



# Revista Internacional **ADMINISTRACION & FINANZAS**

Volumen 3

Número 1

2010

## CONTENIDO

<b>La Satisfacción de los Empleados de las Operadoras Turísticas en la Ciudad de Cancún: Un Estudio para Incrementar su Competitividad</b>	1
Lucila Zárraga Cano, Víctor Manuel Molina Morejón, Enrique Corona Sandoval	
<b>Mujeres Directivas en las MIPYMES de México</b>	15
Jorge Hernández Palomino, Manuel Rodríguez Mora, José de Jesús Espinoza	
<b>Factores Económicos y Ambientales Predictores de la Actitud Hacia la Producción de Naranja en Montemorelos, Nuevo León, México</b>	25
Janette Brito Laredo	
<b>La Motivación y el Clima Organizacional en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla</b>	39
Rafaela Martínez Méndez, María de Jesús Ramírez Domínguez	
<b>Consideraciones en el Diseño de un Sistema de Administración de Información</b>	49
María Clemencia Arias Guevara, María Cristina Sánchez Romero	
<b>La Dinámica del Cambio de Cuerpos Académicos Bajo un Enfoque de Benchmarking: el Caso de Dos Instituciones de Educación Superior</b>	61
Miguel Ángel Ramírez Martínez, Azucena Leticia Herrera Aguado	
<b>Las Relaciones Públicas Empresariales en Situaciones de Crisis</b>	81
José Daniel Barquero Cabrero, Manuel Medina Elizondo, Ignacio González Sánchez, Víctor Molina Morejón	
<b>Metodología para la Evaluación del Potencial Competitivo en Pequeñas y Medianas Empresas Basado en el Esquema de Capacidades Internas</b>	97
Juan D. Sepúlveda Ch., Lourdes I. Meriño S., Jorge L. Del Río C., Aleyda García	

# Revista Internacional Administración & Finanzas

## Editores

### Managing Editor

Mercedes Jalbert

### Academic Editor

Terrance Jalbert

---

## Editorial Advisory Board

Neyda Cardozo Sánchez

Universidad Nacional Experimental de Táchira

Jorge Del Rio Cortina

Fundación Univ. Tecnológico Comfenalco

Carlos Fong Reynoso

Universidad de Guadalajara

Jorge Hernandez

Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

Carmen Patricia Jiménez Terrazas

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Luz Stella Pemberthy

Universidad del Cauca

Eduardo E. Sandoval

Universidad de Concepción

Jose Antonio Tello Avila

Universidad De Talca

Oskar Villarreal Larrinaga

Universidad del País Vasco

Erico Wulf

Universidad de la Serena

---

El Instituto IBFR publica seis revistas académicas en inglés y una revista en español - Revista Internacional Administración & Finanzas ( RIAF), ISSN #1933-608X. RIAF publica manuscritos de alta calidad en todas las áreas de las ciencias administrativas, económicas y contables. RIAF acepta manuscritos originales, teóricos, empíricos, exploratorios y descriptivos en administración, finanzas, gerencia, mercadeo, contaduría, economía, administración pública y disciplinas afines. Los trabajos de investigación pueden ser globales o específicos (país o región), pueden ser académicos o aplicados. RIAF se publica una vez al año por el *Institute for Business and Finance Research*. Todos los manuscritos sometidos a RIAF son sujetos a una revisión doble arbitrada (*double-blind review process*).

Los puntos de vista, argumentos y datos presentados en esta revista son la opinión de los autores respectivos. Los puntos de vista y argumentos publicados en RIAF no reflejan o representan la opinión de los Editores, Editorial Advisory Board, “Ad-Hoc” Reviewers/Arbitros o personal del *Institute for Business and Finance Research*. El Instituto revisa activamente y exhaustivamente los manuscritos sometidos a RIAF. Sin embargo, el Instituto no garantiza la veracidad o precisión de la información presentada por los autores del manuscrito.

RIAF se distribuida a través de ISRN y EBSCO, EBSCOHost. EBSCOhost brinda acceso a texto completo a más de 75000 revistas académicas y en más 70 países. RIAF esta indexada por Ulrich’s Periodical Directories.

Esta revista representa el trabajo colectivo de muchos contribuyentes. Los Editores desean agradecer la contribución del Editorial Advisory Board, los “Ad-Hoc” Reviewers o árbitros e individuos que sometieron sus trabajos de investigación para posible publicación en RIAF.

---

# LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LAS OPERADORAS TURÍSTICAS EN LA CIUDAD DE CANCÚN: UN ESTUDIO PARA INCREMENTAR SU COMPETITIVIDAD

Lucila Zárraga Cano, Universidad del Caribe, Cancún Q. Roo

Víctor Manuel Molina Morejón, Universidad Autónoma de Coahuila, Unidad Torreón, México

Enrique Corona Sandoval, Universidad del Caribe, Cancún Q. Roo

## RESUMEN

*La Cadena de Utilidad en el Servicio, herramienta clave de la mercadotecnia y El Modelo Nacional para la Competitividad 2008, documento directivo de la estrategia empresarial son combinados en este estudio donde se analiza y valora la fortaleza del primer eslabón de esta Cadena dentro del ramo turístico en algunas operadoras de la ciudad de Cancún, Quintana Roo. Los líderes de las empresas de servicios turísticos saben que hoy por hoy los guías de turistas son un reflejo de la calidad de su empresa, representan la primera imagen del servicio que perciben los turistas y por lo tanto significan un eslabón o pieza clave fuerte para promover o maximizar la lealtad y satisfacción del cliente. El estudio realizado en el segundo semestre del 2008, comprende una investigación descriptiva que tiene el objetivo de analizar cual es la percepción de los guías de turistas con respecto a los sentimientos que tienen hacia su trabajo, hacia sus colegas y hacia su compañía, tratada con métodos de la estadística no paramétrica, la cual fue aplicada a una muestra no probabilística de los guías de diferentes operadoras turísticas de la zona, para obtener información sobre el nivel de agrado de su profesión, la percepción que tienen con respecto a su salario, las prestaciones con que cuentan y aspectos de comunicación y capacitación. Información que servirá de base para analizar la “fuerza” o “solidez” de los eslabones de la cadena de utilidad en el servicio y sugerir medidas que permitan disminuir o cerrar las brechas para elevar el nivel de satisfacción en el trabajo del guía, y de esta manera incrementar la competitividad.*

**PALABRAS CLAVE:** Turismo, cadena de utilidad en el servicio, competitividad, capacitación, guía de turistas, compensación, satisfacción laboral

## ABSTRACT

*This paper investigates Cancún tour guides' perception of their job, compensation, and overall satisfaction. The Service value added and the 2008 National Competitiveness Models are used to determine the relationship between perceived satisfaction and performance. Tour guides can be considered “ambassadors” of any tourist destination. They are, perhaps, the individuals with the greatest interaction with visitors. Thus, this study evaluates tour guides' job satisfaction using non-parametric statistical tests. Specifically, job satisfaction, training, compensation, work environment are analyzed to determine their overall economic impact and to provide insight for future research in this area.*

**JEL:** J01, J11, M31, M32, M5

**KEYWORDS:** Tourism, tour guides, value added, compensation, training, job satisfaction, labor economics

## INTRODUCCIÓN

**E**l Plan Nacional de Desarrollo del C. Presidente Felipe Calderón señala que el sector turismo es una prioridad nacional dada su importancia como factor de desarrollo y motor de crecimiento, debido al empleo bien remunerado y a que se desenvuelve en regiones de menor desarrollo económico. El objetivo como lo menciona dicho Plan es “Hacer de México un país líder en la actividad turística a través de la diversificación de sus mercados, productos y destinos, así como el fomento a la competitividad de las empresas del sector de forma que brinden un servicio de calidad internacional” (Plan Nacional de Desarrollo de México 2007 – 2012) por lo que para lograrlo se establecieron varias estrategias dentro de las cuales se encuentra: Desarrollar programas para promover la calidad de los servicios turísticos y satisfacción y seguridad del turista. (Kotler, Gertner y Rein, 2007)

Quintana Roo es un estado que ofrece diferentes atractivos turísticos como son: sol y playa, zonas arqueológicas, centros nocturnos, parque temáticos entre otros. Capta la tercera parte de las divisas turistas que ingresan al país. Se cuenta con una infraestructura hotelera de 745 hoteles y 73,669 cuartos datos que son proporcionados por la Secretaria de Turismo del Estado. El promedio anual de ocupación hotelera en los últimos tres años ha sido cercana al 80% con bajas registradas únicamente en los periodos correspondientes a la afectación causada por huracanes de importancia. En términos generales el estado de Quintana Roo esta recibiendo cerca del 40% del total de los turistas que ingresan a México. (Estadísticos de la Secretaria de Turismo del Estado de Quintana Roo, 2008)

Tabla 1: Afluencia de Turistas al Estado en el 2007

Destino	Enero – Diciembre
Cancún	3,004,802
Cozumel	553,327
Chetumal	493,008
Isla Mujeres	117,316
Riviera Maya	2,836,934
<b>Estado</b>	<b>7,005,386</b>

Fuente: Indicadores Turísticos diciembre 2007; SEDETUR

Cancún una de las principales ciudades del estado de Quintana Roo por sus atractivos turísticos cuenta con una afluencia turística del 43% de los visitantes que se recibieron durante el 2007. Cancún cuenta con una infraestructura hotelera de 148 hoteles y 28,218 cuartos, que corresponden al 20% de los hoteles del estado A finales del 2007 se tuvo una derrama económica de \$3,072.91 millones de dólares; y un gasto promedio de \$ 1.028.84 por visitante en Cancún, los datos anteriores fueron aportados por la Secretaria de Turismo de Quintana Roo. Por lo anterior se convierte en el principal destino del estado y aquí se concentra una gran parte de los operadores turísticos, los cuales ofrecen sus servicios.

Los operadores turísticos son aquellos agentes que participan en la actividad turística, generalmente, en calidad de intermediarios entre el consumidor final (el turista, la demanda turística) y el producto turístico (bien o servicio, destino turístico), aunque puede extender su acción intermediadora al resto de la oferta complementaria (restauración, hotel, conjunto de la oferta de alojamiento.) (Organización Mundial del Turismo, 1994). Los guías de turistas que trabajan para las operadoras turísticas juegan un papel importante en promover servicios de calidad, su actividad representa para el turismo, el conducto por el que se da a conocer el patrimonio natural y cultural de los destinos turísticos con los que cuenta el país, ya que la relación que establece el guía con los visitantes y la manera de presentar los atractivos turísticos posibilita la repetición y recomendación del país visitado, si la experiencia durante el viaje cumplió con las expectativas de los visitantes. (Nom – 08- Tur- 2002 y Ley Federal y Estatal de Turismo,)

La problemática radica en el desconocimiento de las condiciones laborales (calidad interna del servicio) que tienen los guías de turistas (Paredes, 2007) de las operadoras turísticas para desempeñar sus

actividades y poder proporcionar un servicio satisfactorio. El estudio que se lleva a cabo es el desarrollo del primer eslabón de la cadena de utilidad en el servicio; El objetivo es conocer la percepción de los guías de turistas con respecto a los sentimientos que tienen hacia su trabajo, hacia sus colegas y hacia su empresa, para valorar la calidad interna de su trabajo y promover la lealtad del cliente.

Esta investigación inicia con la revisión literaria en donde se analizan estudios sobre calidad en el servicio, la Cadena de Utilidad en el Servicio y el Modelo Nacional de Competitividad 2008, posteriormente se diseña la investigación en donde se plantea la metodología del estudio y por último la obtención de los resultados y conclusiones.

## **REVISIÓN LITERARIA**

De acuerdo al Plan Nacional 2007 -2012 uno de los objetivos es elevar la productividad y competitividad de los destinos turísticos, el Instituto de Investigaciones Turísticas de la Universidad la Salle realizó un estudio durante el 2004 (Estudio permanente del Estado de Q. Roo, 2004) en donde se obtuvieron indicadores de satisfacción con calificaciones de: hospitalidad 8.7, servicios 8.62 y seguridad 8.50. El Gobierno Federal y la CESTUR Centro de estudios Superiores en Turismo realizaron un estudio del Perfil y Grado de Satisfacción de los turistas durante el 2007, Cancún aparece con un índice de 8.3 en la satisfacción por destino turístico de una escala del 0 al 10. en donde el índice de satisfacción se elaboró con la respuesta a la evaluación de las variables sobre las diversas fases: a la llegada al destino, sobre los servicios turísticos y a la salida del destino.

Por lo anterior y preocupados por seguir mejorando nuestra calidad en el servicio sobre todo en los guías de turistas ya que son la imagen del servicio que se llevan los turistas (Zárraga y Corona, 2009) se desarrollará un instrumento que integre tanto La Cadena de Utilidad en el Servicio como El Modelo Nacional del Competitividad 2008. La Cadena de Utilidad en el Servicio es un modelo de la Universidad de Harvard que indica que para lograr un incremento en las utilidades de la empresa, se debe vincular la satisfacción del cliente interno con la satisfacción del cliente final.

Lovelock (1997) hace una aplicación de los estudios de Heskett formulando la Cadena de Utilidad en el Servicio asignando valores sólidos a las medidas de servicio de una empresa, relacionando las utilidades con el valor del servicio creado por los empleados satisfechos. Hoy en día los servicios requieren técnicas de medición innovadoras como el impacto de la satisfacción, la lealtad y la productividad de los empleados sobre el valor de los productos y servicios proporcionados (Lovelock y Reynoso, 2004); Por lo tanto gerentes líderes buscan desarrollar niveles de servicio y de satisfacción que tengan un impacto competitivo generando valor por medio de empleados satisfechos, leales y productivos. La Cadena de Utilidad en el Servicio consta de varios eslabones como lo indica la Figura 1.

