-------|--------|
| Chiapas    | 14,701 | 25,959 | Aguascalientes      | 5,863 | 11,639 |
| Hidalgo    | 14,025 | 27,152 | Zacatecas           | 5,529 | 10,185 |
| Nuevo León | 12,937 | 32,293 | Quintana Roo        | 5,524 | 13,557 |
| Tamaulipas | 11,913 | 28,736 | Nayarit             | 5,142 | 10,675 |
| Yucatán    | 10,195 | 20,670 | Campeche            | 3,773 | 7,825  |
| Sinaloa    | 9,876  | 18,844 | Colima              | 2,882 | 7,483  |
| Sonora     | 9,300  | 19,253 | Baja California Sur | 2,839 | 5,991  |

**Tabla 5.**  
**Índice de emprendimiento basado en el aprovechamiento de los recursos regionales**

| Estado              | Índice  | Estado           | Índice  |
|---------------------|---------|------------------|---------|
| Aguascalientes      | 100.00% | Michoacán        | 111.84% |
| Baja California Sur | 100.00% | Yucatán          | 113.65% |
| Campeche            | 100.00% | Tamaulipas       | 116.53% |
| Chihuahua           | 100.00% | Querétaro        | 120.88% |
| Colima              | 100.00% | Nayarit          | 121.90% |
| Guerrero            | 100.00% | Sonora           | 126.06% |
| Hidalgo             | 100.00% | Nuevo León       | 126.57% |
| México              | 100.00% | Morelos          | 126.80% |
| Oaxaca              | 100.00% | Durango          | 130.90% |
| Puebla              | 100.00% | Baja California  | 131.06% |
| Quintana Roo        | 100.00% | Coahuila         | 134.37% |
| Tabasco             | 100.00% | Jalisco          | 134.44% |
| Tlaxcala            | 100.00% | Sinaloa          | 135.33% |
| Veracruz            | 100.07% | Zacatecas        | 143.68% |
| Chiapas             | 105.58% | San Luis Potosí  | 144.18% |
| Guanajuato          | 106.17% | Distrito Federal | 179.15% |

### El Análisis Envoltante de Datos

De acuerdo con nuestra aproximación de factores como recursos input en el Análisis Envoltante de Datos, un estado resultará con un índice de 100 en donde el aprovechamiento de sus recursos sea mayor, y superior a 100 en donde el aprovechamiento sea menor (Tabla 6

y Mapa 1). De los 32 estados, 13 aparecen con un alto aprovechamiento, lo que representa el 40% del total (Aguascalientes, Baja California Sur, Campeche, Chihuahua, Colima, Guerrero, Hidalgo, México, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco y Tlaxcala), y los estados con más bajo aprovechamiento son el Distrito Federal, San Luis Potosí y Zacatecas.

## El Análisis de Conglomerados

La vinculación media entre grupos permite categorizar a los 32 estados en 5 conglomerados (Mapa 2). El primer grupo está compuesto de 18 estados, los cuales se caracterizan por un peso alto en el recurso “número de unidades económicas existentes”; el segundo grupo está compuesto por tres estados, caracterizados por un peso alto en el

recurso “producto interno bruto”; el tercer grupo por seis estados que se caracterizan por un peso alto en el recurso “población ocupada con educación media superior y superior”; el cuarto grupo por cuatro estados caracterizados por un peso alto en el factor “población económicamente activa”; y finalmente el quinto grupo por un estado que se distingue por un peso absoluto en el recurso “número de empleadores”.

**Mapa 1.**  
Distribución geográfica del índice de emprendimiento basado en el aprovechamiento de los recursos regionales



**Mapa 2.**  
Grupos de estados por el peso de sus recursos input en el índice de emprendimiento basado en el aprovechamiento de los recursos regionales  
Recurso con mayor peso



## El Modelo Tobit

De las cuatro variables empleadas en el Modelo Tobit, la inversión extranjera directa resultó la única variable que influye en el índice de emprendimiento basado en el aprovechamiento de los recursos. La dependencia de esta variable es significativa al 90%, como lo podemos ver en los resultados

de la Tabla 6. El resto de las variables independientes no resultaron significativas.

### Matriz de emprendimiento

Con los resultados anteriores, es posible elaborar una matriz que ubica a los estados en función de su aprovechamiento, la importancia de sus recursos y la variable asociada (Tabla 7).

**Tabla 6.**  
**Estimación Tobit**

| Tobit regression            |           | Number of obs = 32                          |                      |       |                      |          |
|-----------------------------|-----------|---|----------------------|-------|----------------------|----------|
| Log likelihood = -92.359885 |           | LR chi2(6) = 17.30                          | Prob > chi2 = 0.0082 |       |                      |          |
|                             |           | Pseudo R2 = 0.0856                          |                      |       |                      |          |
| Score                       | Coef.     | Std. Err.                                   | t                    | P> t  | [95% Conf. Interval] |          |
| ied                         | .0065956  | .003455                                     | 1.91                 | 0.067 | -.0005063            | .0136974 |
| desempleo                   | -2.495384 | 3.565303                                    | -0.70                | 0.490 | -9.823969            | 4.8332   |
| Facilidadp-a                | -.7574302 | .444941                                     | -1.70                | 0.101 | -1.67202             | .1571592 |
| Patentessos-s               | .1627644  | .2054675                                    | 0.79                 | 0.435 | -.2595801            | .5851088 |
| _cons                       | 154.5415  | 22.98814                                    | 6.72                 | 0.000 | 107.2887             | 201.7943 |
| /sigma                      | 19.40074  | 3.449907                                    |                      |       | 12.30935             | 26.49212 |
| Obs. summary:               |           | 13 left-censored observations at Score<=100 |                      |       |                      |          |
|                             |           | 19 uncensored observations                  |                      |       |                      |          |
|                             |           | 0 right-censored observations               |                      |       |                      |          |

**Tabla 7.**  
**Matriz estatal de emprendimiento**

| Recurso más importante                                    | Aprovechamiento   |   |
|---|---|---|
|   | Alto  | Bajo  |
| Producto Interno Bruto                                    | Colima, Guerrero  | Morelos   |
| Población Económicamente Activa                           |   | Distrito Federal, Chiapas, Jalisco, Veracruz  |
| Población ocupada con educación media superior y superior | Campeche, Chihuahua, Oaxaca, Puebla   | Michoacán, Zacatecas  |
| Número de empleadores                                     | Tlaxcala  |   |
| Unidades económicas existentes                            | Aguascalientes, Baja California Sur, Hidalgo, México, Quintana Roo, Tabasco | Baja California, Coahuila, Durango, Guanajuato, Nayarit, Nuevo León, Querétaro, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas, Yucatán |
| Variable asociada   |   | Inversión extranjera directa  |

## Discusión

Existen observaciones interesantes sobre el emprendimiento a lo largo del país.

*Las diferencias en el aprovechamiento de los recursos para la creación de empresas y la generación de empleo*

De los seis estados fronterizos con EE.UU., solo Chihuahua aparece con un alto aprovechamiento. Los estados del sur generalmente considerados pobres, como Oaxaca y Guerrero, resultan con un alto aprovechamiento y Chiapas casi lo logra. Los estados que cuentan con las zonas metropolitanas más grandes del país (Jalisco, Nuevo León y el DF) tienen un bajo aprovechamiento a pesar de estar entre los estados que más empresas y empleo crearon, mientras que Baja California Sur y Colima, siendo los estados que generan menos empresas y empleo, resultan con un alto aprovechamiento.

*Los recursos más importantes para la generación de empresas y empleo*

De los 13 estados que resultaron eficientes, seis se caracterizan por tener un peso alto en el recurso “unidades económicas existentes”, y cuatro en el recurso “población ocupada con educación media superior y superior”. Ningún estado eficiente se caracterizó por tener un peso alto en el recurso “población económicamente activa”, y solo uno que lo tuvo en el recurso “número de empleadores” (Tlaxcala). Sobresale que todos los estados fronterizos con Estados Unidos se caracterizaron por tener un peso alto en el recurso “número de unidades económicas existentes”, con excepción de Chihuahua, cuyo factor con peso más alto es “población ocupada con educación media superior y superior”, pero que fue el único entre éstos que resultó eficiente.

*La asociación de la inversión extranjera directa al índice de emprendimiento*

West (2008) establece la hipótesis de que los modelos de arriba hacia abajo basados en la atracción de empresas multinacionales desmotivan la actividad emprendedora. En este estudio el resultado debe interpretarse que la inversión extranjera directa está asociada al bajo nivel de aprovechamiento de los recursos estatales para la creación de empresas y la generación de empleo.

## Conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación

Tomando como muestra al total de los estados mexicanos, con sus recursos regionales, este trabajo contribuye al enriquecimiento de trabajos empíricos sobre emprendimiento en países emergentes ante el hecho de que la mayor parte de los trabajos empíricos han sido realizados para países desarrollados. Se propuso una combinación de la Teoría de Recursos con el Análisis Envoltente de Datos para construir un índice de emprendimiento que permita medir la capacidad de los estados mexicanos, no sólo para la generación de nuevas empresas, sino también de empleo.

Con base en la Teoría de Recursos, se plantearon dos proposiciones: que la capacidad para la generación de empresas y empleo se explica en gran medida por la eficiencia en la utilización de sus recursos, y que los recursos no favorecen igualmente a todos los estados en virtud de ser recursos no transferibles e imitables de acuerdo con la Teoría de Recursos.

Adicionalmente al Análisis Envoltente de Datos, se utilizaron dos técnicas más: el Análisis de Conglomerados y el Modelo Tobit. A

través de estas técnicas fue posible identificar a los estados que mejor aprovecharon sus recursos, cuáles de éstos son más importantes y las variables asociadas al aprovechamiento de los mismos. De los 32 estados, 13 son los que utilizaron de manera eficiente el producto interno bruto, la población económicamente activa, la población ocupada con educación superior, el número de empleadores y las unidades económicas existentes; cinco los conglomerados en los que pudieron agruparse los estados con base en la importancia de sus recursos dentro del índice, y una la variable caracterizadora de los estados que está asociada con el índice: la inversión extranjera.

Con los datos obtenidos, es posible orientar a los responsables del desarrollo económico local en varios aspectos. Uno, los recursos estatales explican la naturaleza y el progreso del emprendimiento, y por tanto existe el potencial de mejorarlo. Dos, dichos recursos no son transferibles e imitables, lo que permite diseñar estrategias de emprendimiento con la ventaja de contar con el contexto único que enfrenta cada estado. Tres, su capacidad de generar nuevas empresas y empleo depende principalmente de un recurso sobre el cual deberán establecerse políticas encaminadas a mantenerlo o incrementarlo. Cuatro, sin abandonar el “modelo de desarrollo de arriba hacia abajo”, la política de desarrollo económico debe considerar en mayor medida “el modelo de abajo hacia arriba”, de tal manera que no se vean afectadas las oportunidades para el emprendimiento.

Asimismo, los hallazgos sugieren que los académicos deben poner más atención al entorno regional a fin de impulsar las condiciones propicias para la creación de nuevas empresas y la generación de empleo. La interpretación que deben dar a las recomendaciones emanadas del índice

implica tener en cuenta, además, nuevos avances sobre los factores que condicionan la actividad emprendedora en países emergentes.

Una limitante de índole metodológica tiene que ver con la periodicidad de la información. Si bien todas las variables de los estados pueden ser encontradas año con año, los datos de las unidades económicas que iniciaron operaciones solo se obtienen cada cinco años que se realizan los censos económicos. Asimismo, en México no se tiene un registro sobre los datos de mortandad de las empresas debido a que no se tienen mecanismos que obliguen a las empresas a reportar cierres. A pesar de que el número de empresas que mueren es esencial para la obtención de un panorama claro y completo de la actividad emprendedora de un país, éste no debe ser un impedimento para seguir intentando análisis.

El presente trabajo es sólo un inicio en el largo camino hacia el estudio de la actividad emprendedora en países emergentes, el cual ofrece amplias y ricas posibilidades de investigación. De este trabajo en particular, es posible derivar varias líneas de investigación. La primera sería analizar si se pudieran aumentar los recursos de los estados para la creación de empresas a largo plazo, en cuánto deberían incrementarse sus niveles para obtener la máxima salida potencial. Una segunda línea sería discutir los resultados del Análisis de Conglomerado en términos de grupos estratégicos, concepto empresarial que podría adaptarse al ámbito regional al igual que la Teoría de Recursos. Una tercera línea sería el estudio de la creación de empresas en el sector manufacturo por ser éste un sector que implica operaciones de un mayor valor agregado. Una cuarta línea sería el análisis en el tiempo con información



del Censo Económico anterior con objeto de determinar si hubo movimientos en el índice como resultado de un cambio tecnológico o de movimientos en la frontera de eficiencia.

Asimismo, sería recomendable poder bajar el análisis a nivel de zonas metropolitanas, de las cuales ya es posible obtener cierta información en México compatible con la utilizada en este trabajo. Finalmente, la réplica de este ejercicio en otras economías emergentes a fin de facilitar la realización de comparaciones relevantes sobre la variación regional.