Los eslabones se basan en las siguientes premisas:

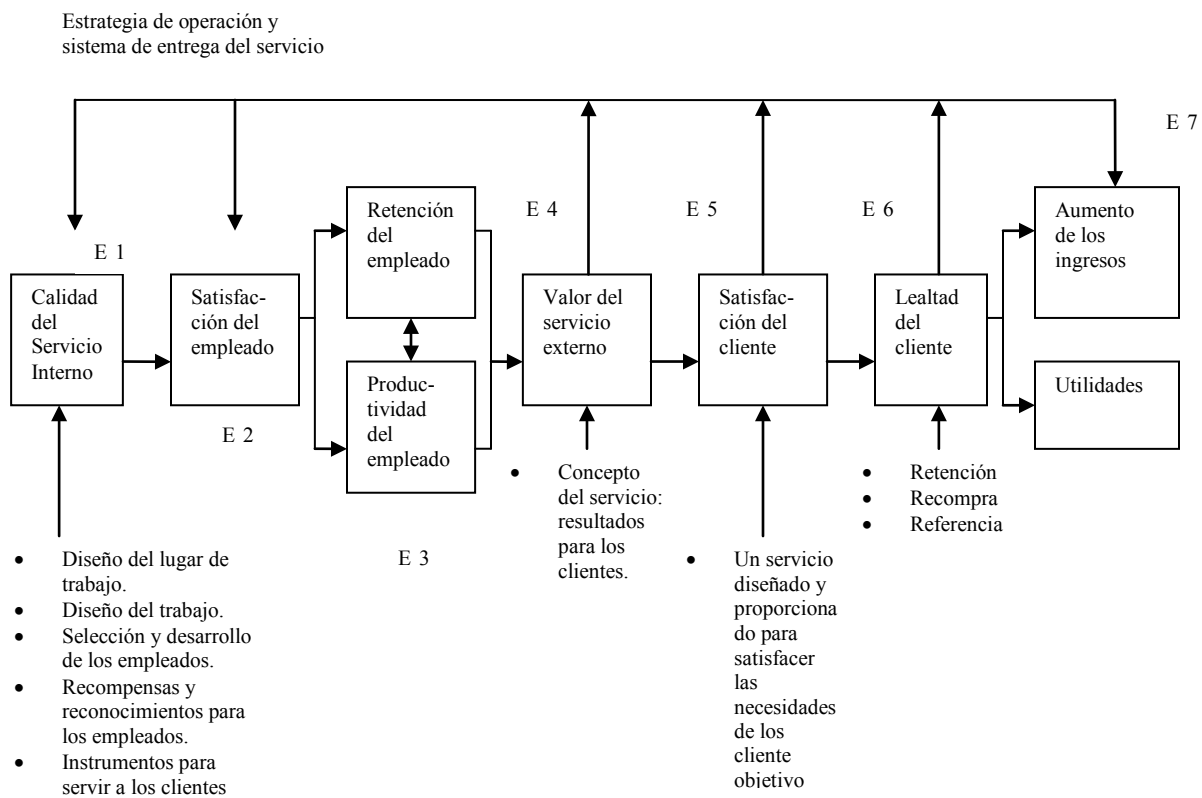
1. La lealtad del cliente impulsa las utilidades y el crecimiento.
2. La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
3. El valor impulsa la satisfacción del cliente.
4. La productividad de los empleados impulsa el valor percibido por el cliente.
5. La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
6. La satisfacción de los empleados impulsa la lealtad.
7. La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.

A partir de la premisa número cuatro, uno de los actores que se vuelve indispensable en este modelo es el empleado, es necesario recordar que en los servicios el cliente tiene un contacto directo con el cliente, cara a cara o por teléfono, por lo que el empleado es el responsable de transmitir el valor de nuestro

servicio, quién a su vez ejecuta todos los procedimientos buscando una mayor productividad a través de una capacitación adecuada de sus labores que desempeña en la compañía. (Zeithaml y Bitner 2002)  
 La productividad del empleado se alcanza si el cliente es leal a la empresa y como se dice en las empresas mexicanas “Se pone la camiseta” y esto se da debido a que los empleados cuentan con una entera satisfacción de sus propias necesidades, las cuales son satisfechas por la empresa. (Kotler, Bowen y Makens, 1997) La empresa tiene que cumplir con toda la calidad interna del servicio atendiendo las necesidades de su cliente interno.

En este estudio se da relevancia al primer eslabón que es precisamente la calidad interna del servicio. La calidad interna se mide por los sentimientos de los empleados hacia su trabajo, sus colegas y su empresa. ¿Qué es lo que más valoran los empleados de servicio en su trabajo? (Lovelock y Reynoso, 2004)

Figura 1: Los eslabones en la Cadena de utilidad en el servicio



Esta figura muestra la Cadena de Utilidad en el Servicio de Lovelock y Reynoso (2004) Administración de Servicios E significa eslabón.

Partiendo de esta pregunta integramos al estudio el Modelo Nacional para la Competitividad 2008 instrumento creado por el Instituto para el Fomento de la Calidad Total A. C. que fortalece esta investigación al ser un poderoso impulsor para el desarrollo de una nueva cultura de gestión caracterizada por el enfoque a resultados, la mejora continua, la flexibilidad y la creación de valor como estrategias fundamentales para alcanzar y mejorar la competitividad de las organizaciones mexicanas; para orientar procesos de cambio que las lleve a mejorar su posición competitiva. El modelo propone:

1. Conocer el entorno cambiante en el que se desempeña la empresa.
2. Reflexionar con respecto al rumbo y las estrategias que aplica la empresa.
3. Identificar las ventajas competitivas que tiene la empresa.

El modelo nos indica factores y actores que impulsan el valor de la empresa, punto en donde converge con la cadena de utilidad en el servicio, ambos modelos buscan crear valor. Dentro de los impulsores de valor que indica el Modelo Nacional para la Competitividad 2008 se encuentran:

*Liderazgo:* Este impulsor plantea cómo los líderes dirigen hacia donde quieren que vaya su empresa.

*Planeación:* La forma cómo la empresa desarrolla sus ideas respecto a lo que busca ser.

*Mercado y Clientes:* Orientado a conocer las necesidades de su mercado para satisfacerlo de forma que cumpla con las expectativas del cliente.

*Procesos:* Considera la forma de obtener una alta eficiencia operativa, mediante la gestión de procesos.

*Información y Conocimiento:* Es la forma en que se proyecta y alinea el sistema de información y los procesos de generación de conocimiento con los objetivos de la empresa.

*Desarrollo sostenible:* Busca el balance entre el crecimiento económico, ecológico y desarrollo social y humano.

*Personal:* Este impulsor es donde converge nuestro estudio ya que se enfoca en cómo las empresas alcanzan un alto desempeño cuando se orientan a las competencias del personal y el sistema de trabajo. La competitividad de la organización depende en gran medida del involucramiento y la motivación del personal. La satisfacción del personal impacta de manera positiva en el uso óptimo de sus competencias, y esto genera un clima orientado a la plena realización de su potencial. Finalmente el clima del trabajo se refleja en las condiciones ambientales que soportan la salud, higiene y seguridad.

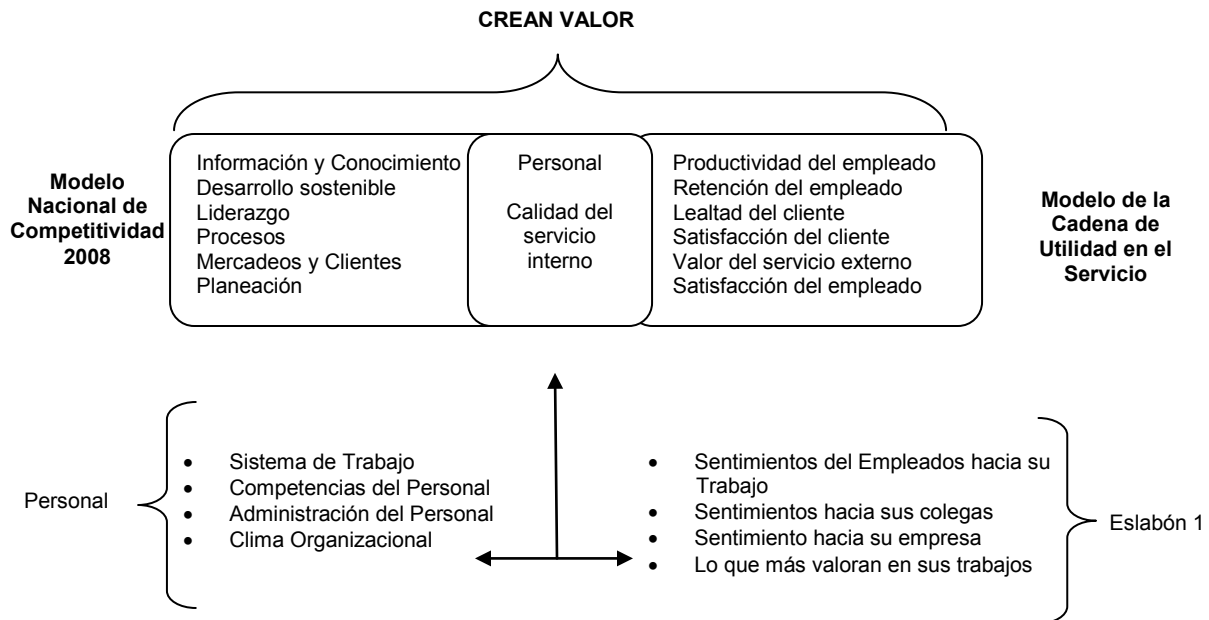
Para la elaboración del presente estudio se tomaron en cuenta los aportes del Modelo de Competitividad 2008 que considera factores como: Trabajo, Competencia Laboral, Personal, Administración del Personal, Clima Organizacional y Seguridad y Bienestar Personal, elementos que impulsan la satisfacción de los empleados e impactan de manera positiva a las empresas. Como primera etapa de cada una de las evaluaciones de los eslabones de la cadena de utilidad en el servicio este estudio se centrara únicamente en el primer eslabón: Calidad del servicio interno considerándolo como el principio de la cadena de utilidad en el servicio mientras que el Modelo Nacional de Competitividad 2008 se concentrara en el elemento del personal específicamente en el rubro de Sistema de Trabajo. Lo anterior se conceptualiza más claramente en la Figura 2. Asimismo, Lovelock señala una auditoria para cada uno de los eslabones, expresadas como interrogantes que se resumen en la Tabla 2.

Tabla 2: Fusión de Interrogantes Entre Modelos

<b>Cadena De Utilidad En El Servicio</b> <i>Eslabón 1. Calidad en el servicio interno</i>	<b>Modelo Nacional De Competitividad 2008</b> <i>Sistema de Trabajo</i>
¿Los empleados saben quiénes son sus clientes?	¿Con qué instrumentos e incentivos cuenta el personal para apoyar la generación de proyectos encaminados al análisis de oportunidades de mejora e innovación?
¿Los empleados están satisfechos con el apoyo tecnológico y personal que reciben en el trabajo?	¿Con qué mecanismos de comunicación ascendente y descendente apoya el flujo de las contribuciones del personal en cuanto a la mejora e innovación?
	¿Cómo soporta y mantiene un ambiente de trabajo que facilite la creación de relaciones interfuncionales que generen apoyo y conduzcan a un mejor desempeño?

La tabla 2 nos muestra algunas interrogantes que hay en cada uno de los modelos

Figura 2: Convergencia entre la Cadena de Utilidad del Servicio y el Modelo Nacional de Competitividad 2008



Esta grafica indica la relación que hay entre el Modelo Nacional de Competitividad 2008 y el Modelo de la Cadena de Utilidad en el Servicio y el punto de convergencia entre ambos modelos.

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se desarrolló durante el segundo semestre del 2008, a través de tres fases que a continuación se describen.

### Fase I: identificación del Problema de Investigación

Estudios previos sobre la calidad de servicio de los guías de turistas de la zona desprendieron información que debía ser profundizada en etapas posteriores, despertando nuestro interés por desarrollar modelos de mejoras en el sector turismo. Se realizó un estudio teórico de los métodos tanto de la Cadena de Valor en el Servicio como del Modelo Nacional de Competitividad para ubicar el eslabón número 1 y poder conjuntarlos para obtener preguntas más certeras y concretas de la calidad interna del servicio.

La razón de ser de la investigación es identificar las condiciones laborales de los guías y conocer la percepción que tienen sobre su trabajo, sobre sus colegas y su empresa. El objetivo general de este estudio es conocer la percepción de los guías de turistas de las operadoras turísticas de la ciudad de Cancún con respecto a los sentimientos que tienen hacia su trabajo, hacia sus colegas y hacia su empresa, así como las condiciones labores en la que se desempeña actualmente. Los objetivos específicos:

1. Identificar el nivel de agrado o desagrado hacia las actividades que desempeña.
2. Saber las condiciones laborales en cuanto a contrato, salario, prestaciones, capacitación y remuneraciones del guía de turista.
3. Conocer los mecanismos de comunicación que hay entre los guías de turistas y su empresa.
4. Identificar los recursos disponibles con los que cuenta el guía para desempeñar sus labores.



Fase II: Diseño del Cuestionario

El diseño del cuestionario fue conceptualizado a través de un grupo de expertos, profesores de la Universidad del Caribe, de los departamentos de Turismo Sustentable y Negocios Internacionales, buscando una mayor rigurosidad al estudio.

El objetivo de la utilización del grupo de expertos fue diseñar y validar el instrumento de recopilación aplicable en dicha investigación. Los expertos fueron seleccionados usando la metodología propuesta por el Comité Estatal para la ciencia y la Técnica de la antigua URSS, la cual determina el coeficiente de competencia del experto (K) calculada de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento del tema y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios en donde:

$$K = \frac{1}{2} (Kc + Ka) \tag{1}$$

Kc = coeficiente del conocimiento o información, se basa en la valoración del propio experto en una escala del 0 al 10

Ka = coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinando como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón (ver Tabla 3). Los argumentos para la selección de expertos se mencionan en la Tabla 4. Tabla 5 contiene los resultados del coeficiente de argumento y Tabla 6 los Resultados del coeficiente de competencia.

Tabla 3: Resultados del Coeficiente del Conocimiento

Experto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Kc	Valor
1								X			Kc1	.08
2							X				Kc2	.07
3						X					Kc3	.06
4						X					Kc4	.06
5							X				Kc5	.07

Resultado de coeficiente de conocimiento de cada uno de los cinco expertos que se requirieron para la elaboración de cuestionario

Tabla 4: Fuentes de Argumentación

	Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de cada fuente en su criterio		
		Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
1	Experiencia obtenida			
2	Artículos publicados			
3	Capacidad de análisis			
4	Disposición a participar en construcción de encuestas			
5	Conocimiento del estado actual del problema			
6	Imparcialidad			

Criterios para la argumentación de cada uno de los expertos.

Tabla 5: Resultados del Coeficiente de Argumentación

Fuente de Argumentación	Experto 1			Experto 2			Experto 3			Experto 4			Experto 5			K	Value
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
1		X		X			X			X			X				
2		X				X			X				X	X		Ka(1)	.08
3		X		X			X		X				X			Ka(2)	.07
4	X			X			X		X				X			Ka(3)	.06
5	X			X			X		X	X			X			Ka(4)	.08
6	X			X			X		X				X			Ka(5)	.09

Matriz de resultados del coeficiente de argumentación de cada uno de los cinco expertos

Tabla 6: Resultados del Coeficiente de Competencia

<i>K</i>	<i>Value</i>	<i>Grado</i>
K1	.08	Alto
K2	.07	Medio
K3	.06	Medio
K4	.07	Medio
K5	.08	Alto

*Resultado del coeficiente de competencia de cada uno de los cinco expertos*

Después de seleccionado el grupo de expertos se comenzó a aplicar el método Delphi para el procesamiento de sus criterios y opiniones acerca de las preguntas que se realizarían a los guías, se inició esta etapa con entrevistas cerradas de los autores y con expertos para buscar consenso acerca del contenido y redacción de las preguntas. En ese acto de entrevista se le mostró individualmente a cada uno de ellos una versión inicial de 20 preguntas conformadas a partir de los conceptos principales de la Cadena de Utilidad en el Servicio y del Modelo Nacional de Competitividad 2008, tras dos rondas Delphi se logró llegar a un consenso entre los autores y los expertos y se redujo el número de preguntas de 20 a 13 optimizando su redacción final La encuesta considera los siguientes aspectos: Identificación, nivel de agrado o desagrado, motivación y remuneraciones, comunicación y recursos con los que cuenta en su empresa

### Fase III: Muestra y Levantamiento de Encuesta

La muestra se obtuvo mediante el muestreo no probabilística (Malhotra, 2008) ya que no se cuenta con bases de datos confiables que nos indiquen el número total de guías que trabajan en las operadoras turísticas en la ciudad de Cancún. El levantamiento de las encuestas se realizó en diferentes puntos de la ciudad de Cancún debido a que desde muy temprano salen a tour, pasando hotel por hotel para recoger a los turistas o se quedan de ver con ellos en un punto de reunión.

El tipo de muestreo no probabilístico que se siguió fue el muestreo por bola de nieve o recomendación, (Hair, Bush y Ortinau, 2004) que consiste en el procedimiento de identificar y calificar a un conjunto de encuestados (guías de turistas) prospectos iniciales que pueden a su vez, ayudar identificar a otros guías adicionales para incluirlos en el estudio, este tipo de muestreo aplicó debido a que la compilación de una lista completa de unidades muestrales es tarea casi imposible, por la falta de información. Se obtuvieron un total de 86 encuestas, las cuales fueron levantadas por alumnos de la Universidad del Caribe, en diferentes puntos turísticos de la ciudad (Tabla 7).

Tabla 7: Número de Encuestas Levantadas

<b>Encuestas</b>	<b>Empresas</b>
19	Cancún Sightseeing
11	Emotions Tours
10	Incentivos Vacacionales (IVI)
9	Mayaland
4	Maravillas Maya
33	Otras
<b>Total de Encuestas : 86</b>	

*Cuadro que indica el número total de encuesta que se realizaron por operadora turística.*

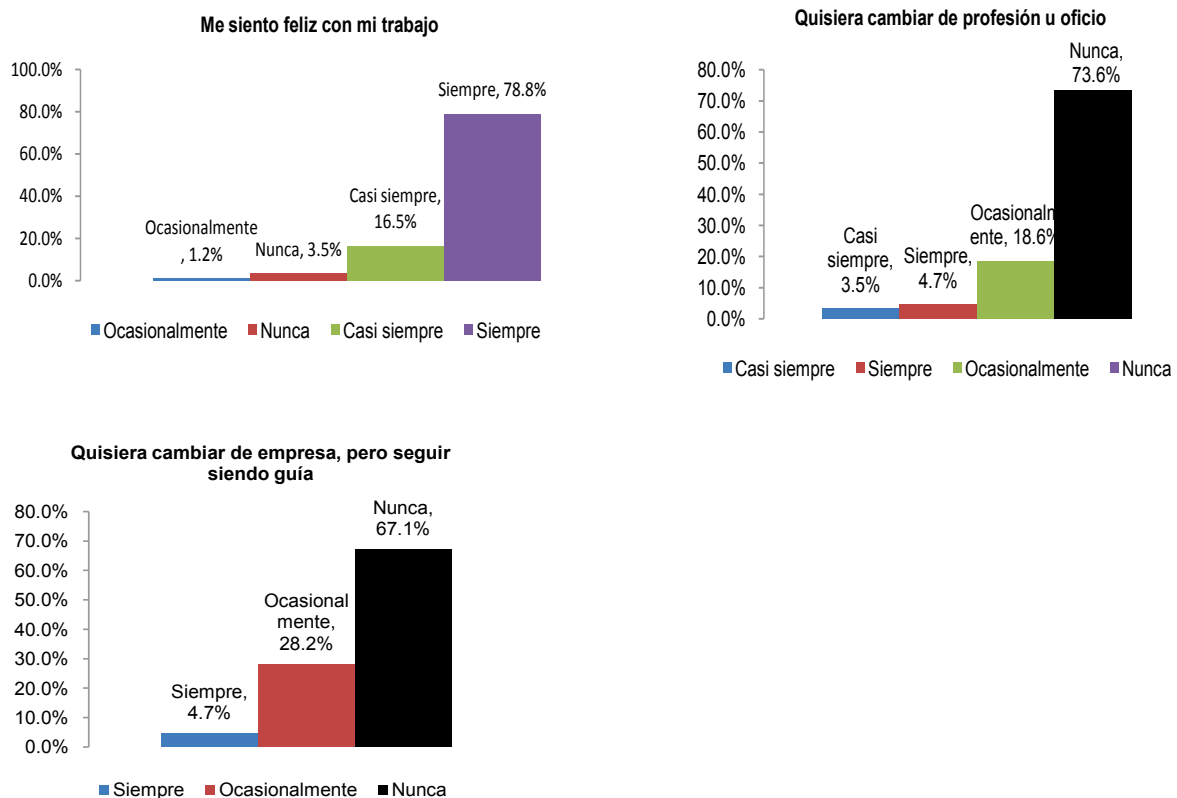
## **RESULTADOS DEL ESTUDIO**

Se encuestaron a 86 guías de turistas, que representan el 21% aproximadamente de la población total de guías, los cuales trabajan en 23 operadoras turísticas de Cancún. Dentro de las operadoras turísticas se encuentran: Cancún Sightseeing, Emotions Tours, Incentivos Vacacionales (IVI), Mayaland entre otras.

De los 86 guías encuestados, el 33.7% cuenta con un contrato de base, es decir tienen un contrato fijo y el 66.3% de los guías cuentan con un contrato temporal o freelance.

Los guías de turistas que cuentan con un contrato base cuentan con las siguientes prestaciones: IMSS (Instituto Mexicano del Seguro social), INFONAVIT (Instituto Mexicano de Fomento a la Vivienda de los Trabajadores), Seguro Médico, Seguro de Viajero, Aguinaldo y Fondo de Ahorro; Mientras que los guías de turistas que cuentan con contrato temporal o freelance únicamente tienen las prestaciones de transporte, hospedaje y alimentación cuando el tour es fuera de Cancún. El nivel de agrado o desagrado que los guías de turistas tienen hacia su labor es aceptable ya que el 78% de los guías se sienten feliz con su trabajo, el 73.6% no quisiera cambiar de profesión u oficio y el 67.1% quiere seguir laborando con la empresa (Figura 3).

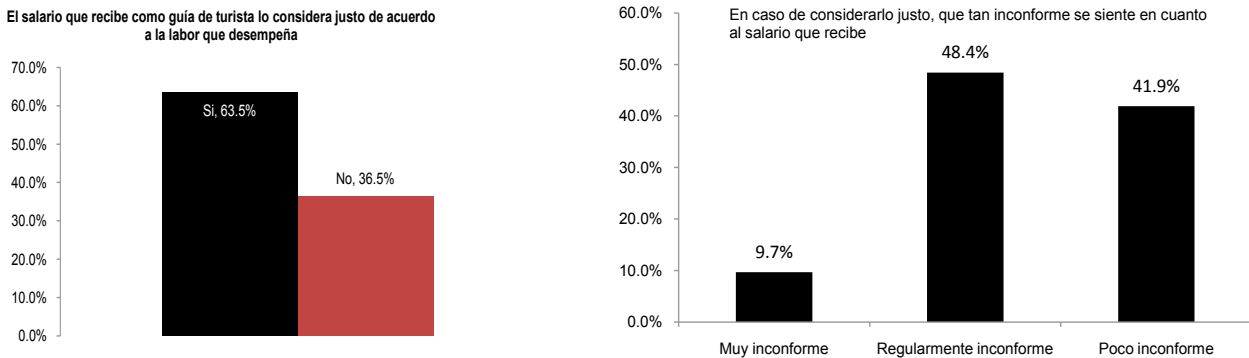
Figura 3: Estudio de los Guías, Nivel de Agrado o Desagrado



Esta figura nos muestra los resultados obtenidos en la encuesta que se realizó en el segundo periodo del 2008, con respecto al nivel de agrado o desagrado.

En cuanto al salario, el 63.5% de los guías lo considera justo respecto a la labor que desempeña, es importante mencionar que los guías reciben un ingreso extra directamente por parte del turista, lo que llamamos propina. Otra forma de obtener ingresos extra es que a los guías se les permite vender algún snack a los turistas cuando están realizando el tour. El 36% de los guías de turistas lo consideran injusto del cual un 9.7% está muy inconforme con el salario que recibe, un 48.4% está regularmente inconforme y un 41.9% poco inconforme (Figura 4).

Figura 4: Estudio de los Guías, Nivel de Agrado o Desagrado del Salario



Esta figura nos muestra los resultados obtenidos en la encuesta que se realizó en el segundo periodo del 2008, con respecto al salario.

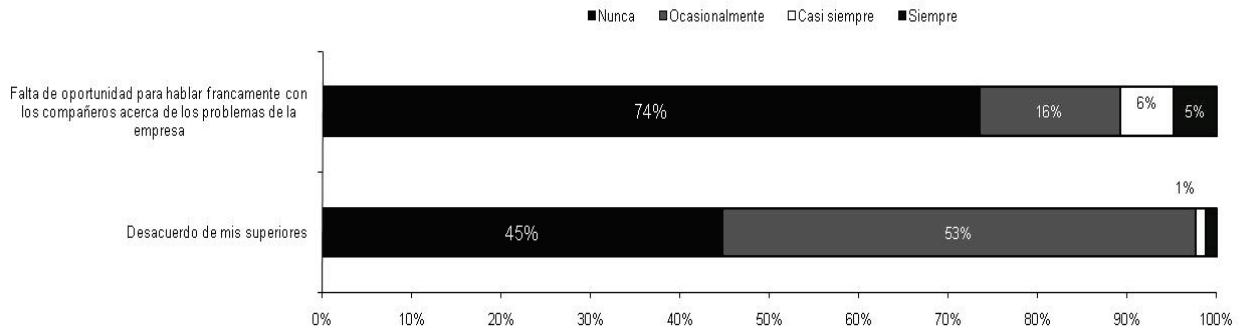
En cuanto a capacitación el 57% de los guías nunca reciben capacitación, el 29% reciben capacitación ocasionalmente, el 11.6% casi siempre recibe capacitación y únicamente el 2.3% siempre reciben capacitación. La poca capacitación que se da es en referencia a cursos de arqueología, renovación de credencial, primeros auxilios y rescate acuático. El 57.8% de los guías nos dicen que existe una adecuada comunicación entre el equipo del mismo departamento, es importante mencionar que de ese 57.8% de guías, el 72.9% corresponden a guías con contrato temporal o freelance y el 27.1% tiene un contrato base. El 77% nos dice que no hay incertidumbre respecto a sus funciones, ya que el proceso o pasos que se siguen para desempeñar bien sus labores llegan hacer repetitivas y por último el 52% ocasionalmente esta en desacuerdo con sus superiores (Figuras 5 y 6)

Figura 5: Estudio de los Guías, Comunicación



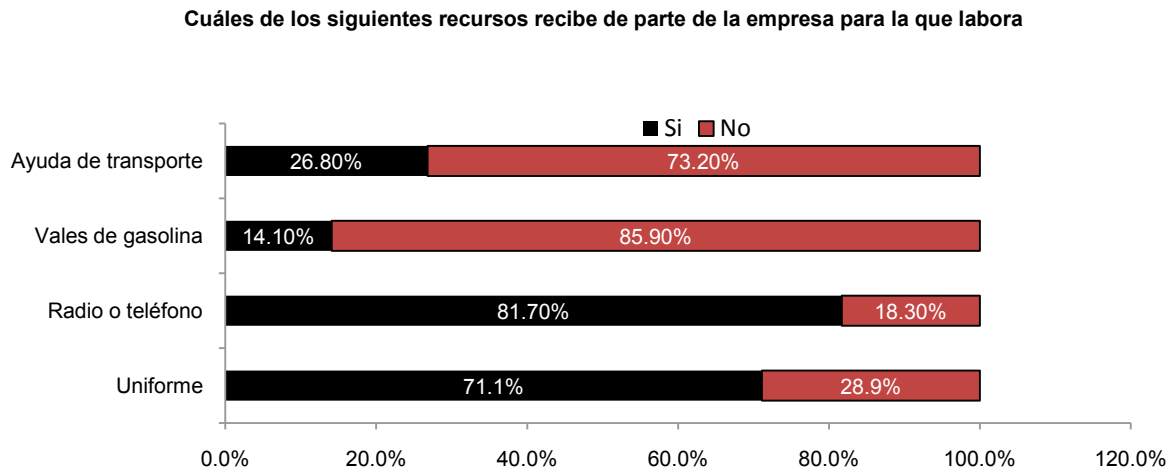
Dentro de los recursos que la empresa ofrece a los guías de turistas para realizar su trabajo, de la manera más eficiente, encontramos el radio o teléfono y los uniformes con el 81.7% y un 71.1% correspondientemente (Figura 7)

Figura 6: Estudio de los Guías, Comunicación



Esta figura nos muestra los resultados obtenidos en la encuesta que se realizó en el segundo periodo del 2008, con respecto a la comunicación.

Figura 7: Recursos que Reciben por Parte de la Empresa



Esta figura nos muestra los resultados obtenidos en la encuesta que se realizó en el segundo periodo del 2008, con respecto a los recursos.

## CONCLUSIONES

La integración por vez primera y de manera creativa del Modelo Nacional de Competitividad 2008 con la Cadena de Utilidad en el Servicio tiene una alta significación ya que logra acercar este modelo de la mercadotecnia, surgido en la EEUU, a condiciones específicas de México a través de su modelo de competitividad haciéndolo más real y aplicable a las condiciones de este país. La metodología empleada en este artículo, sienta las bases para continuar “mexicanizando” la Cadena de Utilidad ya que esta es la base de un amplio trabajo que se extenderá a través de los ocho eslabones de este enlace y permitirá poner a la actividad de servicios turísticos en mejores condiciones de competitividad.

En este primer acercamiento del eslabón número uno de la cadena de utilidad en el servicio conjuntamente aplicado con una parte del Modelo Nacional de Competitividad 2008, nos centra en las percepciones que tienen los guías de turistas con respecto a su trabajo que desempeñan, con sus colegas y hacia su compañía, con la finalidad de que las empresas lo utilicen como un factor que impulse la competitividad.