## Referencias

- Acs, Z. J., Desai, S. & Klapper, L. (2008). What Does "Entrepreneurship" Data Really Show? A Comparison of the Global Entrepreneurship Monitor and World Bank Group Datasets. Development Research Group, Finance and Private Sector Team, Policy Research Working Paper
- Acs, Z. J. & Storey, D. (2004). Introduction: entrepreneurship and economic development, *Regional Studies*, 38 (8), 871-877
- Acs, Z. J., & Armington, C. (2004). Employment growth and entrepreneurial activities in cities, *Regional Studies*, 38 (8), 911-927
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46
- Armington, C. & Acs, Z. J. (2002). The Determinants of Regional Variation in New Firm Formation, *Regional Studies*, 36 (1), 33-45
- Audretsch, D. B. & Fritsch, M. (1994). The geography of firm births in Germany, *Regional Studies*, 28 (4), 359-365
- Audretsch, D. B. & Fritsch, M. (1999). The industry component of regional new firm formation processes. *Review of Industrial Organization*, 15, 239-252
- Banker, R., Charnes, A., & Cooper, W. (1984). Some models for estimating technical and scale efficiencies in data envelopment analysis. *Management Science* 30: 1078-92
- Baptista, R., Escária, V. & Madruga, P. (2008). Entrepreneurship, regional development and job creation: the case of Portugal. *Small Business Economics*, 30, 49-58
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120
- Bartik, T. (1989). Small Business Start-Ups in the United States: Estimates of the Effects of Characteristics of States, *Southern Economic Journal*, 55 (4), 1004-18
- Basu, A. & Goswami A. (1999). Determinants of South Asian entrepreneurial growth in Britain: a multivariate analysis, *Small Business Economics*, 13 (1), 57-70
- Birch, D. (1987). *Job creation in America*. New York: Free Press
- Blakely, E., & Bradshaw, T. (2002). *Planning local economic development: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications
- BM (2009). *Haciendo Negocios en México*, Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional
- Brixy, U. & Grotz, R. (2004). Differences of the economic performance of newly founded firms in West- and East Germany. In: Michael Dowling, Jürgen Schmude and Dodo zu Knyphausen-Aufsess (Eds.), *Advances in Interdisciplinary European Entrepreneurship Research*. Muenster: Lit, 143-152
- Bruno, A.V. & Tyebjee, T. T. (1982). The environment for entrepreneurship, in CA Kent DL Sexton y KH Vesper (Eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 288-307, Englewood Cliffs NJ Prentice Hall
- Bygrave, W. D., & Minniti, M. (2000). The social dynamics of entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 25-36
- Carree, M. A., van Stel, A., Thurik, A. R. & Wennekers, A. R. M. (2002). Economic development and business ownership: an analysis using data of 23 modern economies in the period 1976-1996, *Small Business Economics*, 19 (3), 271-291

- Charnes, A. & Cooper, W. & Li, Shanling. (1989). Using data envelopment analysis to evaluate efficiency in the economic performance of Chinese cities, *Socio-Economic Planning Sciences*, Elsevier, 23 (6), 325-344
- Charnes, A., Cooper, W. & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units, *European Journal of Operational Research*, 2, 429-444
- Combes, P., & Duranton, G. (2006). Labour Pooling, Labour Poaching, and Spatial Clustering, *Regional Science and Urban Economics* 36, 1-28
- Cook, W. D. & Kress, M. A. (1990). Data envelopment model for aggregating preference rankings. *Management Science*, 36, 1302-10
- Dahl, M. & Klepper, S. (2007). Who Do New Firms Hire?, Working Paper
- Davidson, P., Achtenhagen, L. and Naldi, L. (2006). What Do We Know About Small Firm Growth? en Parker, S. *The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures*. International Handbook Series on Entrepreneurship. Springer US 3
- Davidsson, P. & Wiklund J. (1997). Values, beliefs and regional variations in new firm formation rates, *Journal of Economic Psychology*, 18 (2), 179-199
- Davidsson, P. & Wiklund, J. (2001). Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer
- Davidsson, P. (1992). Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6
- Davidsson, P., & Wiklund, J. (2000). Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth. In D. Sexton & H. Landström (Eds.), *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. Oxford, MA: Blackwell
- Davidsson, P., Lindmark, L. & Olofsson, C. (1994). New firm formation and regional development in Sweden. *Regional Studies*, 28 (4), 395-410
- Dean C., Thibodeaux, M. S., Beyerlein, M., Ebrahimi, B. & Molina, D. (1993). Corporate entrepreneurship and competitive aggressiveness: a comparison of U.S. firms operating in Eastern Europe or the Commonwealth of Independent States with U.S. firms in other high-risk environments, in Prasard, S. B. (Eds.). *Advances in international and comparative management*, JAI Press, Greenwich, 31-54
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35 (12), 1504-1511
- Eberts, R. (2005). Financing local economic development: Experiences in Europe and the United States. In S. Giguere (Ed), *Local governance and the drivers of economic growth*. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development
- Fabre, F. & Smith, R. (2003). Building an entrepreneurial culture in Mexico, *Nacional Financiera and US Trade and Development Agency*
- Farrell, M. J. (1957). The measurement of productive efficiency, *Journal of the Royal Statistical Society, Series A*, 120, part III, 253-290

- Fritsch, M. & Falck, O. (2002). New firm formation by industry over space and time: a multi-level analysis. Working paper 2002/11, Faculty of Economics and Business Administration, Technical University of Freiberg
- Fritsch, M. (1997). New firms and regional employment change. *Small Business Economics*, 9, 437-448
- Fritsch, M. (2004). Entrepreneurship, Entry and Performance of New Businesses compared in two growth regimes: East and West Germany, *Journal of Evolutionary Economics*, 14, 525-542
- Fritsch, M. & Mueller, P. (2005). How Persistent are Regional Start-up Rates? An Empirical Analysis, in Vining, G. T. & R. C. W. van der Voort (Eds.), *The Emergence of Entrepreneurial Economics*. Amsterdam: Elsevier Science
- Garofoli, G. (1994). New Firm Formation and Regional Development: The Italian Case, *Regional Studies*, 28 (4), 381-394
- Gartner, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10 (4)
- Gartner, W. B. (1988). Who is an entrepreneur? Is a wrong question. *American Journal of Small Business*
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5
- Gartner, W. B. & Brush, C. B. (1999). Entrepreneurship as organizing: Emergence, newness, and transformation, *Academy of Management Entrepreneurship, Division Doctoral Consortium*
- Gnyawali, D. R. & Fogel, D. S. (1994). Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*
- Greene, P. & Brown, T. (1997). Resource needs and the dynamic capitalism typology, *Journal of Business Venturing*, 12, 161-173
- Guesnier, B. (1994). Regional Variations in New Firm Formation in France. *Regional Studies*, 28 (4), 347-358
- Hart, M. & Gudgin, G. (1994). Spatial Variations in New Firm Formation in the Republic of Ireland, 1980-1990. *Regional Studies*, 28 (4), 367-380
- INEGI (2009) *Censos Económicos*
- Johannisson, B. (1984). A cultural perspective on small business-local business climate. *International Small Business*, 2, 32-45
- Johnson, P. S. & Cathcart, D. G. (1979). The founders of new manufacturing firms: a note on the size of incubator plants. *Journal of Industrial Economics* 28(2), 219-224
- Kangasharju, A. (2000). Regional variation in firm formation: panel and cross-section data evidence from Finland. *Papers in Regional Science*, 79: 355-373
- Kao, C., & Hung, H. T. (2008). Efficiency analysis of university departments: an empirical study. *Omega*, 36:653-64
- Keeble, D. & Walker, S. (1994). New firms, small firms and dead firms: spatial patterns and determinants in the United Kingdom. *Regional Studies*, 28 (4), 411-427
- Keeble, D., Potter, J. & Storey, D. J. (1990). Cross national comparisons of the role of SMEs in regional economic growth in the European community (Working Paper). Cambridge: University of Cambridge & University of Warwick

- Kirchhoff, B., Armington, C., Hasan, I., & Newbert, S. (2002). The influence of R&D expenditures on new firm formation and economic growth (available at: <[http://www.njit.edu/old/News/Releases/finalreport\\_10-02-02.pdf](http://www.njit.edu/old/News/Releases/finalreport_10-02-02.pdf)>): accessed on November 14, 2010
- Klapper, L., Amit, R. & Guillén, M. (2008). Entrepreneurship and Firm Formation Across Countries
- Kristensen, P. H. (1994). Spectator communities and Entrepreneurial Districts. *Entrepreneurship and Regional Development* 6, 177-198
- Lee S.L., Florida, R. & Acs Z. (2004). Creativity and Entrepreneurship: a Regional Analysis of New Firm Formation, *Regional Studies*, 38 (8), 879-891
- Malecki, E. J. (1994). Entrepreneurship in regional and local development, *International Regional Science Review*, 16 (1 & 2), 119-153
- Mason, C. M. (1991). Spatial variations in enterprise, in Burrows, R. (ed.) *Deciphering the Enterprise Culture*, London, Routledge. 74–106
- Minniti, M., & Bygrave, W. D. (1999). The microfoundations of entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 41-52
- Mueller, P. (2006). Entrepreneurship in the Region: Breeding Ground for Nascent Entrepreneurs? *Small Business Economics*, 27, 41–58
- OECD (2007). SMEs in Mexico: issues and policy
- Okamuro H. Kobayashi N. (2006). The impact of regional factors on the start-up ratio in Japan, *Journal of Small Business Management*, 44 (2), 310-13
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View, *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179–192
- Reynolds, P. (1994). Autonomous Firm Dynamics and Economic Growth in the United States, 1986–1990, *Regional Studies*, 28 (4) 429-442
- Reynolds, P. D., Bygrave, W., & Autio, E. (2004). *Global entrepreneurship monitor. 2003 Executive Report*, Babson College/Ewing Marion Kauffman Foundation
- Reynolds, P. D., Hay, M. & Camp, S. M. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor. Executive Report*, London: Babson College, London Business School and the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership
- Reynolds, P. D., Storey, D. J. & Westhead, P. (1994). Cross-national comparisons of the variation in new firm formation rates, *Regional Studies*, 28 (4), 443–456
- Rhodes, E. (1978). *Data envelopment analysis and approaches for measuring the efficiency of decision making units with an application to program follow-through in US education*. PhD Dissertation, School of Urban and Public Affairs, Carnegie-Mellon University
- Robson, M. T. (1994). The Determinants of New Firm Formation in UK Construction: Evidence from Quarterly VAT Registrations, *Journal of the Economics of Business*, 1 (2)
- Roll, Y. & Golany, B. Alternate methods of treating factor weights in DEA. *Omega*, 21, 99–109
- Shane, S. (1996). Explaining variations in rates of entrepreneurship in the United States: 1899-1988. *Journal of Management*, 22, 747-781

- Sorensen, J. (2007). Bureaucracy and Entrepreneurship: Workplace Effects on Entrepreneurial Entry, *Administrative Science Quarterly* 52, 387-412
- Stam, E. (2009). Entrepreneurship, Evolution and Geography. Papers on Economics and Evolution, The Evolutionary Economics Group, MPI Jena
- Sternberg, R., & Rocha, H. O. (2007). Why entrepreneurship is a regional event: Theoretical arguments, empirical evidence, and policy consequences, in Rice, M. & Habbershon, T. (Eds.), *Entrepreneurship: The engine of growth*, 3, 215-238. Westport, CT: Praeger Publishers
- Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11
- Sutaria, V. & Hicks, D. (2004) New firm formation: Dynamics and determinants, *The Annals of Regional Science*, 38, 241-262
- Sutter, R. & Stough, R. (2009). Measuring entrepreneurship and knowledge capital: Metropolitan economic efficiency in the USA. *Entrepreneurship & Regional Development*, 21, 4
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18, 509-534
- Uhlaner, L. M. & Thurik, A. R. (2007). Postmaterialism influencing total entrepreneurial activity across nations. *Journal of Evolutionary Economics*, 17(2) 161-185
- Vale, S. (2005). International data on business starts-ups: Factors affecting comparability. OECD working paper
- Van Stel, A., & Storey, D. (2004). The link between firm births and job creation: Is there a Upas tree effect? *Regional Studies*, 38 (8), 893-909
- Veciana, J. M. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8:3
- Verheul, I., Wennekers, S., Audretsch, D. & Thurik, R. (2001). An eclectic theory of entrepreneurship: policies, institutions and culture, en Audretsch, D.B. (ed.), *SMEs in the Age of Globalization*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham
- Wennekers, S. (2006). Entrepreneurship at country level: Economic and non-economic determinants, Erasmus Research Institute of Management (ERIM)
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-80
- West, G. P. & Bamford, C. E. (2005). Creating a technology-based entrepreneurial economy: a resource based theory perspective. *Journal of Technology Transfer*, 30(4), 433-451
- West, G. P., Bamford, C. & Marsden, J. (2008). Contrasting Entrepreneurial Economic Development in Emerging Latin American Economies: Applications and Extensions of Resource-Based Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*
- Wiklund, J. (1998). Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial Behavior In Small Firms-Longitudinal Evidence. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, disponible en: <http://www.babson.edu/>
- Wiklund, J. (1999). The Sustainability of The Entrepreneurial Orientation Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24-1

- Windsperberg, J. (2006). A Resource-based View of the Competitive Advantages of Cities: Empirical Results on Advantages for Headquarters in Vienna for Central Europe Center of Business Studies University of Vienna
- Wong, C. (1998). Determining factors for local economic development: The perceptions of practitioners in the northwest and eastern regions of the UK. *Regional Studies*, 32 (8), 707-720
- Wong, C. (2002). Developing indicators to inform local economic development in England. *Urban Studies*, 39 (10), 1833-1863
- Zahra, S. A. (1993). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17-4
- Zahra, S. A., Jennings, D. F. & Kuratko, D. F. (1999). The Antecedents and Consequences of Firm-level Entrepreneurship: The State of the Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter





# Factores y componentes estratégicos para fortalecer la imagen empresarial y la identificación consumidor-empresa

Ma. Cristina Pacheco Ornelas\*, Fernando José Meza Juárez\*\*

## Resumen

La imagen empresarial como capital importante para facilitar la diferenciación de una empresa con otras entidades, así como para crear y mantener vínculos relevantes con el mercado, ha adquirido suma importancia por la intensa competencia, la evolución y exigencia de las sociedades, como por el hecho que México se perfila entre uno de los ocho países emergentes más importantes en el panorama mundial. Por estas razones, el papel que juega la imagen empresarial en la actitud y comportamiento de compra de los consumidores es examinado en este estudio desde el enfoque de la imagen de responsabilidad social (IRS) e imagen de marca (IM). La IRS es examinada con cuatro factores (ética, credibilidad, reputación y transparencia), y la IM se examina mediante tres factores (calidad percibida, mezcla de marketing y valor de la marca), con el propósito de evaluar la relación y grado de impacto que dichos factores ejercen en la identificación consumidor-empresa (C-E) y en el comportamiento de decisión de compra. El estudio empírico se realizó en una muestra de ciento noventa y cinco consumidores de las ciudades de Guadalajara y Zapopan,

Jalisco. Los datos fueron analizados mediante modelos estructurales utilizando el método de máxima verosimilitud logit. Los hallazgos revelan factores y componentes que son significativos en la identificación C-E y en el comportamiento de decisión de compra, los cuales representan una guía de acciones empresariales con que distintos sectores de negocios pueden construir una sólida IRS e IM que sean fuente de ventaja competitiva ante competidores globales.

**Palabras clave:** imagen de responsabilidad social, imagen de marca, identificación consumidor-empresa, comportamiento de compra.

## Abstract

The corporate image as significant capital to facilitate the differentiation of a company with others, and to create and maintain relevant links with the market has become important by intense competition, evolution and demand of societies, and by the fact that Mexico is emerging from one of the eight major emerging countries on the global scene. For these reasons, the role of corporate image in the attitude and consumers' buying behavior

---

\* Profesor Investigador del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales. Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económicas Administrativas. Correo: cristypacheco2003@yahoo.com.mx

\*\* Maestría en Dirección de Mercadotecnia Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Correo: f.meza@hotmail.com

is examined in this study since the focus of social responsibility image (IRS) and brand's image (IM). The IRS is examined with four factors <ethics, credibility, reputation and transparency> and IM is examined with three factors <perceived quality, marketing mix and brand value>, in order to evaluate the relationship and the impact degree of these factors on consumer-company identification (EC) and on purchase decision behavior. The empirical study was conducted on a sample of one hundred ninety five consumers in the cities of Guadalajara and Zapopan, Jalisco. Data were analyzed by logit maximum likelihood method using structural models. The findings reveal factors and components that are significant in C-E identification and purchase decision behavior, which represent a guide of business actions that different sectors can build a solid IRS and IM to become a source of competitive advantage over global competitors.

**Keywords:** social responsibility image, brand's image, consumer-company identification, purchase behavior.

## Introducción

Ante las demandas empresariales que se han ido gestando en estos tiempos de globalización, y por las demandas de una sociedad cada vez más exigente, la importancia estratégica de la imagen empresarial es un hecho indiscutible. La imagen empresarial es una construcción mental de los públicos generada por la integración de una serie de atributos emitidos por la empresa (García y Rodríguez, 2006), y la cual tiene como objetivo prioritario lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la empresa en el mercado ante el existente entorno competitivo (Balmer y Gray, 2003; Capriotti, 2009). Distintos estudios señalan que la percepción de los individuos

en cuanto al comportamiento responsable de una empresa llega a tener una consecuencia directa en la valoración de productos, servicios y marcas (Ruiz y Marín, 2008; Pérez, García y Rodríguez, 2008), e incluso que las iniciativas empresariales enfocadas a cuestiones sociales o a la oferta con atraktividad de marca ejercen un efecto en la identificación consumidor-empresa (C-E), de tal forma que la conexión existente entre empresa y consumidor influye en las relaciones de consumo y contribuye a generar una mayor lealtad y compromiso del consumidor con la empresa (Bhattacharya y Sen, 2003; Ruiz y Marín, 2008).

Otros diversos estudios aportan hallazgos en torno a que la positiva imagen de responsabilidad social (IRS) está asociada con la ética (García-Marzá, 2004; Alvarado y Schlesinger, 2008; Sousa, Outtes, Pasa y Farache, 2010; Vilanova, Lozano y Arenas, 2009); credibilidad (Bigné, Currás y García, 2009; Morillo, 2008); reputación (Schlesinger y Alvarado, 2009; Sousa et al., 2010; Vilanova et al., 2009) y transparencia (Gallardo y Castilha, 2007; Núñez y Alonso, 2006; Alvarado y Schlesinger, 2008; Vilanova et al., 2009) que perciben los consumidores en cuanto a las acciones que realizan las empresas. Por otro lado, la imagen positiva de marca (IM) se ha asociado con la calidad percibida (Aaker, 2009; Chi, Yeh y Tsai, 2011; Huang, 2009), la mezcla de marketing (Chen y Green 2009; Izaguirre y Vicente, 2008; Peñaloza, 2005) y el valor de la marca (Aaker, 2009; Bigné y Currás, 2008). Los distintos estudios han dado evidencia fr que estos factores sirven como mecanismo para crear un estado de conexión entre el consumidor y la empresa (identificación C-E), con enorme potencial de respuestas positivas en su intención de compra.

Como en el nuevo panorama mundial se concibe a México entre los **ocho mercados**

**emergentes** más importantes, incluidos Brasil, Rusia, India, China, Indonesia, Turquía y Vietnam (Informe Deloitte, 2011), y el sector productivo más numeroso del país está representado por micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), las cuales integran 99.8% de la planta productiva nacional (INEGI, 2009), las mipymes afrontan el reto ante la intensa competencia por la evolución y exigencia de las sociedades, el hecho de cómo gestionar su imagen empresarial para crear y mantener vínculos relevantes con quienes conforman su mercado. No obstante, los criterios de actuación que deben asumir las mipymes mexicanas para la construcción de su IRS y/o IM, de tal forma que sea un proceso dotado de contenido para el mercado en que operan, aún existe un amplio camino en el sentido de identificar cuáles son los factores y componentes estratégicos de las acciones empresariales para fortalecer la IRS y/o la IM, que desde un punto de vista realista y práctico sirvan como motores de promoción e impulso para que las mipymes puedan lograr la identificación C-E, de manera que repercuta en su comportamiento de decisión de compra. Para dar solución a este problema, se hace el siguiente cuestionamiento: ¿La imagen de responsabilidad social (IRS) y la imagen de marca (IM) se relacionan con la identificación C-E para influir en su comportamiento de decisión compra? La idea de la identificación C-E se sustenta en la literatura de responsabilidad social, imagen de marca corporativa y conducta del consumidor, con base en que el comportamiento responsable de la empresa tanto en los productos y servicios que ofrece al mercado, y en consonancia con el bienestar de la comunidad y la sociedad, produce un efecto positivo en la evaluación del consumidor (imagen percibida de la empresa), y en consecuencia genera la identidad persona-empresa que da como resultado un efecto favorable en el

comportamiento de compra (Marín, Ruiz y Rubio, 2009; Pérez et al., 2008).

El objetivo general de este trabajo es evaluar la relación y efecto entre la IRS y la IM con la identificación C-E y el comportamiento de decisión de compra (DC), con la finalidad de identificar acciones empresariales que representen prioridades estratégicas para sustentar y fortalecer una positiva imagen empresarial en el mercado. Los objetivos específicos son: 1. Determinar si los factores de la IRS (ética, credibilidad, reputación y transparencia) y de la IM (calidad percibida, mezcla de marketing y valor de la marca) se relacionan con la identificación C-E. 2. Concretar el grado de efecto que cada factor y el conjunto de factores de la IRS y de la IM ejercen en la identificación C-E. 3. Determinar si la identificación C-E con ambos tipos de imagen (IRS e IM) se relaciona con el comportamiento de decisión de compra. 4. Especificar los componentes de la IRS y de la IM que son positivamente significativos en la identificación C-E y en el comportamiento de decisión de compra.

### **Justificación**

La imagen empresarial es un recurso estratégico para favorecer la diferenciación, el conocimiento y familiaridad hacia una empresa (García y Rodríguez, 2006), en que debido al ambiente de intensa competencia resulta crítico identificar acciones empresariales que influyan en la identificación de los individuos con una empresa en calidad de consumidor, razón de la importancia que reviste determinar factores y componentes de la IRS e IM que tienen un efecto positivo en la percepción, actitud y comportamiento de compra de los consumidores, y además con la finalidad de esclarecer acciones con que las mipymes mexicanas de distintos sectores industriales,

comerciales o de servicios podrían construir, desarrollar y proyectar una positiva IRS e IM, dado que la imagen que proyecta una empresa es fuente de ventaja competitiva y por medio de la cual se pueden atraer clientes (Kotler y Keller, 2009). El trabajo está estructurado en cuatro secciones. Primero se presenta el marco teórico abordando aportaciones sobre la naturaleza de la relación de la imagen empresarial (IRS e IM) con la identificación C-E y el comportamiento de compra, así como el marco conceptual de la investigación e hipótesis. Segundo, se detalla la metodología seguida en el estudio, las medidas empleadas y su validación. Tercero, se presentan los resultados del análisis de los datos. En la última sección se exponen las conclusiones e implicaciones prácticas de los hallazgos, limitaciones del estudio y sugerencias para futuros estudios.

## **Marco teórico**

### **Imagen empresarial y su influencia en la identificación consumidor-empresa (C-E) y en el comportamiento de compra**

La literatura sobre imagen empresarial expone que ésta se deriva de una abstracción que cada individuo realiza sobre un conjunto de atributos representativos para clasificar en su mente a una empresa (Zinkhan, Jaishankar, Anupam y Hayes, 2001), de tal forma que la imagen empresarial se genera por la acumulación de percepciones, experiencias o impresiones que sobre la empresa tiene el individuo, y quien se identificará más fácil con la misma cuando la imagen empresarial coincide con los valores y el concepto mismo de la persona (Ruiz y Marín, 2007). Estudios señalan que el establecimiento de una clara y distintiva proposición de marca o mediante acciones de responsabilidad social, se favorece

conseguir fuertes vínculos del consumidor con la empresa, así como en su intención de compra, lo cual es explicado por la identificación C-E (Ahearne, Bhattacharya y Gruen, 2005; Ruiz y Marín, 2008; Scott y Lane, 2000).

#### *Identificación consumidor-empresa*

La identificación C-E es definida como una relación voluntaria, activa y selectiva por parte del consumidor en relación a la empresa y con el objetivo de satisfacer sus necesidades personales (Bhattacharya y Sen, 2003); tal relación voluntaria establece lazos y vínculos psicológicos de los consumidores hacia la empresa. Este fenómeno se produce a través de un proceso cognitivo, en la que cada individuo forma auto-categorías de afiliación con las organizaciones basándose en las similitudes de sí mismo con la empresa (Bergami y Bagozzi, 2000). Distintos estudios han argumentado que los consumidores presentan comportamientos a la compra y consumo de los productos de la empresa derivados de esta identificación (Ahearne et al., 2005; Bigné y Currás, 2008), y que la identificación C-E se incrementa al momento que la empresa trasmite una imagen positiva en sus actos como organización productora y comercializadora de productos (Bigné y Currás, 2008; Pérez et al., 2008), o cuando actúa en consonancia con el bienestar de la comunidad y la sociedad (Marín et al., 2009).

#### *Decisión de compra del consumidor*

Las personas tienen diferentes criterios para decidir lo que compran, de tal forma que la decisión de compra del consumidor se ve influenciada por características personales (edad, estilo de vida, género, etapa del ciclo de vida), por influencias sociales (cultura, creencias, grupos de referencia, líderes de opinión), así como por influencias psicológicas (motivos, percepción, aprendizaje,

personalidad). La literatura sobre conducta del consumidor también señala la influencia que la mezcla de marketing ejerce sobre la decisión de compra, así como la conducta moral del individuo, las actuaciones de las empresas y gestiones que llevan a cabo en el ámbito de marketing relacional (Kotler y Keller, 2009; Szlechter, 2007).

### **Vinculación de la imagen de responsabilidad social (IRS) con el comportamiento del consumidor**

La IRS se relaciona con aquellos actos de una empresa que contribuyen a mejorar el bienestar o los intereses de la sociedad y que los consumidores perciben de manera favorable (Morillo, 2008), de tal forma que las iniciativas de responsabilidad social que son consideradas por los consumidores como centrales, relevantes y distintivas, ello contribuye a una más positiva evaluación de esa empresa por parte de los consumidores, mayor identificación C-E, más visibilidad de marca y mejor imagen (Alvarado y Schlesinger, 2008), lo cual a su vez favorece la intención de compra de los productos de la empresa, y por ende un comportamiento favorable a los intereses de la misma (Ahearne et al., 2005; Scott y Lane, 2000).