Es importante destacar que en la medida de que se va profundizando en el tema, se entiende por que a la mayoría de las personas que desempeñan esta labor les agrada, un factor de agrado a resaltar es, respecto a la libertad de horarios que su labor les brinda, y no considerarse esclavizados a un horario u oficina, esto se refleja en particular, en los guías que tienen contrato temporal (freelance) y por tanto pueden adecuar su horario con respecto a otras actividades ya sean personales o laborales, otra característica de aceptación hacia su labor es la gran demanda que este polo turístico ofrece en la profesión debido a su constante desarrollo. Positiva es la percepción de la mayoría de los guías de turistas con respecto a los ingresos que perciben por su desempeño, así lo muestra el 63% que dice considerar “JUSTO” el pago que reciben, a causa de las entradas adicionales a su sueldo como son: propinas, comisiones y ventas para hacerse de recursos extras. Sin embargo con respecto a las prestaciones los guías con contrato temporal, no cuentan con prestaciones de ley, como son: Seguro Social, caja de ahorro e INFONAVIT entre otros.

Las empresas deben invertir más en capacitación, estamos dejando a un lado el servicio al cliente que es una de las fortalezas de las empresas en la actualidad y es el centro de esta profesión, ya que el guía interactúa de forma directa con los turistas. Es importante no dejar todo en manos de la Secretaria de Turismo, las empresa deben enfrentar el reto de preparar a los guías cada vez más en este tema buscando elevar la competitividad del sector. En cuanto a la comunicación, aquí tenemos que concluir partiendo de los dos tipos de contrataciones, sin embargo la percepción general con respecto a si hay comunicación por parte de integrantes del mismo equipo es positiva, lo que nos sugiere que los canales de comunicación que utilizan son adecuados y funcionan en las condiciones actuales.

Los guías con contrato temporal (freelance) son los que presentan incertidumbre a la hora de desempeñar sus actividades, y es hasta cierto punto comprensible pues no están ahí laborando permanentemente y los procesos operativos de cada operadora turística pueden cambiar. Por otro lado la crítica entre los compañeros se da con mayor facilidad con los guías que están contratados de base, debido a la familiarización que se tiene al interior de la empresa. Los recursos con los que provee la empresa al guía son parte importante para realizar sus labores, en la mayoría de los casos se les proporciona uniformes (imagen del guía para estandarizar la imagen corporativa de la empresa) y radios como elementos de comunicación.

Con todo lo anterior podemos concluir que a pesar de que hay ciertas deficiencias en el primer eslabón, los guías de turistas poseen una percepción favorable hacia su profesión, que en muchos casos han desempeñado por años. Esto nos permite investigar los medios de satisfacción que emplean las empresas para la satisfacción de los empleados, que es el segundo eslabón y poder proponer ideas para que se vayan fortaleciendo cada uno de los eslabones de la cadena de utilidad en el servicio y poder cumplir con la estrategia de desarrollar programas para promover la calidad de los servicios turísticos y satisfacción turística.

## **REFERENCIAS**

Modelo Nacional para la Competitividad 2008

Plan Nacional de Desarrollo de México 2007 -2012

Ley Federal de Turismo, Título quinto, Capítulo I

Ley Estatal de Turismo, Título Sexto, Capítulo I

Normas Oficiales Mexicanas: Nom - 08 – Tur – 2002

Estudio del Perfil y Grado de Satisfacción de los Turistas, Anual 2007. Centro de conocimientos e información estratégica para el Sector Turístico de México (CESTUR) y Secretaria de Turismo (SECTUR)

Estudio de Mercado Permanente para el Estado de Quintana Roo, Febrero 2004. Secretaría de Economía y Secretaria de desarrollo Económico del Estado de Quintana Roo.

Paredes Ángela, (2007) "Guías de Turistas, distorcionadores de la historia", Luces del siglo XXI

Zárraga, L., Corona E. (2009). Medida de Satisfacción de los Turistas sobre el Servicio de Guías en las Zonas Arqueológicas de Tulum y Cobá en el Estado de Quintana Roo, México. Revista Internacional de Administración y Finanzas., Volumen 2, páginas 31 - 40

Hair, J., Bush, R., Ortinau, D. (2004). Investigación de Mercados. México: Mc Graw Hill.

Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (1997). Mercadotecnia para hotelería y turismo. México: Prentice Hall.

Kotler, P., Gertner, D., Rein, I. (2007). Marketing Internacional de lugares y destinos. México: Prentice Hall.

Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., Huete, L. (2004). Administración de Servicios. México: Prentice Hall

Lovelock, C. (1997). Mercadotecnia de Servicios. México: Prentice Hall.

Malhotra, N. (2008). Investigación de mercados. México: Prentice Hall.

Organización Mundial del Turismo (1998). Introducción al Turismo. Madrid: Egraf.

Zeithaml, V., Bitner, M., (2002). Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa. México: Mc Graw Hill.

(2008). Estadísticas. Consultado en Agosto 15, 2008 en <http://sedetur.qroo.gob.mx/index.php>.

## **BIOGRAFIA**

Lucila Zárraga Cano, Universidad del Caribe, Cancún Q. Roo. Lic. en Mercadotecnia (1997) en el Centro de Estudios Contemporáneos, Maestría en Administración (2002) en la Universidad del Valle de México, Diplomado en Habilidades Gerenciales (2007) en la Universidad Anahuac de Cancún y actualmente curso el Doctorado en Dirección y Mercadotecnia en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Profesora Investigadora de tiempo Completo en la Universidad del Caribe.

Víctor Manuel Molina Morejón, Universidad Autónoma de Coahuila, Unidad Torreón, México. Ing. Mecánico (1968). Dr. en Ciencias Técnicas (1985) en Instituto Politécnico de Odessa, Ucrania e Instituto Politécnico CUJAE de La Habana. Dipl. en Gestión de Innovación por Universidad Politécnica de Cataluña y Universidad de La Habana. Profesor universitario desde 1967, fue Vicerrector y Director de Empresas. Profesor y colaborador en universidades de Europa del Este, Brasil, Argentina, Perú, Panamá y México. Catedrático investigador de la UAdeC.

Enrique Corona Sandoval, Universidad del Caribe, Cancún Q. Roo. Lic. en Mercadotecnia (1998) Universidad de Negocios ISEC, Maestría en Comunicación Corporativa y Mercadotecnia (2008) Universidad Anahuac de Cancún, Maestrante en Educación por la Universidad Anahuac de Cancún, Profesor Investigador de Tiempo Completo en la Universidad del Caribe.





# MUJERES DIRECTIVAS EN LAS MIPYMES DE MEXICO

Jorge Hernández Palomino, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez  
Manuel Rodríguez Mora, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez  
José de Jesús Espinoza, Instituto Tecnológico de Ciudad

## RESUMEN

*Este estudio fenomenológico examina la relación entre las experiencias y estrategias de las mujeres directivas en las MIPYMES en México para acceder a puestos gerenciales. Se analizaron sus experiencias considerando su nivel educativo, carrera profesional, edad y estado civil. Dado el propósito del estudio, el alcance de la investigación fue un estudio descriptivo fenomenológico. La recolección de la información consistió en una profunda investigación cualitativa por medio de entrevistas a mujeres directivas para clarificar las experiencias en su avance a puestos gerenciales, y cuantitativa respecto a la información proporcionada por estas mujeres. Los resultados indican que las experiencias de las mujeres fueron positivas y caracterizadas por la verdad y honestidad. Asimismo el nivel de educación es un factor que permite el crecimiento a puestos directivos. Entre las barreras más importantes se encontró que las mismas mujeres y el machismo son las que impiden avanzar a puestos directivos. Dado que este estudio se enfoca en mujeres en puestos directivos, el tamaño de la muestra es pequeño y limitado a una localización geográfica. Adicionalmente, los resultados no pueden ser generalizados a todas las mujeres directivas. El método cualitativo de entrevistas limita la posibilidad de generalizar sus resultados.*

**PALABRAS CLAVE:** MIPYMES, promoción, desarrollo profesional, mujeres ejecutivas

## ABSTRACT

*This paper investigates the relation between experience and strategies that Mexican female executives follow in small business (MIPYMES) in order to advance their professional career to a top management position. Educational level, formal education, marital status, and age are analyzed. Interviews of top female executives were used for this study. The results obtained in this paper suggest that Mexican female executives experienced a positive job relationship. Education is important to female executives' career development while machismo and other female attitudes are among the most important barrier to promotion. This study is limited to a specific geographic location, and a small sample. Thus, the results may be interpreted with these limitations in mind.*

**JEL:** J08, J15, J16

**KEYWORDS:** small business, MIPYMES, career progression, career advancement, female executives, México

## INTRODUCCIÓN

Los ejemplos de mujeres que han sobresalido como gerentes son casos aislados en el contexto histórico del trabajo. Estas mujeres han aprovechado las oportunidades en un entorno que parecía imposible. Desafortunadamente estas situaciones han representado hechos aislados que no representan cambios hacia una mayor participación de la mujer en altos niveles gerenciales. Quizás estas oportunidades sean la consecuencia de un nivel educativo cada vez mayor de las mujeres y el tamaño de la fuerza laboral que representan.

El principal interés en conocer el papel de la mujer y los problemas gerenciales se genera desde el impacto que el género femenino tiene en la fuerza laboral. A principios de 1970, la fuerza laboral femenina en México alcanzaba los 2.4 millones de personas, para el 2004 la cantidad fue de 14.9 millones de mujeres trabajando. En el 2008 las mujeres representan el 35% de un total de 45 millones. De acuerdo al Instituto Nacional de las Mujeres, el 15% de las empresas en México son dirigidas por mujeres. Debido a la cantidad de mujeres trabajando desde las décadas de 1960's y 1970's, las mujeres empezaron a ocupar posiciones que habían sido exclusivas para los hombres. Davidson y Burke (2000) sugieren que la segregación del trabajo gerencial sobre la base del género persiste, con mujeres dominando ciertas posiciones gerenciales tales como recursos humanos y finanzas. Estas posiciones raramente permiten desarrollarse como gerentes de planta.

Afortunadamente, la proporción de mujeres en puestos gerenciales se ha estado incrementando en los años recientes. Los factores que han influenciado este crecimiento se encuadran en elementos educativos, demográficos y económicos. Sea por la división social del trabajo o por la cultura vigente durante tantos años y la socialización de roles, en la mayoría de los casos continúa siendo la mujer quien se hace cargo de las responsabilidades del hogar. Independientemente de que trabaje por fuera de la casa, la mujer en puestos directivos es exigida a trabajar horarios excesivos. El punto que se destaca aquí es que cada mujer asume la atención a estas exigencias de manera individual y privada, sin exigir a la organización algún apoyo o buscar maneras de introducir cambios que favorezcan a todas las mujeres que están, o podrían estar, en situaciones equivalentes a la suya.

Esta investigación se presenta organizada como sigue. En la sección de revisión literaria, una discusión de la literatura relevante es presentada. En este apartado se aborda la importancia de la fuerza laboral femenina. Se discuten los factores que de acuerdo a diversos autores han restringido el desarrollo de la mujer a puestos gerenciales. Se plantea la importancia que tiene el punto de vista femenino en la toma de decisiones organizacionales. Adicionalmente, se discute la oportunidad de las mujeres para desarrollar a otras mujeres para ocupar puestos directivos. Se presenta la metodología utilizada y los resultados cualitativos obtenidos. Finalmente las conclusiones y limitaciones del estudio son presentadas.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

Mucha de la literatura indica que las actuales normas dentro de las empresas son normas masculinas. Ellos fundamentan la mayoría de los sistemas de trabajo, sistemas de recompensas y los alcances del desarrollo de carrera de las mujeres. Muy pocas organizaciones han ajustado sus políticas y estructuras al nuevo entorno social que cada vez elimina la creencia que todos los hombres deben de trabajar y todas las mujeres deben permanecer en casa.

Debido a la más amplia entrada de la mujer al mercado laboral en las décadas de 1960's y 1970's, la mujer empezó a ocupar posiciones que habían sido consideradas casi exclusivas de los hombres. Wellington (2001) establece que el mercado laboral ha experimentado una lenta evolución hacia la ceguera de género en cual todavía hay mucho camino por recorrer. Esto es debido a que los hombres diseñan los lugares de trabajo y los ajustan a sus propias necesidades. Asimismo, señala que los hombres se coluden perpetuando barreras estructurales y organizacionales para evitar el acceso de la mujer a oportunidades de crecimiento. Por ejemplo, una de las barreras mejor reconocida es la persistencia de normas culturales que identifican el liderazgo como el dominio del hombre y la falta de acceso o exclusión de redes informales necesarias para saltar barreras que impiden a las mujeres el crecimiento dentro de las organizaciones. Así, Catalyst (2005) establece que la cultura organizacional ha sido utilizada para perpetuar las redes de "los viejos muchachos", donde las inclinaciones y los mitos sobre las características de la mujer son una amenaza constante.

Las formas en que se combinan estas características señalan “cómo se hacen las cosas” en una determinada empresa y genera un conjunto de reglas implícitas, conocimientos y expectativas que rigen las conductas diarias. En la medida en que se trata de un sistema con significados compartidos, éste modela la conducta que hace que los individuos con distinta formación o diferentes niveles tiendan a describir la cultura en términos semejantes (Holsa y Todaro, 1992). Adicionalmente, Davidson y Burke (2000) señalan que algunos de los problemas que enfrentan las mujeres en su búsqueda de acceder a puestos directivos se encuentra en que normalmente cuando se requiere hacer reajustes de personal o reestructuras chocan, por que el énfasis se encuentra en el “sentido y la esbeltez” los cuales suelen generar conflictos con los valores de las mujeres. La continuación de la cultura masculina predominante, sobre todo en el sector industrial, hace que el avance de la mujer en el trabajo no sea amigable para ellas.

Es incuestionable que la importancia del trabajo y ocupar un puesto de alta responsabilidad es una fuerte presión para cualquier persona. El trabajo puede dar la oportunidad de sobresalir profesionalmente. De esta manera, cuando se han adquirido las habilidades por medio de una educación formal, una buena forma de desarrollarlas y probarlas es en el trabajo diario. Las exigencias diarias del trabajo son lo que le permite a la persona identificarse consigo mismo y de alguna manera decidir que hacer en el futuro con su carrera profesional.

El trabajo, o más precisamente los límites, códigos y ortodoxias de la vida organizacional, pueden verse como los medios a través de los cuales se alcanza un sentido de enraizamiento, buscado por todas las personas (Whitehead, 2001). Históricamente, las mujeres representadas en posiciones de liderazgo formal son un número muy pequeño dentro de la población. La mayoría de las posiciones de liderazgo se dan como resultado de herencia: algún líder cívico o cabeza de familia de negocios. Establece Lerner (1997), que las mujeres que ocupan posiciones gerenciales son consideradas individuos excepcionales en vez de modelos para otras mujeres, a la vez que dicha percepción ha sido tolerada por las sociedades patriarcales.