La IRS posee un carácter multidimensional, ya que los estudios han aportado distintos aspectos que la configuran. En este trabajo se considera que la recepción de todas las señales por parte de los consumidores y la consiguiente formación de una favorable impresión global sobre la empresa en cuanto a su IRS, incluye la ética (Alvarado y Schlesinger, 2008; García-Marzá, 2004; Sousa et al., 2010; Vilanova et al., 2009), credibilidad (Bigné et al., 2009; Marín y Ruiz, 2008; Morillo, 2008), reputación (Gallardo y Castilha, 2007; Schlesinger y Alvarado, 2009; Sousa et al., 2010; Vilanova et al., 2009) y transparencia

(Alvarado y Schlesinger, 2008; Gallardo y Castilha, 2007; Núñez y Alonso, 2006; Vilanova et al., 2009) sobre las actividades o acciones que realiza una empresa.

#### *Ética y su influencia en el consumidor*

La ética en los negocios es referida a los principios y valores que rigen la conducta de las empresas, así como a las expectativas de la sociedad de que el comportamiento y las prácticas empresariales satisfagan ciertas normas éticas (Alvarado y Schlesinger, 2008). La ética se corresponde con respuestas empresariales que van más allá del beneficio económico-financiero y del cumplimiento legal, bajo la noción común de lo que está bien y mal, interno y externo, sobre lo que hace una empresa (García-Marzá, 2004). Las compañías que actúan con una base ética construyen su imagen con una proyección de responsabilidad social, la cual contribuye a la identificación C-E; asimismo, los consumidores evalúan positivamente a las compañías cuando se identifican con sus valores influyendo ello también en su decisión de compra (Bigné y Currás, 2008).

#### *Credibilidad y su efecto en el consumidor*

La credibilidad es definida en el contexto de la IRS como la extensión a la cual un consumidor percibe que la empresa expresa sinceridad y confianza, que tiene la habilidad y experiencia necesaria para asociarse con causas sociales específicas; es decir, la credibilidad se da en los clientes conforme a lo que sea capaz de generar y cumplir la empresa (Marín y Ruiz, 2008). Investigadores han demostrado que las acciones altruistas o de responsabilidad social mejoran la credibilidad de la empresa, lo cual tiene un impacto en la identificación C-E y en el comportamiento de compra de los consumidores (Bigné et al., 2009; Morillo, 2008).

### *Reputación y su influencia en el consumidor*

La reputación comprende un esquema mental de imágenes proyectadas por la empresa y que provee un filtro interpretativo, contextual y perceptual al consumidor; es decir, la reputación refleja lo que los consumidores piensan y sienten en torno a la empresa (Schlesinger y Alvarado, 2009). La reputación surge de las acciones que son desarrolladas por la empresa, y como resultado de la consistencia entre lo que la empresa garantiza a sus consumidores y el real cumplimiento de estas garantías (Torres, Flavián e Hidalgo, 2007). Hallazgos de estudios destacan que la reputación es un recurso interno de diferenciación, para influir en la imagen pública como fuente potencial de ventaja competitiva para la captación de clientes (Schlesinger y Alvarado, 2008), y se ha corroborado que la reputación de la empresa se relaciona con la responsabilidad social de la misma, confirmando la influencia que las prácticas socialmente responsables tienen sobre su prestigio, lo cual influye en el aumento de la identificación C-E y en las decisiones de compra de los consumidores (Villafañe, 2001; Vilanova et al., 2009).

### *Transparencia y su efecto en el consumidor*

La IRS también se relaciona con la transparencia tanto en la actuación como en la información que proporcionan las empresas con quienes establecen interrelaciones (Sousa et al., 2010). La transparencia consiste en la presentación de información clara y veraz sobre decisiones y actividades por las cuales es responsable la empresa, incluyendo sus impactos sobre la sociedad y el medio ambiente (Bushman, Piotroski, y Smith, 2004). La transparencia de la organización coadyuva a una positiva imagen empresarial que influye en la identificación C-E y en su comportamiento de compra (Núñez y Alonso, 2006).

### *Vinculación de la imagen de marca (IM) con el comportamiento del consumidor*

El conjunto de informaciones y/o asociaciones que el individuo guarda en su memoria sobre una marca son las que generan una impresión en la mente del sujeto (IM), y tal impresión guía y modera el comportamiento del individuo hacia la marca (Bigné y Currás, 2008). Hallazgos de estudios confirman que la IM influye en la identificación C-E (Marín y Ruiz, 2007), la cual se produce cuando las creencias de una persona acerca de una empresa se convierten en auto-referencia o autodefinición (Bhattacharya y Sen, 2003; Sweeney y Chew, 2000). El estudio de Sweeney y Chew (2000) comprobó que cuando los sujetos satisfacen necesidades de autodefinición mediante su vinculación con una marca llegan a identificarse con la empresa, debido a que las marcas les proporcionan y agregan significados a sus vidas. Otros estudios señalan que la imagen positiva de marca es un factor decisivo en las decisiones de compra de los consumidores (Bigné y Currás, 2008; Marín y Ruiz, 2007).

La IM es una cuestión trascendente como estrategia de diferenciación, y un aspecto clave para crear percepciones favorables en los consumidores y para aumentar su confianza en la calidad de los productos (Bruwer y Johnson, 2010), ya que un producto con una buena IM puede hacer que los consumidores tengan confianza para comprarlo (*Chi et al., 2011*). La IM en sí constituye un activo intangible que es fuente de numerosas ventajas competitivas, ya que se relaciona con la mejora en los resultados económicos, el aumento del valor comercial y el liderazgo que una empresa puede alcanzar (Villafañe, 2001). Aunque tampoco existe consenso en la delimitación de los factores que constituyen la IM, sí parece claro que ésta también posee un carácter multidimensional. Entre los factores de la IM

señalados por investigadores que influyen en la identificación C-E y en la decisión de compra del consumidor están calidad percibida (Aaker, 2009; Chi, et al., 2011; Huang, 2009), mezcla de marketing (Chen y Green 2009; Izaguirre y Vicente, 2008; Peñaloza, 2005) y valor de la marca (Aaker, 2009; Bigné y Currás, 2008), destacando los distintos estudios que muestran que los consumidores utilizan su percepción sobre tales atributos para evaluar un producto/servicio en su proceso de compra y también influyen en aumentar su intención de compra. Lo anterior implica que la IM determina si el producto provee un buen valor para que el consumidor adquiera determinada marca sobre otras competidoras, por lo que la imagen positiva de marca genera lealtad, rentabilidad y competitividad para un negocio (Aaker, 2009; Chi, et al., 2011).

#### *Calidad percibida y su influencia en el consumidor*

La calidad percibida es definida como el conjunto de rasgos y características de un producto o servicio que le confieren la capacidad de satisfacer necesidades explícitas o implícitas al consumidor (Aaker, 2009). La calidad percibida representa juicios de los consumidores con respecto a la excelencia en general de una marca o la superioridad global de una organización, lo cual da lugar a una actitud (Huang, 2009), que a su vez incidirá en las percepciones asociadas para una nueva transacción y para formar la lealtad del cliente (Chi et al., 2011). Por otra parte, la calidad percibida de una marca conlleva a la identificación C-E (Huang, 2009) e influye en la decisión de compra de los consumidores (Izaguirre y Vicente, 2008).

#### *Mezcla de mercadotecnia y su influencia en el consumidor*

La mezcla de mercadotecnia comprende variables controlables por la empresa con

el objetivo de proporcionar la oferta de productos y servicios que incrementen el nivel de satisfacción del comprador, para conseguir una identificación entre las acciones de la compañía y el consumidor, y a la vez redunde en utilidades para la empresa (Peñaloza, 2005). La mezcla de mercadotecnia es reconocida como antecedente de la imagen de marca, ya que ésta se configura mediante el producto, precio, publicidad, imagen de la empresa y distribución, aspectos que contribuyen para apoyar la estrategia de posicionamiento en la mente del mercado objetivo en comparación con las marcas de la competencia, ya que a través de la mezcla de mercadotecnia el consumidor puede ser atraído tanto para identificarse con la empresa, como para influir en su comportamiento de compra (Chen y Green 2009). Por esto, la identificación C-E es esencial para compañías que quieran alcanzar clientes en forma más rápida, ya sea por medio de un producto, marca, mensajes publicitarios u otros aspectos de la mezcla de mercadotecnia.

#### *Valor de la marca y su influencia en el consumidor*

El valor de la marca representa el conjunto de valores intangibles que el consumidor percibe de una marca, lo cual añade beneficios medibles y tangibles de un producto o servicio, siendo determinado por el diferencial que crea el valor agregado que refleja la marca (Aaker, 2009; Chen y Green 2009). Teóricos han señalado que la percepción del valor de la marca se produce cuando el cliente es consciente de ésta y además cuenta con asociaciones de tipo favorable, fuerte y única en la memoria, por lo que las marcas que permanecen en la mente del consumidor dan significado a su identificación con una empresa y en su intención de compra (Bigné y Currás, 2008; Chen y Green, 2009). El valor

de la marca como un componente de la IM tiene relevancia como parte de las estrategias de la organización, puesto que es un factor de fidelización emocional de los clientes, la cual procede de la entidad perceptual de los consumidores por la que transfiere valor hacia el producto y/o empresa amparado por esa marca (Aaker, 2009; Schlesinger y Alvarado, 2009).

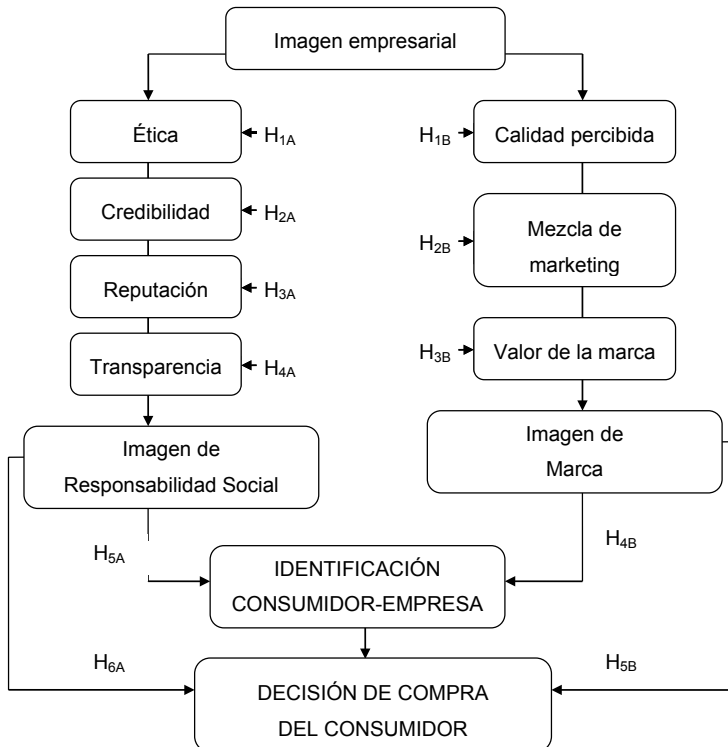
**Modelo conceptual de la investigación e hipótesis**

El modelo propuesto en este estudio (Figura 1) contempla la imagen empresarial

representada por la IRS y la IM, partiendo del supuesto que los factores –ética, credibilidad, reputación y transparencia- integran la IRS, como los factores –calidad percibida, mezcla de marketing y valor de la marca- integran la IM, y los cuales se supone se relacionan con la identificación C-E, y que dicha identificación C-E con la IRS y la IM deriva en la decisión de compra del consumidor.

Con base en los hallazgos de estudios (Bigné y Currás, 2008; Marín y Ruiz, 2007; Schlesinger y Alvarado, 2009) sobre la relación directa entre la positiva imagen empresarial

**Figura 1.**  
**Modelo conceptual de estudio e hipótesis**



Fuente: Elaboración propia.



(IRS e IM) y el comportamiento del consumidor (identificación C-E y decisión de compra), se estipulan las siguientes hipótesis (A = IRS y B=IM):

H1A: La mayor asociación percibida en cuanto a la ética con que actúa la empresa se relaciona con la identificación C-E.

H2A: La mayor asociación percibida de la credibilidad con que actúa la empresa se relaciona con la identificación C-E.

H3A: La mayor asociación percibida de la reputación con que actúa la empresa se relaciona con la identificación C-E.

H4A: La mayor asociación percibida de la transparencia con que actúa la empresa se relaciona con la identificación C-E.

H5A: La IRS que proyecta una empresa se relaciona en forma significativa con la identificación C-E.

H6A: La identificación del consumidor con la IRS de una empresa se relaciona con su comportamiento de decisión de compra.

H1B: La mayor calidad percibida de la marca se relaciona con la identificación C-E.

H2B: La mezcla de mercadotecnia se relaciona con la identificación C-E.

H3B: La mayor conciencia del valor de la marca se relaciona con la identificación C-E.

H4B: La IM proyectada por una empresa se relaciona en forma significativa con la identificación C-E.

H5B: La identificación del consumidor con la IM de una empresa se relaciona con su comportamiento de decisión de compra.

## **Metodología**

La investigación es de carácter conductual y el estudio es de tipo explicativo, con la finalidad de identificar relaciones causales

entre la IRS y la IM con la identificación C-E y la decisión de compra de los consumidores (DC). La unidad de estudio es el mercado consumidor que radica en las ciudades de Guadalajara, Jalisco y Zapopan, Jalisco (México). Para esta investigación se determinó como parámetro que los participantes en el estudio formaran parte de la población económicamente activa (PEA), ya que dicha población por tener ingresos propios puede hacer específicas decisiones de compra conforme a lo que perciben y valoran de las acciones empresariales según su IRS o IM. El estudio comprendió datos de corte transversal recopilados en los meses de marzo a junio del año 2011.

### *Muestra*

El estudio empírico se llevó a cabo en una muestra de ciento noventa y cinco personas de la PEA (N=1'222,727), tamaño de muestra que confiere a los resultados del estudio un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 7%.

### *Método de investigación*

Se diseñó un cuestionario para la recopilación de datos mediante encuestas y previamente se hizo una prueba piloto en una muestra de veinte personas para identificar si vinculaban a los factores con los componentes utilizados como medida, o existía falta de claridad en la redacción de las preguntas. Sólo uno de los respondientes de mayor edad hizo algunas sugerencias y se consideró su opinión para la corrección de dos preguntas, por lo que se realizó una segunda prueba con la misma muestra de participantes, quienes no solicitaron ya aclaración alguna y se tuvo la seguridad de aplicar las encuestas al tamaño de la muestra estimada.

### *Administración de las encuestas*

Las ciento noventa y cinco encuestas se efectuaron mediante entrevista personal a

ciento treinta y cinco personas y vía correo electrónico a sesenta (tabla 1). Las entrevistas personales llevadas a cabo en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, se realizaron en los sectores Reforma, Libertad, Juárez e Hidalgo, y las de la ciudad de Zapopan, Jalisco, en los centros comerciales Gran Plaza, Galerías, Ciudadela, Plaza del Sol y zona Providencia, zonas seleccionadas por la gran afluencia de consumidores. Las encuestas electrónicas se

enviaron a diversas direcciones incluidas en correos electrónicos personales y laborales de la zona geográfica de estudio.

### Variables de análisis y su medición

En este estudio, la "IRS" es medida con cuatro factores (ética, credibilidad, reputación y transparencia), y la "IM" mediante tres factores (calidad percibida,

**Tabla 1.**  
**Muestra por zona geográfica y sexo**

| Zona geográfica     | Total PEA | Hombres | Hombres % PEA | Mujer   | Mujer % PEA | % Total por zona geográfica |
|---------------------|-----------|---------|---------------|---------|-------------|-----------------------------|
| Guadalajara         | 660,494   | 392,319 | 32.09         | 268,175 | 21.93       | 54.02%                      |
| Zapopan             | 562,233   | 343,935 | 28.13         | 218,298 | 17.85       | 45.98%                      |
| Total               | 1'222,727 | 736,254 | 60.22         | 486,473 | 39.78       | 100%                        |
| Encuestas aplicadas |           |         |               |         |             |                             |

| Ciudad         | Personal (n=135) |        |    |        | Electrónica (n=60) |        |    |        |
|----------------|------------------|--------|----|--------|--------------------|--------|----|--------|
|                | H                | % H    | M  | % M    | H                  | % H    | M  | % M    |
| Guadalajara    | 42               | 31.11% | 31 | 22.96% | 19                 | 31.67% | 13 | 21.66% |
| S. Reforma     | 14               | 10.37% | 9  | 6.66%  | 6                  | 10.0%  | 4  | 6.67%  |
| S. Libertad    | 11               | 8.15%  | 7  | 5.19%  | 4                  | 6.67%  | 2  | 3.33%  |
| S. Juárez      | 9                | 6.67%  | 7  | 5.19%  | 4                  | 6.67%  | 5  | 8.33%  |
| S.Hidalgo      | 8                | 5.92%  | 8  | 5.92%  | 5                  | 8.33%  | 2  | 3.33%  |
| Zapopan        | 37               | 27.41% | 25 | 18.52% | 17                 | 28.33% | 11 | 18.33% |
| Gran Plaza     | 8                | 5.92%  | 5  | 3.71%  |                    |        |    |        |
| Galerías       | 7                | 5.19%  | 5  | 3.71%  |                    |        |    |        |
| Ciudadela      | 7                | 5.19%  | 4  | 2.96%  |                    |        |    |        |
| P. del Sol     | 8                | 5.92%  | 6  | 4.44%  |                    |        |    |        |
| Providencia    | 7                | 5.19%  | 5  | 3.71%  |                    |        |    |        |
| Total por sexo | 79               | 58.52% | 56 | 41.48% | 36                 | 60.00% | 24 | 40.00% |

| Total encuestas personales<br>(79 H + 56 M) |         | 135    | Total encuestas electrónicas<br>(36 H + 24 M) |           | 60    |         |
|---|---------|--------|---|-----------|-------|---------|
| Tamaño de la muestra <n=195>                |         |        |   |           |       |         |
| Zona geográfica                             | Hombres | % H    | Mujeres                                       | % Mujeres | Total | % Total |
| Guadalajara                                 | 61      | 31.28% | 44  | 22.56%    | 105   | 53.84%  |
| Zapopan                                     | 54      | 27.69% | 36  | 18.47%    | 90    | 46.16%  |
| Total                                       | 115     | 58.97% | 80  | 41.03%    | 195   | 100.0%  |

Fuente: Elaboración propia con base en datos de INEGI, 2010.

mezcla de marketing y valor de la marca). El total de variables utilizadas en el constructo de dichas dimensiones comprendieron cuarenta y dos (42) variables cualitativas que fueron medidas cuantitativamente con una escala tipo Likert de siete puntos (1 = no importante; 4 = moderadamente importante; 7 = extremadamente importante). Los participantes en el estudio tenían que señalar en qué medida las acciones empresariales influían para que se identificaran con una empresa como consumidor, y lo que más influenciaba su decisión de compra. Para la evaluación de las variables se estableció como criterio que valores  $\geq 5$  eran indicadores de importancia en el comportamiento de los consumidores.

#### *Variables independientes*

Los factores e ítems de la IRS e IM conforman las variables independientes, las cuales fueron examinadas para evaluar su relación con las variables dependientes. Como medida en los constructos de los factores de la IRS se utilizaron los siguientes ítems: Ética (ET) se midió con 6 ítems: (p1) principios éticos en todas las actividades, (p2) responsabilidad moral, (p3) códigos de ética, (p4) valores de la empresa, (p5) cumplimiento de leyes y (p6) estándares profesionales en

todas las áreas de trabajo. Credibilidad (CR) con cinco ítems: (p7) cumplimiento de lo que ofrece y realiza, (p8) solución de problemas, (p9) garantías, (p10) eficacia profesional y (p11) publicación de testimonios de problemas resueltos. Reputación (RE) con siete ítems: (p12) cultura empresarial comprometida con la sociedad, (p13) calidad en operaciones de servicios a clientes, (p14) responsabilidad ambiental, (p15) desarrollo e innovación de productos en pro de la sociedad, (p16) sensibilidad organizativa hacia los clientes, (p17) comportamiento corporativo comprometido y (p18) utilización de recursos. Transparencia (TR) fue medida con cinco ítems: (p19) rendición de cuentas sobre acciones comunitarias, (p20) información clara y oportuna que da la empresa, (p21) comunicación de apoyos, (p22) iniciativas de eficiencia y (p23) flexibilidad dentro de los procesos del negocio.

Los constructos de los factores de IM fueron medidos con los siguientes ítems: Calidad percibida (CP) con cuatro ítems: (p24) garantía ofrecida por el producto, (p25) marca del producto, (p26) información clara y detallada del producto y (p27) material o propiedades que integran al producto. Mezcla de mercadotecnia (MM) con 9 ítems: (p28) variedad de surtido de productos y servicios,

(p29) innovación de diseños, (p30) envases prácticos, (p31) mensajes publicitarios de calidad y creativos, (p32) ventas personalizadas en el momento de compra, (p33) disponibilidad de productos, (p34) ubicación de la tienda, (p35) descuentos y (p36) posibilidad de pagos en periodos. Valor de la marca (VM) fue medida con seis ítems: (p37) precio superior por productos de mayor calidad, (p38) satisfacción por experiencia con la marca, (p39) lealtad manifiesta a la marca, (p40) grado de calidad de la marca, (p41) grado de innovación y liderazgo de la empresa, y (p42) valor de uso por beneficio funcional del producto.

#### *Variables dependientes*

La identificación C-E representa la variable dependiente, puesto que la misma se deriva de las estrategias puestas en práctica por las empresas para que los consumidores las perciban en forma socialmente responsable o bien por su marca, y puesto que la identificación C-E puede derivarse en la decisión de compra (Bhattacharya y Sen, 2003; Schlesinger y Alvarado, 2009). La variable "decisión de compra" se incluyó como variable dependiente subyacente. Las dos variables dependientes comprendieron un total de 15 ítems. La dimensión "identificación C-E" fue medida con seis ítems: atractivo de la identidad de la empresa, conexión personal por la atención y trato al cliente, lealtad construida por la calidad de la empresa, participación e interacción del cliente para hacer sugerencias, acciones y funciones realizadas por el negocio, y concepto ambiental del negocio. La dimensión "decisión de compra" fue medida con nueve ítems: cultura de la empresa (valores, normas), productos y marcas que lo identifican como miembro de un grupo, recomendaciones de líderes de opinión (profesionistas, artistas u otros), género del producto, edad y etapa del

ciclo de vida, identificación del producto con su estilo de vida, percepción de la imagen de la empresa, motivos derivados de necesidades y aprendizaje por experiencia con productos y marcas.

#### **Análisis de datos**

El proceso seguido en el análisis de los datos recopilados de la muestra de participantes comprendió nueve fases que se describen a continuación. Para los distintos análisis se utilizó como soporte el programa Stata 12.0.

1. Se realizó el análisis de las características descriptivas de los participantes en el estudio por sexo, zona geográfica, estado civil, rango de edades, grado de estudios, nivel de ocupación e ingresos.

2. Se calculó la media estadística absoluta de los factores de la IRS y la IM (tabla 2) para identificar la importancia que cada factor tiene para el total de la muestra.

3. Se hizo la prueba de correlación inter-ítems con que se mide cada constructo de los factores para descartar existencia de colinealidad entre las variables, y todos los ítems tuvieron valor menor a 0.70, indicando validez entre los ítems y el factor (Hosmer y Lemeshow, 2000).

4. Se hizo la prueba alfa Cronbach del constructo de cada factor de las variables independientes y dependientes para determinar la fiabilidad de su medición (Tabla 3) y todos los valores excedieron el límite de 0.70, lo cual indica la consistencia interna de las medidas empleadas en cada constructo.

5. También se hizo la prueba alfa Cronbach con el total de ítems del modelo y cuyo valor fue 0.9336 (Tabla 3). Los valores

alfa de Cronbach  $\geq 0.70$  son indicadores de la confiabilidad de las medidas empleadas a fin de poder avalar las hipótesis propuestas.

6. El análisis de los datos de las encuestas se realizó utilizando un modelo estructural para cada variable dependiente, aplicando el método de máxima verosimilitud logit. El primer modelo fue "Identificación C-E", para evaluar la relación de los factores de IRS e IM con dicha variable dependiente (Tabla 4). El segundo modelo fue "Decisión de compra", para evaluar si la identificación del consumidor con la IRS y la IM se relacionan con la variable dependiente subyacente (Tabla 5). Para hacer la valoración del ajuste global de los modelos se utilizó como criterio el índice de significancia global (Chi<sup>2</sup>), en que el valor de probabilidad p-value, entre menor sea, mejor será el ajuste del modelo (p-value < 0.05).

7. También se evaluó mediante el método de máxima verosimilitud logit el grado de impacto que cada factor y el conjunto de factores (IRS e IM) ejercen en el comportamiento de la variable dependiente identificación C-E (incluido en Tabla 4).

8. Adicionalmente, se evaluó el grado de efecto que la identificación C-E con la IRS y la IM ejerce en la variable dependiente decisión de compra (incluido en Tabla 5). La valoración del grado de efecto que una variable ejerce sobre otra, permite determinar la relativa importancia que una variable tiene en el cambio de comportamiento de otra variable. 9. Por último, de los resultados de los modelos estructurales se constataron los componentes que son positivamente significativos en el comportamiento de las variables dependientes identificación C-E y decisión de compra derivados de la influencia de la IRS (Tabla 6) y la IM (Tabla 7).

## Resultados del estudio

### Características descriptivas de la muestra

La muestra de participantes en el estudio estuvo representada 58.97% por hombres y 41.03% por mujeres. Por zona geográfica, 53.84% de la muestra radicaban en la ciudad de Guadalajara y 46.16% en Zapopan. Según el estado civil la muestra más representativa fue 59% casados y 39% solteros. Por el rango de edades, 17% tenían de 18 a 25 años, 30% contaban con 25 a 34 años, 21% entre 34 a 42 años, 14% de 42 a 50 años, 12% de 50 a 58 años, y 6% más de 58 años. Por el grado de estudios, 41% de los participantes contaban con grado de licenciatura, 13% con maestría, 4% con doctorado y 42% con menor grado de estudios. Por la ocupación que desempeñaban 40% eran profesionistas-empleados, 32% empleados sin grado profesional, 18% profesionistas independientes y 10% empresarios. Según el nivel de ingresos, 37% contaban con un salario de \$3,000-≤\$8,000 pesos, 21% de >\$8,000-≤\$13,000 pesos, 15% >\$13,000-≤\$18,000 pesos, 11% >\$18,000-≤\$23,000 pesos, 4% un salario >\$23,000-≤\$28,000 pesos y 12% >\$28,000 pesos.