De acuerdo con Catalyst (2005), las barreras más significativas que se presentan para que la mujer pueda ocupar posiciones de la alta gerencia son: la falta de un sentido general administrativo o experiencia, la exclusión de redes informales, prejuicios y estereotipos de los roles y habilidades de la mujer, falla de la alta gerencia para asumir la responsabilidad del avance de la mujer, falla en el seguimiento y compromiso en las responsabilidades personales o familiares. Al contrario de lo que señala Catalyst, otros autores entre ellos Heras, Encinas y Ochoa (2006), establecen que la mujer busca con frecuencia lograr identificarse y obtener dominio de los conocimientos modernos tales como los actuales tópicos gerenciales y modelos administrativos, lo que la ha llevado a ser actualmente considerada como apta para desempeñar cualquier cargo directivo, y lo ha venido demostrando poco a poco.

Ha perdido el temor, ha desarrollado su nivel de competencia, confianza, ha venido adquiriendo seguridad en ella misma y experiencia en lo que es capaz, lo cual hay que saber aprovechar para enfrentar los retos que el presente le brinda para desempeñar cualquier posición directiva; oportunidades que busca y acepta, demostrando sus capacidades en el logro de óptimos resultados. Poco a poco, la mujer ha aceptado su progresivo ascenso a los puestos más altos de la vida profesional y ha confiado en que puede actuar igual o con mayor eficiencia que los hombres. En el siglo XXI, las mujeres continúan usando su talento, su genio femenino y energía para transformar la sociedad y los puestos directivos que ocupan dentro de las empresas modernas. La importancia de la mujer en puestos directivos tomando un rol activo en desarrollar a otras mujeres confirma, que en general, el desarrollo del liderazgo podría ser uno de los principales recursos para obtener una ventaja competitiva en el mercado (Fulmer y Goldsmith, 2000). Adicionalmente, es importante resaltar que las mujeres directivas necesitan comprender que el desarrollo activo de otras mujeres en las empresas puede resultar en formar potenciales directivas que permitan utilizar sus habilidades y experiencias en beneficio de las organizaciones.

Si los representantes corporativos son activos en desarrollar a sus empleados dentro de la empresa, podrán aprovechar elementos claves que lleven a las empresas al éxito. Entonces, las mujeres pueden tener más amplias oportunidades de ser utilizadas como una gran reserva de talento. Es importante reconocer que ellas no pueden ser seleccionadas únicamente sobre la base del género. Las mujeres están listas con experiencia, compromiso y talento para contribuir a los accionistas y a la administración de conocimientos amplios (Catalyst, 2005). Hernández, Merino (2008) en su estudio sobre el comportamiento ético gerencial encontraron que sólo el 16.6% de los gerentes encuestados eran del sexo femenino y que estos gerentes ocupaban posiciones de gerentes de recursos humanos y contabilidad. La pregunta que surge entonces, ¿qué es lo que restringe a estas mujeres directivas para acceder a los más altos puestos gerenciales?

La sociedad está incurriendo en un alto costo al imponer una cultura organizacional que valora el trabajo y los compromisos con el trabajo y las exigencias de un cargo, por encima de cualquier necesidad individual o familiar. Cada persona, en este caso cada mujer, tiene que adaptarse completamente a dicha cultura y asumirla como propia. La estructura de las organizaciones y sus estrategias parecen ignorar esas exigencias familiares y personales que tienen las mujeres. Una razón para esto puede ser que por mucho tiempo han sido los hombres los principales protagonistas de las posiciones de poder en las organizaciones y ellos han tenido una esposa o una madre a cargo de esas tareas de la familia y del hogar. Por eso, como lo señala Fels (2004), “las mujeres que persiguen una carrera deben aguantar cargos estructurados para acomodar los ciclos vitales de los hombres que tienen esposas que no tienen una carrera de tiempo completo”.

A pesar de ello, algunas organizaciones han sido exitosas en incrementar el número de mujeres en puestos gerenciales; sin embargo, no han tenido tanto éxito en continuar con su desarrollo y progreso para colocarlas en los niveles más altos de la organización. El problema parece ser el techo de cristal, término que es adjudicado a dos escritores del Wall Street Journal, quienes lo concibieron como las barreras invisibles que impiden a las mujeres acceder a los puestos de dirección más altos. A este respecto, datos continuos establecen que cada vez más mujeres están escalando posiciones dentro de sus empresas, pero la discriminación y el techo de cristal han obligado a las mujeres a abandonar sus trabajos en busca de oportunidades en otras organizaciones. Con los logros de paridad educacional y actitud social hacia los roles de las mujeres y los hombres, pudo suceder que la mujer empezara a subir rápidamente la escalera profesional

Sin embargo la movilidad a lo alto ha sido difícil de lograr, especialmente en los niveles ejecutivos, donde la prevalencia de gerentes masculinos tiende a perpetuar el techo de cristal por lo que frecuentemente las mismas mujeres encuentran la barrera de la experiencia necesaria para acceder a los más altos niveles gerenciales. Por lo común, los hombres no tiene esa barrera, ya que tienen más oportunidades de capacitación y el acceso a redes informales de trabajo, lo que les permite más oportunidades para ser promovidos hacia mejores puestos (Van Collie, 1998). Considerando el papel de la mujer para acceder a puestos directivos en la industria maquiladora, un acercamiento fenomenológico a la vida de estas mujeres de éxito permitió conocer sus experiencias y vivencias, obteniendo información cualitativa valiosa para la sociedad que se encuentra interesada en los temas de género, puestos directivos e industria maquiladora principalmente.

Las mujeres requieren de un acceso justo a las posiciones gerenciales a todos los niveles de las organizaciones. Sin el acceso justo, las mujeres continuarán viendo su reflejo en la parte inferior del techo de cristal cuando ellas miran fijamente a la jerarquía gerencial. En las siguientes décadas, las empresas aumentarán su dependencia de la calidad de su fuerza de trabajo y no de los procesos de manufactura, bajos costos o productos innovadores y en este proceso la mujer desempeñará un papel fundamental.

En este nuevo siglo observamos cambios en los que se ven inmersas todas las mujeres, donde con frecuencia tienen que hacer frente a difíciles obstáculos para alcanzar su ambición de vivir una vida digna

en la cual se integren perfectamente su rol profesional y su papel de madre, esposa y ciudadana. Para poder conseguir una plena integración y armonía, deben dar paso a un nuevo concepto de éxito que comprende libertad y flexibilidad en las culturas corporativas y las estructuras sociales.

Esta investigación pretende aportar elementos que permitan establecer iniciativas de largo plazo que animen la creatividad de las empresas sobre las prácticas organizacionales, que se ajusten a las necesidades de las mujeres que deciden buscar alcanzar los más altos puestos directivos. Creando un cambio real en las oportunidades que se le ofrecen a las mujeres, cambio que quizás afecte positivamente los resultados económicos de las empresas; sin embargo esto no podrá ser alcanzado implementando unos cuantos programas aislados. El propósito fundamental de este estudio fue investigar y describir las experiencias de las mujeres directivas en su camino a acceder a esos puestos. La pregunta de investigación fue: ¿Cuáles son las estrategias más exitosas empleadas por las mujeres directivas para enfrentar el crecimiento a puestos gerenciales? Las preguntas relativas fueron:

- ¿Cuales son las principales barreras que enfrentan las mujeres para acceder a puestos gerenciales?
- ¿Ha sufrido discriminación en su trayectoria laboral para impedir que usted acceda a puestos gerenciales?
- ¿El estado civil de la mujer directiva tiene relación con su crecimiento profesional?
- ¿El nivel de educación formal tiene relación con el crecimiento profesional de las mujeres directivas?

## **METODOLOGÍA**

El propósito fundamental de este estudio fue investigar y describir las experiencias de las mujeres directivas en su camino a acceder a esos puestos. Dado el propósito del estudio, el alcance de la investigación fue un estudio descriptivo fenomenológico. La recolección de la información consistió en una profunda entrevista cualitativa y un cuestionario demográfico de sus características personales. De acuerdo con Moustakas (1994) el uso del modelo fenomenológico permite obtener descripciones comprensivas que proporcionan las bases de un análisis estructural reflexivo que retrata los aspectos fundamentales de la experiencia. Utilizando este método, los datos pueden ser descritos en dos niveles: Primero, las respuestas de los participantes pueden ser obtenidas a través de preguntas abiertas y diálogo. Segundo, el investigador describe las estructuras de las experiencias basado en los relatos de los participantes.

El uso del diseño fenomenológico de investigación fue apropiado para este tipo de estudio que requiere de una exploración rigurosa de un tópico poco estudiado en México. Un alcance fenomenológico permite a los investigadores direccionar detalles en términos de matices y significados (Creswell, 1998). Por otra parte, Denzin y Lincoln (1998) establecen que la investigación cualitativa fortalece “la naturaleza social de la realidad y las limitaciones situacionales que son parte de la investigación”. Los participantes fueron seleccionados basados en el criterio de la muestra útil. De acuerdo a Creswell (1998), el criterio de la muestra útil es adecuado cuando todos los participantes estudiados representan gente que ha experimentado el fenómeno. La característica típica de la población en estudio fue las mujeres ocupando puestos gerenciales.

Las mujeres directivas que participaron en entrevistas profundas fueron seleccionadas de registros de la Cámara Nacional de Comercio y la Asociación de Maquiladoras de Ciudad Juárez. Este investigador escogió este grupo por varias razones. Ellas fueron localizadas en el área geográfica indicada en el estudio. Había una probabilidad positiva de que las mujeres que se encuadraban en el fenómeno pudieran ser contactadas y estar de acuerdo en participar en el estudio. Con el objeto de verificar el estatus gerencial de las mujeres entrevistadas, llamadas telefónicas a los departamentos de recursos humanos fueron realizadas. De esta manera se verificó que las mujeres participantes mantenían sus posiciones directivas en el momento del estudio.

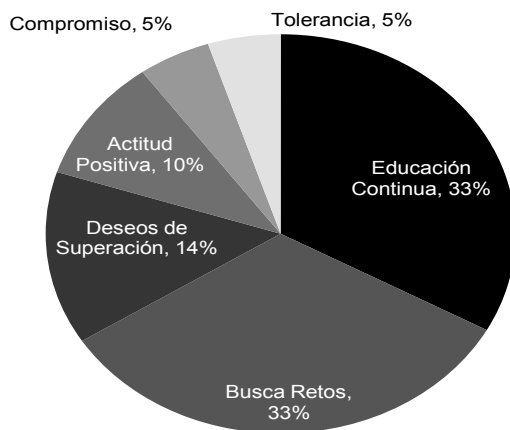
Cuarenta mujeres directivas fueron inicialmente contactadas a través de correo electrónico y teléfono para asegurar la disponibilidad de participar en el estudio. Estas mujeres trabajaban para empresas de servicios computacionales, de manufactura y aduanales. La investigación fue explicada y las circunstancias de su participación voluntaria fueron discutidas. El proceso de entrevista y la programación de la fecha y hora fueron establecidos. La conversación inicial sirvió para crear la confianza necesaria para la entrevista. De estas cuarenta mujeres contactas, dieciséis no estuvieron de acuerdo o disponibles para participar.

Este investigador condujo dos entrevistas con cada participante. La realización de las entrevistas tuvo lugar en sus propias oficinas y se privilegió llevarlas a cabo fuera del horario de trabajo. Todas las entrevistas fueron realizadas con el mismo protocolo y fueron grabadas electrónicamente y transcritas directamente por el investigador. Un permiso escrito fue utilizado permitiendo la grabación de la entrevista. Existen varias ventajas del uso cualitativo de la entrevista. Es el método preferido de recolección de datos cuando detalles de la vida de la gente son requeridos y el investigador tiene la oportunidad de que los participantes le revelen sus historias y experiencias.

## RESULTADOS

El objetivo fundamental del estudio fue el de investigar y describir las experiencias de las mujeres en su camino a acceder a puestos gerenciales. Dado el propósito de la investigación, el alcance de la investigación fue un estudio descriptivo fenomenológico que sirvió de base para la recolección de la información. La pregunta de investigación planteó, ¿Cuáles son las estrategias más exitosas empleadas por las mujeres directivas para enfrentar el crecimiento a puestos gerenciales? Los resultados obtenidos son presentados en la Figura 1.

Figura 1: Factores de Éxito para Acceder a Puestos Gerenciales



*La figura 1 muestra que la educación continua y la busca de retos son los principales factores para que las directivas alcancen el éxito en su búsqueda de lograr puestos directivos. El compromiso y la tolerancia fueron las estrategias con menor influencia. Fuente: Elaboración propia.*

Las participantes fueron cuestionadas sobre los factores más importantes para las mujeres directivas en su camino a acceder a puestos gerenciales. Los resultados obtenidos permiten determinar que mantenerse en una educación continua tanto en cursos como en educación profesional son los elementos que influyen con mayor significancia para tener éxito en su búsqueda de puestos gerenciales. Como lo han mostrado varios estudios, la brecha entre la presencia masculina y femenina en los puestos de dirección se explica tanto por factores socioculturales de carácter general como por elementos más específicos relacionados con la cultura organizacional. En este sentido se puede afirmar que las organizaciones asignan funciones diferenciadas para hombres y mujeres. A su vez, estas se constituyen en los fundamentos de la organización (Burell y Hearn, 1989; Eagly y Karau, 2002).

Las expectativas de la educación formal y no formal en torno a los distintos patrones del éxito en hombres y mujeres en los contextos tradicionales han influido para que los cargos de autoridad y liderazgo sean considerados como prototipos de lo masculino. En consecuencia, no es difícil suponer que sean las propias mujeres quienes, consciente o inconscientemente, como producto de una decisión racional o de la propia construcción de su subjetividad, consideren que estos puestos no son una opción para ellas y por tanto opten por otras alternativas de trabajo consideradas “más femeninas”. Así se limitan sus aspiraciones a la ocupación de funciones que, a menudo, coinciden con los niveles más bajos de la jerarquía institucional (Zabludovsky, 2007). La segunda pregunta de investigación planteó, ¿Cuáles son las principales barreras que enfrentan las mujeres para acceder a puestos gerenciales? Los resultados obtenidos son presentados en la Tabla 1.

Tabla 1: Barreras que Enfrentan las Mujeres para Acceder a Puestos Gerenciales

Barrera en su Trayectoria	Porcentaje
Las mismas mujeres	38%
Machismo	33%
La familia	19%
Acoso Sexual	10

La tabla 1 indica que el factor que mayormente impide a las mujeres su crecimiento a puestos directivos son las mismas mujeres, mientras que el machismo es el segundo factor en importancia. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados sugieren que las barreras que las mismas mujeres presentan ante el crecimiento de sus pares es el obstáculo fundamental en su carrera para lograr un puesto gerencial. Contrario a los resultados encontrados en este estudio, parece tanto desde las instancias internacionales como desde la investigación particular, que los inhibidores fundamentales a la hora de la ascensión de la mujer a puestos directivos pueden ser barreras externas, bien sea sociales (estereotipos, falta de modelos femeninos) o barreras organizacionales, falta de flexibilidad en la empresa y por tanto dificultad para la conciliación, (De Anca, Aragón, 2007).