#### *Resultados de la media estadística de los factores*

Los resultados de la media estadística absoluta (Tabla 2) revelan que para los participantes en el estudio todos los factores que conforman tanto la "IRS" e "IM" son importantes, ya que el valor de la media es mayor a 5.

**Tabla 2.**  
**Media absoluta de los factores de “IRS” e “IM”**

| Factor              |        | Desv. Std. | Posición de importancia en la muestra |
|---------------------|--------|------------|---------------------------------------|
| Dimensión “IRS”     | 5.7045 | 1.5037     |                                       |
| Ética               | 5.8792 | 1.4184     | 2°.                                   |
| Credibilidad        | 6.0037 | 1.6782     | 1°.                                   |
| Reputación          | 5.7405 | 1.3615     | 4°.                                   |
| Transparencia       | 5.1945 | 1.6489     | 7°.                                   |
| Dimensión “IM”      | 5.6023 | 1.2332     |                                       |
| Calidad percibida   | 5.7867 | 1.3199     | 3°.                                   |
| Valor de la marca   | 5.5428 | 1.4866     | 5°.                                   |
| Mezcla de marketing | 5.4773 | 1.6476     | 6°.                                   |

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo

También los valores de la media estadística de los factores (Tabla 2) permiten identificar que para la muestra de consumidores las cuatro estrategias empresariales de mayor importancia son consecutivamente: credibilidad (IRS), ética (IRS), calidad percibida (IM) y reputación (IRS). Además, la media estadística absoluta revela que tanto la IRS como la IM que proyecta una empresa son importantes para la muestra de consumidores, puesto que en ambas dimensiones el valor de la media es mayor a cinco (mediaIRS=5.7045 y mediaIM = 5.6023).

### Resultados de fiabilidad

La fiabilidad de los constructos de las variables independientes y dependientes utilizados en este estudio se constató por los resultados de alfa Cronbach (Tabla 3), así como del modelo completo con el total de ítems ( $\alpha=0.9336$ ). Los valores alfa Cronbach excedieron el límite crítico de 0.70, lo cual indica la consistencia interna de las medidas empleadas en cada constructo.

**Tabla 3.**  
**Resultados de fiabilidad del modelo de estudio**

| Factor  | Alfa Cronbach |
|---|---------------|
| Variables independientes                          |               |
| Dimensión: Imagen de responsabilidad social (IRS) |               |
| Ética (ET)  | 0.8197        |
| Credibilidad (CR)                                 | 0.7026        |
| Reputación (RE)                                   | 0.7004        |
| Transparencia (TR)                                | 0.8041        |
| Dimensión: Imagen de Marca (IM)                   |               |
| Calidad percibida (CP)                            | 0.7080        |
| Mezcla de marketing (MM)                          | 0.8332        |
| Valor de marca (VM)                               | 0.7435        |
| Variables dependientes                            |               |
| Identificación consumidor-empresa (C-E)           | 0.8104        |
| Decisión de compra (DC)                           | 0.8619        |
| Modelo propuesto                                  |               |
| Modelo completo de estudio                        | 0.9336        |

Fuente: Elaboración propia

**Resultados de modelos estructurales y prueba de hipótesis**

**Modelo 1: “Identificación C-E” con los factores de IRS e IM**

El modelo 1 “Identificación consumidor-empresa” (Tabla 4), mostró buena calidad de ajuste con cada uno de los factores y las dimensiones de IRS e IM (uso combinado de factores), lo cual es revelado por la significancia global de Chi<sup>2</sup> a 1%. Concretamente en este modelo, la ética (p=0.0003), reputación (p=0.0001), credibilidad (p=0.0016), transparencia (p=0.0010), IRS (p=0.0000), así como calidad percibida (p=0.0006), mezcla de marketing (p=0.0000), valor de la marca (p=0.0000) e IM (p=0.0000) se relacionan en forma muy significativa con la “identificación C-E”. Los resultados del nivel de significancia de cada uno de los factores y dimensiones

dan fuerte soporte para que se acepten las hipótesis H1A, H2A, H3A, H4A, H5A, H1B, H2B, H3B y H4B, y con que se alcanza el objetivo específico 1 establecido en este trabajo.

Por otra parte, los resultados del efecto marginal (tabla 4), demuestran que la varianza en el comportamiento de la “identificación C-E” es explicada 47.35% por ética, 47.28% por credibilidad, 48.96% por reputación, 47.79% por transparencia, 46.93% por calidad percibida, 44.45% por la mezcla de marketing y 48.03% por el valor de la marca. Asimismo, el cambio hacia el comportamiento de la “identificación C-E” es explicada 42.83% por la IRS (uso combinado de cuatro factores) y 42.04% por la IM (uso combinado de tres factores). Estos resultados dan respuesta al objetivo específico 2.

**Tabla 4.**  
**Modelo 1: “Identificación C-E” con los factores de IRS e IM**

| Estadísticos            | Factores de IRS                   |                                   |                                   |                                   |                                 |
|-------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
|                         | Ética                             | Credibilidad                      | Reputación                        | Transparencia                     | IRS (conjunto de factores)      |
|                         | LR chi <sup>2</sup> (6)=<br>25.05 | LR chi <sup>2</sup> (5)=<br>19.41 | LR chi <sup>2</sup> (7)=<br>29.08 | LR chi <sup>2</sup> (5)=<br>20.56 | LR chi <sup>2</sup> (23)= 59.57 |
| Prob > Chi <sup>2</sup> | 0.0003*                           | 0.0016*                           | 0.0001*                           | 0.0010*                           | 0.0000*                         |
| Pseudo R <sup>2</sup>   | 0.1659                            | 0.1285                            | 0.1925                            | 0.1362                            | 0.3944                          |
| Efecto marginal         | 47.35%                            | 47.28%                            | 48.96%                            | 47.79%                            | 42.83%                          |
| Estadísticos            | Factores de IM                    |                                   |                                   |                                   |                                 |
|                         | Calidad percibida                 | Mezcla de marketing               | Valor de la marca                 | IM <conjunto de factores>         |                                 |
|                         | LR chi <sup>2</sup> (4)=<br>19.71 | LR chi <sup>2</sup> (9)=<br>50.99 | LR chi <sup>2</sup> (6)=<br>31.50 | LR chi <sup>2</sup> (19)= 68.69   |                                 |
| Prob > Chi <sup>2</sup> | 0.0006*                           | 0.0000*                           | 0.0000*                           | 0.0000*                           |                                 |
| Pseudo R <sup>2</sup>   | 0.1305                            | 0.3376                            | 0.2086                            | 0.4548                            |                                 |
| Efecto marginal         | 46.93%                            | 44.45%                            | 48.03%                            | 42.04%                            |                                 |

Fuente: Elaboración propia

\* Significancia en p<.01 n= 195 Observaciones

## Modelo 2: “Decisión de compra” por la identificación C-E con la IRS y la IM

Los resultados obtenidos por el método de máxima verosimilitud logit del modelo 2, cuya variable dependiente es “Decisión de compra” (Tabla 5), también demostraron que este modelo tiene buena calidad de ajuste por los valores de la prueba de significancia global Chi<sup>2</sup>, que fue de 69.94 ( $p=0.0000$ ) en la identificación C-E con la IRS y 77.12 ( $p=0.0000$ ) en la identificación C-E con la IM. Estos valores indican que la identificación C-E con la IRS y con la IM tiene una relación muy significativa con el comportamiento de decisión de compra, lo que da fuerte apoyo para aceptar las hipótesis H6A y H5B, y con lo cual se alcanza el objetivo específico 3 de este estudio.

**Tabla 5.**  
**Modelo 2: Decisión de compra**  
**por la identificación C-E con la IRS y la IM**

| Estadísticos            | Identificación C-E con la Imagen de responsabilidad social (IRS) | Identificación C-E con la Imagen de marca (IM) |
|-------------------------|--|--|
|                         | LR chi <sup>2</sup> (24)= 69.94                                  | LR chi <sup>2</sup> (20)= 77.12                |
| Prob > Chi <sup>2</sup> | 0.0000*  | 0.0000*  |
| Pseudo R <sup>2</sup>   | 0.4631   | 0.5107   |
| Efecto marginal         | 46.23%   | 44.08%   |

Fuente: Elaboración propia

\*Significancia en  $p < .01$   $n = 195$  Observaciones

Los resultados del efecto marginal (Tabla 5), revelan que la varianza en el “comportamiento de decisión de compra” es explicada 46.23% por la identificación C-E con la IRS, y 44.08% por la identificación C-E con la IM.

## Resultados de componentes significativos de la IRS en la identificación C-E y la decisión de compra

Los componentes de la IRS que son positiva y estadísticamente significativos en explicar el comportamiento de las variables dependientes “Identificación C-E” y “Decisión de compra” se presentan en la Tabla 6, en que el coeficiente estimado de  $\beta$  indica la magnitud de impacto que ejerce cada componente de la IRS sobre la variable dependiente y el valor de Chi<sup>2</sup> especifica el nivel de significancia.

## Resultados de componentes significativos de la IM en la identificación C-E y la decisión de compra

En la Tabla 7 se especifican los componentes de la IM que son positivamente significativos en explicar el comportamiento de las variables dependientes “Identificación C-E” y “Decisión de compra”, indicando Chi<sup>2</sup> el nivel de significancia, y el coeficiente  $\beta$  denota la magnitud de impacto que cada componente ejerce en la variable dependiente.

Los resultados de las tablas 6 y 7 dan respuesta al objetivo específico 4 y al objetivo general de este trabajo.



**Tabla 6.**  
**Componentes significativos de la Imagen de Responsabilidad Social (IRS)**  
**que impactan en la identificación C-E y en la decisión de compra**

| Ajuste global de los modelos "Identificación C-E" y "Decisión de compra" con los factores de IRS |  |                             |  |                  |
|--|--|-----------------------------|--|------------------|
| Modelo "Identificación C-E"  | Obs = 195<br>LRChi <sup>2</sup> (23)= 59.57<br>Prob >Chi <sup>2</sup> = 0.0000<br>Pseudo R <sup>2</sup> =0.3944<br>Efecto = 42.83% | Modelo "Decisión de compra" | Obs = 195<br>LRChi <sup>2</sup> (24)= 69.94<br>Prob >Chi <sup>2</sup> = 0.0000<br>Pseudo R <sup>2</sup> =0.4631<br>Efecto = 46.23% |                  |
| Pesos logit estandarizados   |  |                             |  |                  |
| Factor   | Ítem   | Efecto                      | β  | Chi <sup>2</sup> |
| Ética (ET)   | p1   | Identificación C-E          | .7480  | 0.007*           |
|  | p6   |                             | .6814  | 0.007*           |
| Credibilidad (CR)  | p8   | Identificación C-E          | .6437  | 0.058***         |
|  | p11  |                             | .5271  | 0.002*           |
| Reputación (RE)  | p12  | Identificación C-E          | .8210  | 0.004*           |
|  | p13  |                             | .4809  | 0.087***         |
| Transparencia (TR)   | p20  | Identificación C-E          | 0.4544   | 0.035**          |
| IRS = uso conjunto de factores   | p1   | Identificación C-E          | 1.2004   | 0.004*           |
|  | p6   |                             | .7134  | 0.056***         |
|  | p8   |                             | 1.1652   | 0.040**          |
|  | p10  |                             | 1.0614   | 0.045**          |
|  | p11  |                             | .6102  | 0.012**          |
|  | p12  |                             | 1.1397   | 0.021**          |
|  | p13  |                             | .9430  | 0.056***         |
| Identificación C-E con IRS   | p1   | Decisión de compra          | 1.3930   | 0.005*           |
|  | p6   |                             | .7594  | 0.059**          |
|  | p10  |                             | .9913  | 0.084***         |
|  | p11  |                             | .5988  | 0.032**          |
|  | p12  |                             | 1.1141   | 0.030**          |

Fuente: Elaboración propia

Significancia: \*p<0.01 \*\*p<0.05 \*\*\*p<0.10

**Tabla 7.**  
**Componentes significativos de la Imagen de marca (IM)**  
**que impactan en la identificación C-E y en la decisión de compra**

| Ajuste global de los modelos "Identificación C-E" y "Decisión de compra" con los factores de IM |                                 |                             |                                 |                  |
|---|---------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|------------------|
| Modelo<br>"Identificación C-E"  | Obs = 195                       | Modelo "Decisión de compra" | Obs = 195                       |                  |
|   | LRChi <sup>2</sup> (19)= 68.69  |                             | LRChi <sup>2</sup> (20)= 77.12  |                  |
|   | Prob >Chi <sup>2</sup> = 0.0000 |                             | Prob >Chi <sup>2</sup> = 0.0000 |                  |
|   | Pseudo R <sup>2</sup> = 0.4548  |                             | Pseudo R <sup>2</sup> = 0.5107  |                  |
|   | Efecto = 42.04%                 |                             | Efecto = 44.08%                 |                  |
| Pesos logit estandarizados  |                                 |                             |                                 |                  |
| Factor  | Ítem                            | Efecto                      | b                               | Chi <sup>2</sup> |
| Calidad percibida (CP)  | p27                             | Identificación C-E          | .4580                           | 0.039**          |
|   | p32                             |                             | .9329                           | 0.001*           |
| Mezcla marketing (MM)   | p36                             | Identificación C-E          | .7658                           | 0.001*           |
|   | p37                             |                             | .3309                           | .101***          |
| Valor de la marca (VM)  | p41                             | Identificación C-E          | .5966                           | 0.038**          |
|   | p24                             |                             | .7755                           | 0.065***         |
| Uso combinado de factores (IM)  | p32                             | Identificación C-E          | 1.012                           | 0.002*           |
|   | p36                             |                             | .9717                           | 0.001*           |
|   | p40                             |                             | .7849                           | 0.108***         |
| Identificación C-E con IM   | p31                             | Decisión de compra          | .6044                           | 0.087***         |
|   | p32                             |                             | .9967                           | 0.005*           |
|   | p36                             |                             | .9018                           | 0.003*           |
|   | p40                             |                             | 1.0245                          | 0.052**          |

Fuente: Elaboración propia

Significancia: \*p&lt;0.01 \*\*p&lt;0.05 \*\*\*p&lt;0.10

## Conclusiones

Los resultados del estudio empírico demuestran que la IRS y la IM, como todos los factores de la IRS (ética, reputación, credibilidad y transparencia) y de la IM (calidad percibida, mezcla de marketing y valor de la marca) tienen muy fuerte relación con la identificación C-E. Otro hallazgo de este estudio es que de la IRS, la reputación es la más significativa y la que tiene mayor efecto en la identificación C-E; en segundo orden de importancia por el nivel de efecto es la transparencia, seguida consecutivamente por ética y credibilidad. Respecto a la IM, el valor de la marca es la más significativa y con mayor efecto para la identificación C-E, seguida por calidad percibida y la mezcla de marketing. Estos hallazgos permiten comprender la importancia que reviste para las mipymes construir una favorable imagen empresarial, bien de responsabilidad social o de marca, porque representa un importante recurso con que pueden ganar no sólo su diferenciación, sino también la identificación C-E que trasciende en mantener la relación de miembros del mercado con la organización.