Desafortunadamente para el medio ambiente en que se realizó esta investigación, los resultados muestran que el factor predominante lo representa la oposición de la misma mujer para apoyar a que las mismas mujeres vayan creciendo en la estructura de la organización. Contrario a la creencia popular de que los hombres representan la principal barrera por el machismo o discriminación de los hombres hacia las mujeres, este estudio proporcionó resultados diferentes. Si bien el machismo percibido por las mujeres es uno de los factores que influyen en el acceso de mujeres a puestos gerenciales, no fue este el principal factor. La tercera pregunta de investigación planteó si el estado civil de la mujer tiene relación con el crecimiento profesional de las mujeres directivas. Los resultados obtenidos son mostrados en la Tabla 2:

Tabla 2: Estado Civil de las Mujeres Directivas

Estado Civil	Porcentaje
Casada	46%
Soltera	36%
Divorciada	18%

Esta tabla muestra la relación existente entre el estado civil de las mujeres directivas. En la fila de porcentaje se muestra que las mujeres casadas tienen la mayor participación en puestos directivos Fuente: Elaboración propia.

Si bien los resultados obtenidos muestran un mayor porcentaje de mujeres directivas casadas, se decidió realizar un análisis de correlación de Pearson juntando las mujeres solteras y divorciadas en una sola categoría, para establecer la probable significancia estadística. Los resultados son mostrados en Tabla 3. El análisis estadístico permite establecer que no existe una relación estadísticamente significativa entre el estado civil de las mujeres directivas y su desarrollo a puestos gerenciales. El tener responsabilidades familiares no restringe el acceso a puestos directivos. La cuarta pregunta de investigación planteó si el

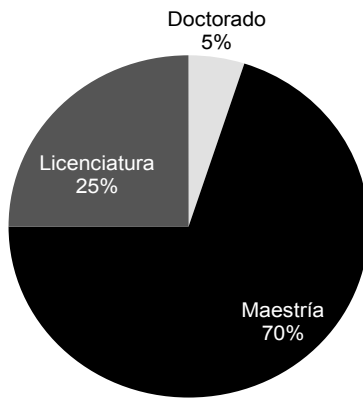
nivel de educación formal tiene relación con el crecimiento profesional de las mujeres directivas. Los resultados obtenidos se muestran en la Figura 2:

Tabla 3: Resultados Análisis de Correlación de Pearson entre el Desarrollo de la Mujer y su Estado Civil

Variable	R	Valor p
Estado Civil	.163	.254
Soltera		
Casada-divorciada		

*Esta tabla presenta los resultados de la correlación con la variable estado civil, mostrando el coeficiente r y el valor p de significancia estadística. Fuente: Elaboración propia.*

Figura 2: Niveles de Educación Formal de las Mujeres Directivas



*Esta figura nos muestra que las mujeres directivas están bien preparadas, dado que el 75% de las mujeres directivas encuestadas cuenta con al menos estudios de maestría. Fuente: Elaboración propia.*

Los resultados obtenidos permiten establecer una prevalencia de mujeres con niveles de educación formal de maestría en niveles gerenciales. Esto indica que el mayor desarrollo profesional de la gente se encuentra fuertemente vinculado con su grado de estudios.

## CONCLUSIONES

En el presente estudio se destaca, con relación a la educación formal y el desempeño laboral alcanzado, que "las que llegan" son mujeres que proyectaron su plan de carrera tempranamente y con un alto grado de motivación personal. Según el estudio, existiría un estilo gerencial femenino caracterizado por una particular modalidad de utilización del poder y del desempeño del rol directivo. Muchas de las consideradas "debilidades" de la mujer serían características del "gerente ideal", quien tendría un estilo que integra fortalezas tradicionalmente atribuidas a cada uno de los géneros. Sobre las políticas de promoción imperantes en las empresas, cuatro de cada diez mujeres afirman que no se favorece la promoción de mujeres a cargos ejecutivos y en su gran mayoría consideran su propio cargo como una excepción a la regla. Este escaso nivel de participación podría reflejar una falta de conciencia de que existen dificultades y barreras de ingreso y ascenso para las mujeres dentro de las organizaciones o, simplemente, que no tienen tiempo por razones de limitaciones en su vida personal.

La posibilidad de desarrollar una trayectoria educativa constituye un elemento fundamental en la construcción de las trayectorias sociales de las mujeres en puestos gerenciales. El tipo de carrera elegido y el nivel de estudios alcanzados, los cuales se constituyen en elementos diferenciales en las trayectorias profesionales de estas mujeres, pueden ser visualizados como reveladores de una temprana y estratégica actitud de incorporación en el mercado de trabajo. La carrera universitaria no solo adquirió valor por la



formación universitaria específica, sino también por constituir, en el caso de las mujeres, un camino social valorizado para alcanzar un determinado tipo de independencia

La segregación tanto vertical como horizontal producida por estereotipos sobre la mujer en su vida profesional perjudica de modo considerable su proyección profesional. Por otra parte, los arquetipos masculinos de agresividad y competitividad siguen siendo las cualidades más demandadas para el liderazgo. Las empresas tienen barreras internas dentro de las que se incluyen prácticas de reclutamiento que excluyen a mujeres, falta de dirección, entrenamiento y desarrollo, lo cual impacta negativamente el avance de las mujeres a los puestos más altos. Adicionalmente, es importante resaltar que las mujeres directivas necesitan comprender que el desarrollo activo de otras mujeres en las empresas puede resultar en formar potenciales directivas que permitan utilizar sus habilidades y experiencias en beneficio de las organizaciones. En este nuevo siglo observamos cambios en los que se ven inmersas todas las mujeres, donde con frecuencia tienen que hacer frente a difíciles obstáculos para alcanzar su ambición de vivir una vida digna en la cual se integren perfectamente su rol profesional y su papel de madre, esposa y ciudadana. Para poder conseguir una plena integración y armonía, deben dar paso a un nuevo concepto de éxito que comprende libertad y flexibilidad en las culturas corporativas y las estructuras sociales.

La inquietud fundamental que surge de todo el trabajo aquí descrito con mujeres ejecutivas, al analizar las entrevistas, es si no ha llegado el momento de pasar a plantear, incluso a exigir, a las organizaciones los cambios que se requieran para atender las necesidades particulares de las mujeres directivas. Si los representantes corporativos son activos en desarrollar a sus empleados dentro de la empresa, podrán aprovechar elementos claves que lleven a las empresas al éxito. Entonces, las mujeres pueden tener más amplias oportunidades de ser utilizadas como una gran reserva de talento.

### Limitaciones

Mientras los resultados del estudio permitieron comprobar los objetivos de la investigación, el estudio está sujeto a ciertas limitaciones. Dado que este estudio se enfoca en mujeres en puestos directivos, el tamaño de la muestra es pequeño y limitado a una localización geográfica. Adicionalmente, los resultados no pueden ser generalizados a todas las mujeres directivas. El método cualitativo de entrevistas limita la posibilidad de generalizar sus resultados.

Futuras investigaciones podrán continuar buscando en las mujeres directivas, los factores que impiden que puedan acceder a puestos gerenciales. Estudios de este tipo deberán ser conducidos para investigar las barreras para el crecimiento desde una perspectiva global. Realizar investigación incluyendo a mujeres directivas de diferentes naciones puede proporcionar información valiosa sobre la relación existente de la nacionalidad y los factores que afectan el crecimiento de la mujer a puestos gerenciales. Futuras investigaciones podrían analizar la relación entre diferentes tipos de industria, la edad, el género y el techo de cristal que impide a las mujeres acceder a puestos directivos.

### **REFERENCIAS**

Anca, C. y Aragón, S. (2007), "La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional", *Revista Latinoamericana de Administración*, 38, pp. 45-63.

Burrell, G., y Hearn, J. (1989), "The sexuality of organizations", en J. Hearn, D. Sheppard, P. Tancred-Sheriff, & G. Burrell Eds, *The sexuality of organization*, pp. 3-28, London: Sage.

Catalyst (2005), "Census of women corporate officers and top earners of the Fortune 500. New York, NY: Catalyst.

- Creswell, J. (1998), "Qualitative inquire and research", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Davidson, M. y Burke, R. (2000), "Women in management", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (1998), "Collecting and interpreting qualitative materials", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Eagly, A. y Karau, S. (1992), "Gender and the evaluation of leaders: a meta-analysis", *Psychology Bulletin*, 111, pp. 3-22.
- Fels, A. (2004), "Do women lack ambition?", *Harvard Business Review*, 82(4), pp. 50-60.
- Fulmer, R. y Goldsmith, M. (2000), "The leadership investment: How the world's best organizations gain strategic advantage through leadership development", American Management Association.
- Heras, I., Encinas, L. y Ochoa, I. (2006), "Participación de la mujer en el ejercicio del poder y la toma de decisiones dentro de los actuales escenarios laborales", *Vértice Universitaria*, 31, julio-septiembre. México.
- Hernández, J. y Merino, A. (2008), "Hacia el México que anhelamos: un acercamiento a sus realidades", Editorial Doble Hélice, México, pp. 12-28.
- Hola, E. y Todaro, R. (1992), "Los mecanismos de poder: hombres y mujeres en la empresa moderna", Santiago de Chile, Grupo editor latinoamericano.
- Lerner, G. (1997), "Why history matters", New York, Oxford University Press.
- Van Collie, S. (1998), "Moving up through mentoring", *Workforce Management*, (77) 3, p. 36.
- Wellington, S. (2001), "Be your own mentor", New York, NY, :Random House.
- Whitehead, S. (2001), "Woman as manager: A seductive ontology", *Gender, Work and Organization*, 8(1), pp. 84-107.
- Zabludovsky, G., (2007), "México: mujeres en cargos de dirección del sector privado", *Revista Latinoamericana de Investigación*, 38, pp. 9-26.

## **BIOGRAFÍA**

Jorge Arturo Hernández Palomino es Doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Es profesor investigador en el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (ITCJ). Presidente del Colegio de Posgraduados en Administración (COLPARMEX), Capítulo Chihuahua. mt00831@yahoo.com.mx

Manuel Rodríguez Mora es Doctor en Ingeniería. Es profesor investigador en el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (ITCJ). manuel\_rodriguez\_itcj@yahoo.com

José de Jesús Espinoza es Maestro en Ciencias y estudiante del Doctorado en Educación. Es profesor del Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (ITCJ). joseespinoza4@yahoo.com.mx

# FACTORES ECONÓMICOS Y AMBIENTALES PREDICTORES DE LA ACTITUD HACIA LA PRODUCCIÓN DE NARANJA EN MONTEMORELOS, NUEVO LEÓN, MÉXICO

Janette Brito Laredo, Universidad Autónoma de Baja California

## RESUMEN

*Esta investigación analiza los factores predictores de la actitud hacia la producción de naranja, de los citricultores del municipio de Montemorelos, Nuevo León, México. La producción de naranja constituye una actividad económica relevante y una de las principales fuentes de ingresos en este municipio, sin embargo, a través del tiempo se ha observado un declive de la producción de naranja debido a diversos factores que han afectado a la región. Los resultados obtenidos permiten observar que existe una actitud favorable hacia la producción de naranja por parte de los citricultores del municipio. Los factores ambientales predictores son: la edad de las plantaciones y las ventajas ambientales, del factor económico son predictores el precio de la demanda, el precio de la oferta y la tecnología. Futuras investigaciones podrían contribuir a mejorar las condiciones de la citricultura en el municipio de Montemorelos, fortalecer la situación de la región citrícola de Nuevo León y promover el desarrollo de la citricultura a nivel nacional. Las conclusiones y recomendaciones de esta investigación tienen especial importancia para todos aquellos que estén interesados en apoyar la situación en que se desarrolla la citricultura el municipio de Montemorelos, Nuevo León, reconocida orgullosamente como la capital naranjera de México.*

**PALABRAS CLAVE:** factores económicos y ambientales, producción de naranja, Nueva León,

## ABSTRACT

*In this paper, economics and environmental factors are analyzed to determine their relevance as predictors of orange production in Montemorelos, Nueva León. The production of orange is one of the most important economic activities in Montemorelos. Over the past decades, this region has experienced a decline in production of oranges. This study seeks to determine which economics and environmental factor have a direct impact on the production of oranges in this region. The results indicates that, even though, local farmers continue to support orange production, plantation aging, technology and global demand of this fruit directly impact orange production. This study offers recommendations to increase the production of oranges and improve the economic development of the region.*

**JEL:** J01, Q12, Q13, Q17

**KEYWORDS:** Agribusiness, orange production, economics development, New León

## INTRODUCCIÓN

La importancia de la producción de naranja en el municipio de Montemorelos, Nuevo León, México, es indiscutible, ya que se cultiva una gran extensión y es una de las principales fuentes de ingresos para un gran número de familias que habitan en la región. Este pilar de la economía ha sufrido cambios en los niveles de producción a través del tiempo, lo cual es resultado de diversos factores económicos y ambientales que predisponen la actitud de los citricultores hacia la producción de la naranja. Las dificultades que la citricultura ha atravesado en esta zona han provocado que muchos de los

trabajadores que se dedicaban a ella, hayan tenido que abandonarla y dedicarse a otra actividad. Montemorelos es una zona citrícola por excelencia, un municipio dedicado en gran parte a la agricultura. La industria naranjera desempeña un papel muy importante en la economía de Montemorelos, debido a la fuente de ingresos que genera esta actividad. Sin embargo, se han observado variaciones a través del tiempo en el nivel de producción de naranja.

El propósito principal de esta investigación es identificar los factores económicos y ambientales que determinan la actitud hacia la producción de naranja de los citricultores del municipio de Montemorelos, para proveer información relevante a los administradores de las instituciones citrícolas del municipio para la toma de decisiones estratégicas. De esta manera se busca contribuir a mejorar los esfuerzos de desarrollo en esta importante actividad económica.

En el estudio de la situación de la citricultura en el estado de Nuevo León, Gaitán (2002) analiza datos históricos de la producción de naranja; los resultados obtenidos fundamentan la importancia de realizar un estudio a los citricultores para determinar los factores que intervienen en su actitud hacia la producción de naranja.

A principio de los años ochenta el estado de Nuevo León tenía una superficie sembrada de más de 35,000 hectáreas, en la década de los noventa bajo hasta 24,000 hectáreas. Tan sólo en 1984 la superficie cosechada se desplomó a 3,518 hectáreas como resultado de la severa helada del año anterior. Paulatinamente la superficie sembrada se recuperó llegando a las 21,358 hectáreas cosechadas en 1989, año en que ocurrió la siguiente helada importante, provocando una nueva caída hasta llegar a 1,762 hectáreas cosechadas en 1991. Destaca el declive después de las intensas heladas presentadas en los años 1983 y 1989.