Otra aportación es que cada factor de la IRS y de la IM de manera particular produce un poco mayor efecto en la identificación C-E al que ejerce el uso combinado de factores que integran la IRS y la IM como estrategia integral; sin embargo, aunque en todos los resultados del grado de efecto de cada dimensión y factor sobre el comportamiento de la identificación C-E es considerado como moderado, por su relativa importancia tales acciones empresariales deben cuidarse en su gestión, puesto que sí producen un impacto en la identificación C-E.

Otra contribución importante de este estudio es que corrobora que la identificación C-E con la IRS, o bien con la IM, también se

relacionan en forma muy significativa con el comportamiento de decisión de compra, es decir, la identificación C-E con la IRS y la IM favorecen los comportamientos de consumo, lo cual coincide con los hallazgos de Ahearne et al. (2005) y de Ruiz y Marín (2008). Un hallazgo adicional, es que la identificación C-E con la IRS ejerce un poco mayor impacto en la decisión de compra al que ejerce la identificación C-E con la IM, por lo que las mipymes deben prestar suma atención y orientar esfuerzos para desarrollar una positiva imagen como empresas socialmente responsables.

Otro hallazgo relevante son los componentes de la IRS que son muy significativos y explican mejor el cambio hacia la identificación C-E, representados por ocho acciones concretas: (ET-p1) actividades llevadas a cabo conforme a principios éticos, (ET-p6) actuación con base a estándares profesionales en todas las áreas de trabajo, (CR-p8) solución de problemas al consumidor, (CR-p10) eficacia profesional, (CR-p11) publicación de testimonios de problemas resueltos, (RE-p12) cultura empresarial comprometida con la sociedad, (RE-p13) calidad en operaciones de servicios a clientes y (TR-p20) información clara y oportuna que da la empresa. Los componentes de la IM que son muy significativos y mejor explican el cambio hacia la identificación C-E son siete acciones específicas: (CP-p24) garantía ofrecida por el producto, (CP-p27) material o propiedades que integran al producto; (MM-p32) ventas personalizadas en el momento de compra, (MM-p36) posibilidad de pagos en periodos; (VM-p37) precio superior por productos de mayor calidad, (VM-p40) grado de calidad de la marca y (VM-p41) grado de innovación y liderazgo de la empresa.

Además, el estudio aporta los componentes más significativos de la IRS y que mejor

explican el cambio de comportamiento hacia la “decisión de compra” mediante cinco acciones concretas: (ET-p1) actividades llevadas a cabo conforme a principios éticos, (ET-p6) actuación con base a estándares profesionales en todas las áreas de trabajo, (CR-p10) eficacia profesional, (CR-p11) publicación de testimonios de problemas resueltos y (RE-p12) cultura empresarial comprometida con la sociedad. Por otra parte, los componentes más significativos de la IM en la explicación del comportamiento hacia la “decisión de compra” son cuatro acciones específicas: (MM-p31) mensajes publicitarios de calidad y creativos, (MM-p32) ventas personalizadas en el momento de compra, (MM-p36) posibilidad de pagos en periodos y (VM-p40) el grado de calidad de la marca.

Los hallazgos aquí presentados dan una perspectiva y una guía de acciones empresariales en que las mipymes de distintos sectores de negocios deben orientar sus esfuerzos para gestionar y establecer una positiva imagen empresarial (IRS e IM), puesto que estas aportaciones se sustentan en lo que miembros del mercado valoran sobre las acciones de las empresas y en consecuencia, les conduce a identificarse con una empresa y a actuar en calidad de consumidores, lo cual coincide con resultados de otros trabajos (Ahearne et al., 2005; Ruiz y Marín, 2008; Scott y Lane, 2000). Como los resultados de los hallazgos sustentan que de la identificación C-E con la IRS y la IM sí tiene efecto en el comportamiento de decisión de compra, esto ayuda a comprender que las mipymes podrían lograr una posición más reforzada en el mercado a través de afianzar positivamente la imagen empresarial -la cual es fuente sustentable de ventaja competitiva por el valor emocional que se asocia con el nombre de una empresa o marca- y representa un capital valioso para la atractividad de la empresa en el mercado.

### **Implicaciones prácticas del estudio**

El estudio demuestra que la imagen percibida por las personas sobre las acciones empresariales influye para que se identifiquen con una empresa, por lo que las mipymes deben prestar atención al fortalecimiento de su imagen como empresa socialmente responsable, como a la imagen de marca, ya que ambas contribuyen a una percepción global que influye en la identificación C-E y en su decisión de compra. Esto tiene implicaciones prácticas para los directivos en todas las acciones que gestionan y hasta en los comunicados hacia el mercado, incluyendo productos, servicio de atención a clientes, la publicidad y en las interrelaciones empresa-consumidor, ya que en general las empresas deben gestar y mostrar al mercado todo aquello que refleje una actuación ética, de compromiso, responsabilidad, profesionalidad, eficacia, honestidad, como una orientación social; todo esto entendido en el sentido que la empresa le ofrezca al mercado lo que éste valora, lo cual permitirá a su vez que la empresa pueda desarrollar la capacidad de ser creíble y con la que puede gestar su reputación, dado que esto es muy significativo para la identificación C-E y el comportamiento de decisión de compra.

Originalidad y valor: el estudio ofrece una nueva perspectiva sobre lo que deriva en la identificación C-E, pues difiere de consideraciones hacia productos o marcas, ya que parte de los enfoques de la IRS e IM para explicar sus relaciones -con la identidad hacia la empresa por parte de miembros del mercado y con el comportamiento de decisión de compra-. El valor de este estudio radica en la aportación de factores y componentes que por una parte permiten fortalecer la IRS y la IM, y por otra, tienen influencia en la identificación consumidor-empresa y en el comportamiento

de decisión de compra. En resumen, este estudio contribuye al conocimiento teórico-práctico sobre la forma en que las mipymes pueden cimentar la construcción de una favorable imagen empresarial vía lo que valora el mercado, y con lo que pueden atraer y ganar la afinidad del consumidor hacia la empresa.

sustentable de ventaja competitiva frente al gran número de competidores.

### **Limitaciones del estudio y sugerencias para futuros estudios**

Entre las limitaciones de este estudio están la zona geográfica limitada, el reducido tamaño de la muestra, que aunque representativo de la PEA, en sí no representa a todos los municipios que conforman el estado de Jalisco, México. Otra limitación es la propia naturaleza transversal del estudio, que impide conocer las percepciones de los consumidores a través del tiempo. Una limitación adicional está representada por los factores evaluados, puesto que existen muy diversos factores que pueden dar lugar a la imagen empresarial, como para que los consumidores puedan identificarse con una empresa. Sin embargo, los resultados son significativos para futuras investigaciones dentro de distintos contextos geográficos del país u otros países, así como para ampliar la investigación en otros segmentos de la población o mediante un estudio longitudinal. Igualmente sería interesante analizar otros factores que afecten la imagen empresarial y el comportamiento del consumidor, por ejemplo aspectos socioculturales y la identificación C-E. En sí, la imagen empresarial y lo que identifica al consumidor con una empresa e influye en su decisión de compra no es algo estático, de ahí la trascendencia de que deben ser las empresas quienes deben construir una identidad fuerte, distintiva y atractiva que conlleve a una sólida conexión del consumidor con ésta, como fuente

## Referencias

- Aaker, D. (2009). *Strategic market management*. 9th Edition. New York: John Wiley
- Ahearne, M., Bhattacharya, C. B. y Gruen, T. W. (2005). Antecedents and consequences of customer-company identification: expanding the role of relationship. *Marketing Journal of Applied Psychology*, 90(3), 574-585
- Alvarado, A. y Schlesinger, M. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll. *Universidad ICESI. Estudios gerenciales*, 24(108)
- Balmer, J. M. y Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them?. *European Journal of Marketing*, 37, 972-997
- Barranco, J. (2009). Así es el marketing social corporativo. *MK-Marketing+Ventas*, 242, 8-15
- Bergami, M. y Bagozzi, R. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-577
- Bhattacharya, C. y Sen, S. (2003). Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67 (April), 76-88
- Bigné, E. y Currás, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*. Tercer trimestre, 10-23
- Bigné, E., Chumpitaz, R. y Currás, R. (2010). Alliances between brands and social causes: the influence of company credibility on social. *Responsibility image Journal of Business Ethics*, (96), 169-186
- Bigné, E., Currás, R. y García, I. (2009). Brand credibility in cause related marketing: the moderating role of consumer values. *Journal of Product & Brand Management*, 18(6), 437-447
- Bruwer, J. y Johnson, R. (2010). Place-based marketing and regional branding strategy perspectives in the California wine industry. *Journal of Consumer Marketing*, 27(1), 5-16
- Bushman, R., Piotroski, J. y Smith, A. J. (2004). What determines corporate transparency? *Journal of Accounting Research*, 42(2), 207-252
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Chile: Colección Libros de la Empresa
- Chen, H. C. y Green, R. D. (2009). Marketing mix and branding: competitive hypermarket strategies. *International Journal of Management and Marketing Research*, 2(1), 17-34
- Chi, H., Yeh, H. R. y Tsai, Y. C. (2011). The influences of perceived value on consumer purchase intention: the moderating effect of advertising endorser. *Journal of International Management Studies*, 6(1), 1-6
- Gallardo, D. y Castilha, F. (2007). Desarrollo sostenible y RSC: demandas sociales y recomendaciones políticas. *Revista de Empresa*, 19, 66-80

- García, M. M. y Rodríguez, I. (2006). Estudio de los determinantes de la imagen corporativa: una aplicación empírica en mercado de la telefonía móvil. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(4), 121-140
- García-Marzá, D. (2004). La responsabilidad social de la empresa: una definición desde la ética empresarial. *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, Tercer trimestre, (12)
- Hosmer, D. W. y Lemeshow, S. (2000). *Applied logistic regression*. 2th Ed. John Willey & Sons, Inc.
- Huang, M. H. (2009). Using service quality to enhance the perceived quality of store brands. Department of Business Management. *Total Quality Management*, 20(2), 241-252
- INEGI. (2009) Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). Censos Económicos. Citado en Jiménez, A. (2010). Número de empresas en México. Disponible en <http://www.laeconomia.com.mx/numero-de-empresas-en-mexico>
- Informe Deloitte (2011). *Consumer 2020. Reading the signs*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 1-28. Disponible en <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/LocalAssets/Documents/Nuevos estudios/Consumidor 2020.pdf>
- Izaguirre, J. y Vicente, M. A. (2008). Análisis de la influencia de las variables relacionadas con el proceso de compra en el consumo de productos ecológicos: un estudio del país vasco. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 2, 1-16
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2009). *Dirección de Marketing*. México: Pearson-Prentice Hall
- Marín, L. y Ruiz, S. (2007). La identificación del consumidor con la empresa: más allá del marketing de relaciones. *Universia Business Review*, 13(1), 62-75
- Marín, L. y Ruiz, S. (2008). La evaluación de la empresa por el consumidor según sus acciones de RSC. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 35, 91-112
- Marín, L., Ruiz, S. y Rubio, A. (2009). The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Ethics*, 84, 65-78
- Morillo, M. C. (2008). Hacia una gestión de marketing socialmente responsable: Decisiones de compra y de comunicación. *Economía XXXIII*, (26), 189-206
- Núñez, M. y Alonso, I. (2006). Propuesta de indicadores de responsabilidad social preventiva. *Revista Universo Contábil*, 2(1), 90-102
- Peñaloza, M. (2005). El mix de marketig: una herramienta para servir al cliente. *Venezuela: Actualidad Contable Faces*, 8(10), 71-81
- Pérez, A., García, M. M. y Rodríguez, I. (2008). Las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas como determinantes de las intenciones de comportamiento del consumidor. *Revista Asturiana de Economía*, 41, 127-147
- Ruiz, S. y Marín, L. (2008). La identificación del consumidor con la empresa. Antecedentes e influencia sobre el comportamiento. *Revista Española de Investigación de Marketing. ESIC*, 12(2), 45-65