Se considera importante hacer el estudio del estado en que se encuentra la citricultura en la “capital naranjera de México”, para analizar la situación y buscar soluciones o mejoras a los problemas que se presentan. Esta investigación pretende brindar una aportación específicamente al municipio de Montemorelos al analizar y darle un seguimiento a los resultados. Montemorelos a pesar de los problemas que ha enfrentado, constituye una valiosa parte de la agricultura mexicana, por lo que resulta importante el desarrollo de esta investigación, para aportar y ampliar información especial para la prosperidad del país.

## **REVISIÓN LITERARIA**

### Importancia de la Naranja

Según Gaitán (2002) el cultivo de naranja ha sido, y es actualmente, una fuente de importantes recursos para los países productores, ya sea a través de la comercialización en fresco del producto o procesado. A continuación se analiza el papel que desempeña la naranja en un contexto mundial, nacional y estatal.

Contexto mundial: El estudio realizado por Gaitán (2002) muestra la situación mundial de la naranja, al mencionar que la citricultura es una rama muy importante dentro de la fruticultura. Dice que especialmente la producción de la naranja representa un 62% del total de producción de cítricos, siendo así una de las frutas más producidas en el mundo.

Contexto nacional: La naranja es considerada la fruta más importante en México, tanto por la superficie que se dedica a su cultivo como por la producción y el consumo per cápita. Según los Apoyos y Servicios para la Comercialización Agropecuaria (ASERCA). De acuerdo con Gaitán (2002) la citricultura constituye un sector muy importante de la agricultura mexicana, esta representa cerca del 45% de la superficie total dedicada a la fruticultura, el cítrico más sobresaliente es la naranja, la cual abarca el 57% de la superficie del sector citrícola cultivado.

Contexto estatal: Gaitán (2002) menciona la importancia de la citricultura en el estado de Nuevo León al resaltar que la citricultura ocupa un lugar preponderante en términos de su aportación del 14% de la producción citrícola nacional; contribuye con el 23% del PIB primario que incluye agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. La superficie sembrada de cítricos en el estado de Nuevo León es de 32,158 hectáreas, de las cuales el 99% se encuentra en la denominada región citrícola conformada por seis municipios: Montemorelos, General Terán, Cadereyta, Linares, Allende y Hualahuis.

### Generación de Empleo

De acuerdo con Gaitán (2002) el empleo generado por la planta agroindustrial citrícola es estacional sobre todo en lo que concierne a las empacadoras de frita fresca, ya que sus operaciones inician en octubre y finalizan en junio, siendo entonces 9 meses del año. En el caso de los procesadores de jugo es el mismo caso, aunque una de las plantas está aprovechando la capacidad instalada para procesar jugo de limón persa de julio a octubre tratando de cubrir la temporada de no producción en la zona citrícola del estado. Las plantas dedicadas a la elaboración de gajos, rajadas y selecciones de fruta llegan a ocupar hasta 1,500 empleados de planta cuyos procesos de manufactura son altamente intensivos de mano de obra, mientras que las procesadoras de jugo emplean a 60 personas de planta laboral. La operación de estas agroindustrias implica empleos directos que ascienden a cerca de 1,000 personas por día durante toda la temporada de producción. A estos se le suman los empleos de otras industrias relacionadas y de apoyo que se mantienen gracias a la citricultura.

### Situación de la Citricultura en Montemorelos

El municipio de Montemorelos es conocido como la capital naranjera de México, por ser la precursora del cultivo de naranja en el país, por el auge que ha tenido y las características ambientales con las que cuenta. Es por ello que se considera necesario hacer un análisis de la situación de la citricultura en este municipio. De acuerdo con la Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Agropecuario, A. C. (AMSDA, s.f.), a continuación se describe el cultivo, producción, precios, costos de producción y comercialización de la naranja en el municipio de Montemorelos:

**Cultivo:** La cosecha es manual y requiere de mucha mano de obra. La forma en que se contrata a los pizcadores es pagándoles por tonelada cosechada, de tal modo que los que son más expertos pueden cosechar más naranja y por consiguiente ganar más dinero. El periodo de cosecha inicia en noviembre y termina en junio, ocho meses después. En los últimos años se ha estado contratando personal de otros estados, principalmente de Veracruz, Puebla e Hidalgo, ya que la mano de obra local es cada vez más escasa.

**Producción:** En el municipio de Montemorelos el valor de la producción de naranja varía de acuerdo con el precio medio de venta. La superficie se encuentra distribuida en 2,965 huertas. El rango en edad de las mismas es de 25 a 49 años, lo que representa el 43 % de la superficie; el sistema de plantación es marco real 8x8m con una densidad de 156 árboles por hectárea (gobierno del estado de N.L., 2003). Pero también hay huertas muy tecnificadas, y con una densidad de árboles por unidad de superficie de 315, que es aunado, estas huertas son de riego, eso le asegura un buen rendimiento

**Precios:** El Fideicomiso Instituido en Relación con la Agricultura (FIRA) (2003, citado en AMSDA, s.f.) menciona que los productores obtienen solo de 15% a 25 % del valor final de la naranja. Se debe en gran parte a la desorganización y ausencia de capital por parte de los productores, que los limita a constituirse como integradoras lo cual les permite acopiar la naranja y darle el valor agregado que obtienen de los intermediarios. También señala que los intermediarios están cubriendo una necesidad de la cadena productiva que no han podido aprovechar los productores.

Costos de producción: Dentro de los costos de producción, la cosecha es la que absorbe la mayor cantidad de dinero, el 45% del costo total. Los demás conceptos están equilibrados. Estos costos de producción son muy elevados y corresponden a los citricultores con un nivel tecnológico alto, pero el costo medio de producción en el 2003 según el gobierno del estado de Nuevo León, en huertas de temporal fue de \$ 5,968 por hectárea.

Comercialización: El mercado de la naranja se da en tres formas: en fresco, jugo en sus diferentes presentaciones y en gajo, formando parte de ensaladas de frutas. La naranja se comercializa para consumo en fresco, en los supermercados y en las centrales de abasto de la zona metropolitana de Monterrey, para que de allí se venda a detallistas y directamente al consumidor. El otro canal es el de la venta a las jugueras, gajeras y empacadoras. En el primero de los casos los compradores adquieren naranja cuya presentación no es relevante, pero sí la calidad del jugo. En el caso de las empacadoras es diferente, ya que se busca darle uniformidad y buen color a la fruta, por lo tanto se requiere fruta grande y uniforme en tamaño.

### Factores Económicos

Según Bishop (1996), todos los productos que la gente consume provienen de las operaciones del sistema económico y la cantidad disponible de ellos depende de la eficiencia con que opera dicho sistema. Mientras más eficientemente organizada esté la economía, mayor será la cantidad de tales factores aptos para el consumo. El sistema de economía de mercado, para desarrollar sus funciones, descansa en el libre juego de la oferta y la demanda.

McConnell (1973) expresa el significado del término demanda para el economista. La demanda es una tabla que muestra las diferentes cantidades de un producto que un consumidor quiere y puede comprar, a cada precio específico, dentro de un margen posible de precios durante algún período específico de tiempo. Algunos estudios (McConnell, 1973; Samuelson y Nordhaus, 1993; Taylor, 1999; Wonnacott y Wonnacott, 1992) muestran que existen otros factores además del precio que tienen la misma importancia y son determinantes de la demanda en el mercado: (a) los gustos o preferencias de los consumidores, (b) la renta media de los consumidores, (c) el número de consumidores existentes en el mercado, (d) la información del producto a los consumidores, (e) las expectativas de los consumidores en relación con los precios futuros y (f) los precios de bienes afines.

Taylor (1999) opina que mientras la demanda se refiere al comportamiento de los consumidores, la oferta se refiere al comportamiento de las empresas. Menciona que la ley de la oferta afirma que mientras más alto sea el precio, es más alta la cantidad ofrecida y que mientras más bajo sea el precio, es menor la cantidad ofrecida. Es decir, que el precio y la cantidad ofrecida están relacionados en forma positiva. Algunos estudios identifican diversos factores además del precio que son determinantes de la oferta. Cada uno de los autores anteriormente citados enlista una serie de factores de los cuales se han tomado los más relevantes para efectos de esta investigación: (a) el costo de los recursos producidos, (b) tecnología en la producción, (c) el número de vendedores en el mercado, (d) expectativas de precios futuros, (e) los precios de otros bienes relacionados, (f) las condiciones climáticas y (g) los impuestos, subsidios y regulaciones gubernamentales.

### Factores Ambientales

De acuerdo con Zúñiga (1990), el factor ambiental es el conjunto de elementos naturales que determinan el desarrollo de las plantas, tamaño y sabor del fruto, así como la disponibilidad de la producción, incluye también las características que afectan dichos elementos. Los factores que se consideran son: clima, riego, urbanización, enfermedades y plagas, fertilización, edad de las plantaciones, topografía y ventajas ambientales de la región.

## METODOLOGÍA

El estudio se realizó en Montemorelos Nuevo León, México en el año 2005, los citricultores de este municipio que se encuentran inscritos en la Asociación Citrícola de Montemorelos son 130 productores, entre los cuales se encuentran tanto dueños de las fincas como representantes legales. A continuación se presenta la metodología aplicada en esta investigación, se describe el tipo de investigación que se realizó, las técnicas y estrategias utilizadas en el estudio y las principales características de la población objeto de estudio. También se hacen las declaraciones de las hipótesis nulas, se describe el proceso de elaboración del instrumento, la forma de recolección de los datos y el método para el análisis de los resultados.

### Diseño de la Investigación Realizada, Población y Muestra

Esta investigación es empírico cuantitativa (Grajales, 2004), ya que se pretende medir de manera objetiva y con la mayor precisión posible las variables involucradas: factores económicos de oferta, demanda, factores ambientales y la actitud. Para lograr este propósito se utilizaron escalas de Likert. De acuerdo con la forma de analizar los datos la investigación es descriptiva correlacional, ya que el propósito es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2003).

Respecto a la población de estudio, procede señalar que la unidad de observación fueron los productores de naranja del municipio de Montemorelos, según el registro actual de miembros inscritos en la Asociación Citrícola de Montemorelos. El tamaño de la población es aproximadamente 100 productores. El tipo de muestra es no aleatoria, es decir la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino del criterio del investigador y la disponibilidad de tiempo para aplicar el instrumento. Para efectos de esta investigación la muestra se seleccionó por conveniencia.

### Variables

La variable criterio (dependiente) es la actitud hacia la producción de naranja, mientras que las variables predictoras son los factores económicos de oferta y demanda y los factores ambientales. También se consideran los factores característicos (datos demográficos) como posibles indicadores para diferenciar los grupos de citricultores.

La variable dependiente es la actitud hacia la producción de naranja, Rodríguez (1977) define la actitud como “una organización duradera de creencias y conocimientos en general, con una carga afectiva a favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con los conocimientos y efectos relativos a dicho objeto” (p. 330). Para efectos de este estudio se define actitud hacia la producción de naranja como una carga afectiva a favor o en contra de la producción y que predispone a realizarla o no realizarla. Las variables independientes son los factores económicos de la demanda, de la oferta y los factores ambientales. Siendo indispensable determinar qué es lo que se requiere medir, cómo se define, cómo se observará y la forma de medirlo, en la Tabla 1 se muestra las variables independientes de este estudio.

Factores característicos: Los siguientes datos característicos formaron parte del estudio: la edad, el género, el nivel de escolaridad, el número de hectáreas y fuente de otros ingresos de los productores de naranja.

### Instrumento de Observación, Validez y Confiabilidad del Instrumento

El instrumento utilizado para medir las variables de estudio fue un cuestionario construido ex profeso, el cual contiene en la primera sección datos característicos con el objetivo de obtener información específica

del grupo de estudio. La parte principal del instrumento consta de 42 declaraciones agrupadas en cuatro factores teóricos, ante los cuales se solicita la reacción de los individuos respecto a las variables a medir usando la escala Likert, de cinco alternativas de opinión para valorarlas: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Las declaraciones están relacionadas con los factores económicos y ambientales, posibles predictores de la actitud hacia la producción de naranja.

Tabla 1: Definiciones de las Variables Independientes

Variable	Definición Conceptual	Definición instrumental
Factores económicos de la demanda	La demanda es una tabla que muestra las diferentes cantidades de un producto que un consumidor quiere y puede comprar, a cada precio específico, dentro de un margen de posibles de precios durante algún período específico de tiempo.	Esta variable será medida mediante las respuestas a las declaraciones de cada uno de los siguientes elementos para determinar la demanda: El precio, los gustos o preferencias de los consumidores, y los precios de productos afines. Distribuidos en 9 declaraciones en el instrumento de observación
Factores económicos de la oferta	La oferta es una tabla que muestra las diversas cantidades de un producto que un productor quiere y puede producir y poner en venta en el mercado a cada precio específico, dentro de una serie de precios posibles, durante un período específico, dentro de una serie de precios posibles, durante un periodo específico de tiempo.	Medida por las respuestas, según el grado de acuerdo o desacuerdo de las declaraciones enfocadas a los siguientes elementos de la oferta: El precio, el costo de los recursos producidos, y la tecnología en la producción, Expresados en 9 declaraciones en el instrumento de observación.
Factores ambientales	Conjunto de elementos naturales que determinan el desarrollo de las plantas, tamaño y sabor del fruto, así como la disponibilidad de la producción.	Medida por las respuestas, según el grado de acuerdo o desacuerdo de las declaraciones acerca del clima, riego, enfermedades y plagas, fertilización, edad de las plantaciones, y ventajas ambientales de la región. Serán determinados en 18 declaraciones en el instrumento de observación.

*Esta tabla presenta la definición conceptual y definición instrumental de las variables independientes de este estudio, las cuales son los factores económicos de la demanda, factores económicos de la oferta y los factores ambientales. La definición conceptual se elaboró en base a la revisión de literatura y la definición instrumental es la forma en que se mide cada uno de los elementos de la variable.*

La validez de contenido está sustentada por los conocimientos de los expertos en el área. La claridad y pertinencia de cada ítem fue evaluada por seis personas expertas, con una escala de Likert de cinco puntos. Los ítems valorados por los expertos con promedio debajo de 4 fueron eliminados. La confiabilidad del instrumento fue considerada dentro del estudio utilizando los mismos datos, ya que se tuvo como limitante de la investigación no poder realizar una prueba piloto para el instrumento. Sin embargo, con el propósito de determinar la confiabilidad del instrumento, se hizo un análisis del cuestionario por medio del coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach, con los datos recolectados de la muestra.

### Recolección de los Datos y Técnicas Estadísticas para el Análisis de los Resultados

El instrumento preparado para la recolección de los datos fue aplicado a los citricultores del municipio de Montemorelos. En esta fase de la investigación se solicitó la ayuda de dos instituciones citrícolas: la Asociación Citrícola de Montemorelos (ACM) y el Fondo de Aseguramiento Citrícola de Nuevo León (FACNL), para colaborar en la recolección de la información.