- Schlesinger, M. W. y Alvarado, A. (2009). Imagen y reputación corporativa. Estudio empírico de operadoras de telefonía en España. *Teoría y Praxis*, 6, 9-29
- Scott, S. G. y Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), 43-62
- Sousa, J., Outtes, L., Pasa, C. y Farache, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *Brazilian Administration Review*, 7(3), 294-309
- Sweeney, J. C. y Chew, M. (2000). Consumer-brand relationships: An exploratory study in the services context. *ANZMAC Visionary Marketing*, 1234-1238
- Szlechter, D. (2007). La figura del consumidor en la modernidad. Un análisis de las estrategias empresariales de marketing. *Atenea digital*, (12), 99-114
- Torres, E., Flavián, C. y Hidalgo P. (2007). Construcción de la confianza del consumidor hacia la banca en Internet: un análisis de los factores de la imagen corporativa. *Estudios de Administración*, 14(1), 23-45
- Villafañe, J. (2001). La reputación corporativa como factor de liderazgo. *Área Abierta*, 1
- Vilanova, M., Lozano, J. y Arenas D. (2009) Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 57-69
- Zinkhan, G., Jaishankar, G., Anupam, J. y Hayes, L. (2001). Corporate image: A conceptual framework for strategic planning. *Proceedings of AMA (Summer) Marketing Educators' Conference*. Washington, D.C.: Eds. Grove, S. J. y Marshall, G. W., 152-160



## Libros, Reseñas y Artículos (publicados en 2012)



### La universidad en acción

Ma. del Carmen Alcalá Álvarez  
Felipe Cuamea Velázquez  
(Coordinadores)

En las sociedades contemporáneas, donde los actores vehiculan la construcción de la realidad, la convergencia de las distintas interconexiones de las dimensiones territoriales, materiales e intangibles, ha llevado a las instituciones a considerar, en su escenario de decisiones, esquemas sistémicos que reconozcan la complejidad de la realidad social, económica, política y cultural en la que se despliegan sus tareas y responsabilidades.

Desde una perspectiva de integración global de los territorios y los sectores productivos, como esferas depositarias de la demanda en la producción material, de la construcción de conocimientos y de la generación de experiencias formativas, el papel que juegan las instituciones de educación superior, como agentes locales o regionales, determinará las particularidades del desarrollo y la evolución económica.

En un marco donde los desafíos buscan ser asumidos con celeridad, certidumbre, objetividad y compromiso social, lo incluido en cada uno de los capítulos de este libro constituye experiencias formales que las instituciones de educación superior pudieran recuperar como réplicas o expresiones en la

formulación de estrategias para la formación de cuadros profesionales que se vinculen con las especificidades territoriales.

De igual manera, esta obra tiene como eje central el estudio de las condiciones espaciales, así como la descripción de los acuerdos implícitos y formales generados entre los actores locales y las instituciones regionales. Y desde una óptica territorial se analiza la aportación en el desarrollo cuando las instituciones regionales coinciden en la enunciación de propósitos y respuestas de mediano y largo plazos.



### Gestión y desarrollo organizacional

Laura Garza González  
Jessica Mendoza Moheno  
Martín Aubert  
Hernández Calzada  
Jorge Eduardo Macías Luévano  
(Coordinadores)

### RSE y su influencia en el colaborador hacia el voluntariado y el comportamiento ciudadano

Verónica del Carmen Maldonado de Lozada  
Florina Guadalupe Arredondo Trapero  
José Antonio Rosas

### Prácticas de responsabilidad social en empresas del sur de Sinaloa

Dinora Albarrán Carrera  
Elizabeth Sotelo Campos

**Desarrollo de la industria aeroespacial en el estado de Jalisco ante los retos de la competitividad nacional e internacional**

*Francisco Ernesto Navarrete Báez*

**Construcción de la ventaja competitiva en las PyMES a través de las redes sociales en Internet. Caso: zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco, México**

*Carlos Eloy Diez*

**Desempeño laboral del personal administrativo del área de servicios de una universidad pública: propuesta de un instrumento de medición**

*Sonia Elizabeth Maldonado Radillo*

*Virginia Guadalupe López Torres*

**Instrumento de autoeficacia para el proceso de sucesión de la empresa familiar**

*Jessica Mendoza Moheno*

*Martín Aubert Hernández Calzada*

*Carmen Tabernero Urbieto*

**Procesos de cambio: la resistencia del trabajador, una alternativa para aproximarse a su categorización**

*Lilia Villegas Victorio*

*Teresa García López*

*Ana María Díaz Cerón*

**Modelo conceptual de diseño organizacional que promueve y mide la innovación de servicios intensivos en conocimiento en las empresas de telecomunicaciones**

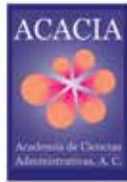
*Juan Mejía Trejo*

**Modelo de uso y aceptación de tecnología de información con vertientes de administración orientada al servicio**

*Laura Garza González*

*Lizeth I. Solano Romo*

*Jorge Eduardo Macias Luévano*

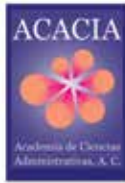


## La Academia de Ciencias Administrativas Convoca

A la presentación de trabajos para ser publicados en  
**Revista Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis**  
conforme a las siguientes bases:

1. Se convoca a todos los miembros vigentes y redes en colaboración de la Academia a la presentación de trabajos inéditos y originales de la aplicación, evolución y análisis de las disciplinas administrativas y ciencias afines para ser publicados en la **Revista Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis**.
2. Todos los trabajos deberán ser producto de la investigación, desarrollo reflexivo de temas actuales, reseñas o ensayos enmarcados en las Ciencias Económicas y Administrativas.
3. Podrán presentarse trabajos individuales o colectivos, de no más de tres autores.
4. Los trabajos deben ir acompañados de carátula, con los datos completos del artículo, el nombre del (los) autor(es) -estos nombres sólo deberán aparecer en esta carátula- y el currículum de no más de 4 renglones del (los) autor(es) -incluyendo su(s) grado(s) académico(s), puesto actual, institución y correo electrónico. El orden de los autores corresponderá al nivel de participación en el mismo.
5. La extensión mínima de los trabajos será de 25 hojas y máxima de 35 cuartillas, incluidos gráficos y cuadros en versión 2003. Con letra Arial a 12 puntos; interlineado de 1.5; imágenes generales a 3 cms., y paginación inferior al centro. Deberán presentarse en español y en inglés o francés como archivos separados, cada uno con las características señaladas.
6. Todos los trabajos deberán contener: resumen, palabras clave (no más de 5), introducción, desarrollo, conclusiones y bibliografía o fuentes consultadas.
7. Las citas y referencias deben presentarse completas, con formato APA: <http://flash1r.apa.org/apastyle/basics/index.htm>
8. Los trabajos deberán ser enviados a los siguientes emails: [cinthia.carrazco@gmail.com](mailto:cinthia.carrazco@gmail.com); [administrador.acacia@gmail.com](mailto:administrador.acacia@gmail.com) a más tardar el **30 de octubre de 2013**.
9. Todos los trabajos presentados se sujetarán a doble arbitraje anónimo, comunicando en todos los casos al (los) autor(es) el dictamen y observaciones que se reciban para su correspondiente atención.
10. Sólo se publicarán aquellos trabajos que cumplan en tiempo y forma las observaciones de dictamen y/o publicación.
11. Los autores de colaboraciones que sean aceptadas para su publicación, se comprometen a otorgar la exclusividad de publicación a la **Revista Ciencias Económicas y Administrativas. Teoría y Praxis**, durante el tiempo del proceso general de arbitraje, edición y publicación. El envío paralelo del trabajo a otras instancias editoriales y/o eventos con publicación durante este periodo implica la cancelación automática de su publicación.
12. La entrega de trabajos para su publicación constituye una declaración automática de autoría y responsabiliza directamente a los autores en caso de plagio, deslindando de cualquier responsabilidad a la revista y a la Academia de Ciencias Administrativas.
13. A solicitud del Comité de Revista, los autores deberán entregar un escrito libre de declaración de autoría firmado. La falta de entrega de este documento será motivo de rechazo de su publicación.
14. Todos los tiempos, políticas, procedimientos y situaciones generales de publicación, incluidas la decisión y secuencia de publicación, son competencia del Comité de la Revista.





## Academia de Ciencias Administrativas

### **Invitación Afiliación**

La Academia de Ciencias Administrativas A.C. tiene como objetivo fomentar la ciencia, la tecnología y la enseñanza de cualquier aspecto relativo a las ciencias administrativas, como un espacio propicio para la unión y consolidación de profesionales especializados en las distintas vertientes de las ciencias administrativas, estimulando la investigación técnica y científica con sentido humanístico de quienes destacan en dicha disciplina dentro y fuera de la República Mexicana.

Con este interés, la Academia de Ciencias Administrativas, organismo representativo nacional de la investigación en esta materia, tiene el gusto de invitarle a afiliarse como miembro académico de ACACIA, como una oportunidad de integrarse a una red profesional de investigadores en pro del desarrollo nacional e individual de todos aquellos inmersos en la investigación formal.

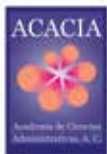
Al afiliarse a ACACIA, podrá formar parte del impulso al desarrollo del conocimiento en las diferentes ramas de las ciencias administrativas, a través de capítulos y grupos de trabajo integrados por académicos investigadores de reconocida trayectoria dentro y fuera del país.

Para iniciar su proceso de afiliación, deberá llenar el formato de solicitud de nuevos socios que se anexa y hacerlo llegar de manera directa o electrónica al Consejo Académico de ACACIA, con atención a Admisión de Nuevos Académicos ([ruth.ojeda@uady.mx](mailto:ruth.ojeda@uady.mx)) y con copia al administrador de ACACIA ([administrador.acacia@gmail.com](mailto:administrador.acacia@gmail.com)), quienes darán inicio al proceso de evaluación de su admisión, indicándole oportunamente el avance y seguimiento de la misma. El costo de afiliación se le comunicará al momento de ser aceptado.

Un atento saludo.

Dra. Virginia G. López Torres  
Presidenta de ACACIA





# Academia de Ciencias Administrativas

## Solicitud de Afiliación Nuevos Miembros

Fecha de Solicitud: \_\_\_\_\_

|                               |
|-------------------------------|
| <b>NOMBRE COMPLETO</b>        |
| (Con grado académico) y firma |

|  |                |
|--|----------------|
| <b>DATOS INSTITUCIONALES</b>                 |                |
| INSTITUCIÓN: (incluyendo escuela o facultad) |                |
| DOMICILIO INSTITUCIONAL:                     |                |
| DIRECCIÓN PARTICULAR:<br>CALLE:              |                |
| CIUDAD:                                      | CÓDIGO POSTAL: |
| APARTADO POSTAL:                             |                |
| ESTADO/PROVINCIA:                            |                |
| PAÍS:  |                |
| TELÉFONO:                                    | PARTICULAR:    |
| FAX:   |                |
| E-MAIL (1):                                  |                |
| E-MAIL (2):                                  |                |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>CAPITULOS O GRUPOS DE TRABAJO EN LOS QUE LE INTERESA PARTICIPAR</b>            |  |  |
| <input type="checkbox"/> Administración de la educación                           | <input type="checkbox"/> Administración pública                                    | <input type="checkbox"/> Pequeñas y medianas empresas          |
| <input type="checkbox"/> Administración multicultural                             | <input type="checkbox"/> Finanzas y economía                                       | <input type="checkbox"/> Teorías de la organización            |
| <input type="checkbox"/> Administración del desarrollo regional y sustentabilidad | <input type="checkbox"/> Procesos de cambio y desarrollo organizacional            | <input type="checkbox"/> Innovación y tecnología               |
| <input type="checkbox"/> Métodos de investigación                                 | <input type="checkbox"/> Género y diversidad                                       | <input type="checkbox"/> Ética en la administración            |
| <input type="checkbox"/> Administración de la calidad                             | <input type="checkbox"/> Gestión del conocimiento                                  | <input type="checkbox"/> Mercadotecnia                         |
| <input type="checkbox"/> Administración estratégica                               | <input type="checkbox"/> Ingeniería y gestión de sistemas                          | <input type="checkbox"/> Asuntos sociales en la administración |
| <input type="checkbox"/> Regionalización de las redes de organizaciones           | <input type="checkbox"/> Liderazgo, capital humano y comportamiento organizacional |  |

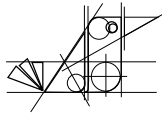
Notas:

1. Elija no más de tres capítulos, numerándolos por orden de importancia.
2. Una vez llena la solicitud, anexar Curriculum Vitae en extenso y enviar a los correos electrónicos: administrador.acacia@gmail.com; ruth.ojeda@uady.mx









**Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis.**

Se terminó de imprimir en abril de 2013  
en los talleres de Ave Publicidad, S.A. de C.V.

Gonzaga # 4360, Col. Cd. de los Niños  
45040 Zapopan, Jalisco.

Tel: 3647 2647

[www.aveeditorial.com](http://www.aveeditorial.com)

[cotizaciones@aveeditorial.com](mailto:cotizaciones@aveeditorial.com)

Tiraje: 500 ejemplares.