El análisis de los datos se llevó a cabo por medio de estadística multivariante. La captura de los datos fue realizada por el propio investigador siendo el software el SPSS versión 11.0 para Windows. El recurso estadístico para valorar las hipótesis es el modelo de regresión lineal múltiple, considerando los factores económicos y ambientales como predictores de la actitud hacia la producción de naranja. Las hipótesis nulas fueron sometidas a prueba con un nivel de significación Alfa = 0.05, lo que implica que cuando se alcanza ese nivel, existe un 95% o más de seguridad de que los resultados no se deben al azar. Luego se



procedió a probar las hipótesis nulas siguiendo el procedimiento descrito en la tabla de operacionalización de hipótesis.

## RESULTADOS

La variable criterio de este estudio fue el nivel de actitud hacia la producción de naranja y las tres variables predictoras (independientes) analizadas fueron: factores de oferta, factores de demanda y factores ambientales. Se consideraron adicionalmente cinco variables características: edad, género, escolaridad, número de hectáreas y si tenían otra fuente de ingresos aparte de la producción de naranja. Mediante estos datos se pretendió obtener un mejor conocimiento de las características personales de los citricultores del municipio de Montemorelos.

Los diversos análisis estadísticos se realizaron con la información proporcionada por un total de 49 productores de naranja del municipio de Montemorelos, quienes formaron la muestra de estudio. Se observa que la edad varía entre los 26 y los 85 años, siendo la media aritmética 54 años. En lo que se refiere al número de hectáreas se aprecia una asimetría positiva debido a la alta frecuencia de productores con menos de 60 hectáreas, además del amplio rango existente de 2 a 200 hectáreas. El nivel de escolaridad entre los productores predomina el de licenciatura (38.8%), seguido por preparatoria (24.5%). Se observa un dato interesante; de los 49 productores, 7 tienen el nivel más bajo de estudio correspondiente a la escolaridad primaria, representando el 14.3% de la muestra y el mismo porcentaje tienen estudios de posgrado, mientras quienes complementaron la escuela secundaria constituyen un 8.2% de la muestra.

Respecto del género de las personas que se dedican a esta actividad, el 96% son hombres. Aunque en algunos casos la propiedad es de mujeres, un encargado de la producción de sexo masculino es su representante legal. Con el instrumento se recolectó información para conocer si, además de los ingresos por la producción de naranja, se cuenta con otra fuente de ingresos, a lo cual el 67.3% contestó positivamente, mientras el 30.6% afirmó depender económicamente de esta actividad.

Se consideraron tres variables predictoras: demanda, oferta y factores ambientales. El constructo de la variable demanda está compuesto por el precio, los gustos o preferencias de los consumidores y los precios de productos relacionados. El constructo de la oferta depende del precio, costos de producción y tecnología. El factor ambiental está formado por seis elementos: clima, riego, enfermedades y plagas, fertilización, edad de las plantaciones y ventajas ambientales. La variable criterio, que es la actitud hacia la producción de naranja, está compuesta por tres componentes: cognoscitivo, afectivo y conductual. Para observar el comportamiento de las variables, se presenta la media aritmética, la desviación estándar, la asimetría y la curtosis (ver Tabla 2).

La media aritmética de la demanda (34.02) es superior a la oferta (28.39), mientras que en conjunto forman el factor económico con una media de 62.41, siendo inferior a la media del factor ambiental (73.90). La actitud hacia la producción de naranja refleja una media aritmética de 26.18, lo cual se considera elevado, ya que el intervalo de la variable es de 0 a 30 puntos. Cabe destacar que los resultados muestran una actitud favorable hacia la producción de naranja por parte de los citricultores del municipio de Montemorelos, independientemente de los datos característicos de cada productor.

### Pruebas de Hipótesis

Para determinar el nivel de significatividad de cada hipótesis, se ejecutó un modelo de regresión lineal. Las variables predictoras consideradas fueron las siguientes: precio de demanda, gusto o preferencia de los consumidores, precio de los productos relacionados, precio de oferta, costos de producción, tecnología, clima, riego, enfermedades y plagas, fertilización, edad de las plantaciones y ventajas

ambientales. La variable criterio es la actitud hacia la producción de naranja. Se utilizó la estimación por etapas (stepwaire) ya que permite examinar la contribución de cada variable predictor al modelo de regresión (Hair et al., 1999). El modelo de regresión lineal múltiple explica el 46% de la varianza ( $R^2$  ajustada), considerando dos factores predictores. El modelo también resulta significativo ( $F_2 = 21.591, p = .000$ ). A continuación se enuncian nuevamente las hipótesis nulas del estudio y se presentan los resultados obtenidos para cada una de ellas. El nivel de significatividad para las pruebas de hipótesis será el comúnmente aceptado en la investigación social ( $\alpha = .05$ ), según Kerlinger y Lee (2001).

Tabla 2: Descriptivos de las Variables

Variable	$\bar{X}$	$S$	Asimetría	Curtosis
<b>Demanda</b>	34.02	4.562	-0.846	1.429
Precio	12.27	2.119	-0.761	1.23
Los gustos o preferencias de	9.57	2.739	-0.036	-0.524
Los precios de los productos	12.18	2.157	-1.403	3.341
<b>Oferta</b>	28.39	3.701	0.098	0.853
Precio	8.67	2.809	0.367	-0.269
Costos de producción	10.31	2.191	-0.446	0.391
Tecnología	9.41	1.903	-0.448	2.568
<b>Factores económicos</b>	62.41	6.134	0.192	0.588
Clima	11.82	1.811	0.11	-0.655
Riego	13.35	1.535	-0.509	-0.857
Enfermedades y plagas	11.67	2.23	-1.144	1.863
Fertilización	12.86	2.051	-0.962	0.541
Edad de las plantaciones	11.57	1.882	0.246	-0.646
Ventajas ambientales	12.63	1.811	-0.278	-0.966
<b>Factores ambientales</b>	73.9	6.675	-0.428	-0.374
<b>Factores de actitud</b>	26.18	2.595	-0.553	0.105

Esta tabla presenta el comportamiento de las variables analizando la media aritmética, la desviación estándar, la asimetría y la curtosis. Las mediciones estadísticas de la asimetría y la curtosis se comportan generalmente dentro de lo normal (-1,1), a reserva de tres variables: el precio de los productos relacionados, con una asimetría de -1.403 y curtosis 3.341, enfermedades y plagas, con una asimetría de -1.144 y curtosis de 1.863, y la tecnología aplicada en la producción presenta una curtosis de 2.568.

Hipótesis nula 1: La hipótesis nula  $H_{01}$  declara que los factores económicos de la demanda (precio, gustos de los consumidores y precio de los productos relacionados) no son predictores de la actitud hacia la producción de naranja de los citricultores del municipio de Montemorelos, Nuevo León. Los resultados obtenidos, después de aplicar el modelo de regresión lineal múltiple, muestran que los elementos de los factores económicos de demanda no tienen un nivel de significatividad aceptable ( $\leq .05$ ) (ver Tabla 3). Por lo tanto no hay evidencias suficientes para rechazar la hipótesis nula y se concluye que ningún elemento del factor económico de la demanda es predictor significativo de la actitud hacia la producción de naranja.

Tabla 3: Nivel de Significatividad de los Elementos de la Demanda

Elementos de la demanda	$t$	$p$
Precio de la demanda	-0.371	0.713
Gustos de los consumidores	0.249	0.804
Precio de productos relacionados	1.360	0.180

Esta tabla presenta el nivel de significatividad de los tres elementos de la demanda los cuales no tienen un nivel de significatividad aceptable. Por lo tanto no hay evidencias suficientes para rechazar la hipótesis nula y se concluye que ningún elemento del factor económico de la demanda es predictor significativo de la actitud hacia la producción de naranja. El nivel de significancia es como sigue: \* Significativo con un  $\alpha \leq .05$

Hipótesis nula 2: La hipótesis nula  $H_{02}$  declara que los factores económicos de la oferta (precio, costos de producción y tecnología) no son predictores de la actitud hacia la producción de naranja de los citricultores del municipio de Montemorelos, Nuevo León. Los resultados obtenidos excluyen de los factores predictores al factor de la oferta debido al nivel de significatividad de sus elementos (ver Tabla 4). Esto obliga a retener la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación.

Hipótesis nula 3: La hipótesis nula  $H_{03}$  enuncia que los factores ambientales (clima, riego, enfermedades y plagas, fertilización, edad de las plantaciones y ventajas ambientales) no son predictores de la actitud hacia la producción de naranja de los citricultores del municipio de Montemorelos, Nuevo León. Los resultados obtenidos después de aplicar la prueba estadística muestran que la edad de las plantaciones y fertilización son predictoras significativas en el modelo de regresión ( $F_{(2)} = 21.591, p = .000$ ), por lo que se rechaza parcialmente la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación en cuanto a estos elementos, es decir la edad y la fertilización como predictores. Los demás elementos del factor ambiental no son considerados predictores significativos (ver Tabla 5).

Tabla 4: Nivel de Significatividad de los Elementos de la Oferta

Elemento de la oferta	<i>t</i>	<i>p</i>
Precio de la oferta	-1.514	0.137
Costos de producción	0.858	0.395
Tecnología	0.543	0.590

*Esta tabla presenta el nivel de significatividad de los tres elementos de la oferta. Según los resultados obtenidos ninguno de los elementos de la oferta son predictores significativos de la actitud hacia la producción de naranja debido al nivel de significatividad de sus elementos.*

*El nivel de significancia es como sigue:*

*\* Significativo con un  $\alpha \leq .05$*

Tabla 5: Nivel de Significatividad de los Factores Ambientales

Factores ambientales	<i>t</i>	<i>p</i>
Edad de las plantaciones	5.269	0.000 *
Fertilización	2.598	0.013*
Riego	1.593	0.118
Enfermedades	1.046	0.301
Ventajas ambientales	0.324	0.748
Clima	0.217	0.829

*Esta tabla presenta el nivel de significatividad de los seis elementos del factor ambiental. La edad de las plantaciones y fertilización son predictoras significativas en el modelo de regresión, por lo que se rechaza parcialmente la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación en cuanto a la edad y la fertilización como predictores. Los demás elementos del factor ambiental no son considerados predictores significativos. El nivel de significancia es como sigue: \* Significativo con un  $\alpha \leq .05$*

La edad de las plantaciones tiene un coeficiente estandarizado  $\beta$  de 0.574 y la fertilización de 0.283. Esto quiere decir que la edad de las plantaciones predice más (aproximadamente el doble) de la actitud hacia la producción de naranja que la fertilización. El modelo de regresión lineal explica el 48% de la varianza de la actitud hacia la producción de naranja.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten observar que existe una actitud favorable hacia la producción de naranja por parte de los citricultores del municipio. Los factores ambientales predictores son: la edad de las plantaciones y las ventajas ambientales, del factor económico son predictores el precio de la demanda, el precio de la oferta y la tecnología.

## Factores Ambientales

Los factores ambientales predictores son: la edad de las plantaciones y las ventajas ambientales.

*Clima:* Los fenómenos meteorológicos han traído graves consecuencias a la citricultura en Montemorelos. De acuerdo con los resultados obtenidos en el instrumento de observación en relación con el clima, los citricultores del municipio no consideran que el clima extremo de la región sea una limitante para la producción de naranja ( $\bar{X} = 3.06$ ), están de acuerdo en que las heladas que se han presentado a través del tiempo han provocado el abandono de las huertas ( $\bar{X} = 4.14$ ) y creen que el factor clima es determinante para obtener una buena producción de naranja ( $\bar{X} = 4.61$ ).

*Riego:* La escasez y distribución de agua es un problema presente en la citricultura en el municipio de Montemorelos. Los citricultores opinaron que la distribución de agua del río Pílon es insuficiente para la producción ( $\bar{X} = 4.06$ ), consideran que la limitación de agua repercute directamente en la productividad de las huertas ( $\bar{X} = 4.69$ ) y que la disponibilidad de agua es determinante para lograr rendimientos competitivos en la producción ( $\bar{X} = 4.59$ ).

*Enfermedades y plagas:* El control de enfermedades y plagas es una prioridad debido a las implicaciones técnicas, económicas, sociales y ambientales que representan. Respecto al VTC como prioridad fitosanitaria, la opinión de los citricultores de Montemorelos se encuentra dividida ( $\bar{X} = 3.12$ ), pero la mayoría considera que el VTC es la prioridad fitosanitaria en el municipio, también opinan que la propagación de enfermedades y plagas son una limitante para la producción de naranja ( $\bar{X} = 4.51$ ) y que debido a la mosca de la fruta ha disminuido la posibilidad de comercialización en el mercado de exportación ( $\bar{X} = 4.04$ ).

*Fertilización:* Los citricultores de Montemorelos consideran que la fertilización de las huertas es importante para la obtención de buena calidad de la fruta ( $\bar{x} = 4.59$ ), con la consiguiente obtención de altos rendimientos en la producción de naranja ( $\bar{x} = 4.55$ ). El municipio de Montemorelos, según Gaitán (2002), sobresale con el mayor número de huertas que realizan la práctica de la fertilización, juntamente con Hualahuises, General Terán y Linares. De acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio, la fertilización es un factor predictor de la actitud hacia la producción de naranja de los citricultores del municipio de Montemorelos.

*Edad de las plantaciones:* Los citricultores de Montemorelos consideran que la edad de las plantaciones de naranja es un factor importante para la producción ( $\bar{x} = 4.37$ ), están de acuerdo en que la vida productiva de los cítricos se ubica entre los 10 y 25 años de edad ( $\bar{x} = 3.78$ ) y opinan que las fincas están en edad avanzada y son poco productivas ( $\bar{x} = 3.43$ ). Este es un aspecto que se destaca debido a que es el principal factor predictor de la actitud hacia la producción de naranja resultante en esta investigación. Según el estudio realizado por Gaitán (2002), el 43% de la superficie sembrada de naranja se ubica en el rango de los 25 a 49 años de edad, el siguiente segmento importante es el comprendido entre los 15 a 24 años que es del 25%. La distribución actual de las edades de las plantaciones prevé un progresivo envejecimiento de la planta productiva en los próximos años. Probablemente debido a esto resultó ser la edad de las plantaciones el principal factor predictor de la actitud hacia la producción de naranja de los citricultores de Montemorelos. La edad de las plantaciones también resultó ser un factor importante para la productividad de cacao en el estudio realizado por Córdova, Sánchez, Chulim, Sandoval y Ortiz (2001), en el estado de Tabasco, por lo cual se debe presentar especial atención a este factor.

Ventajas ambientales: Los citricultores de Montemorelos consideran que la calidad ( $\bar{x} = 4.53$ ), el tamaño y el sabor de la naranja producida en esta región son superiores a las de la competencia ( $\bar{x} = 4.31$ ). Además opinan que el municipio de Montemorelos tiene notorias ventajas ambientales con respecto a los demás productores a nivel nacional ( $\bar{x} = 3.80$ ).

### Factores Económicos

El factor económico compuesto por los elementos de oferta y demanda, a pesar de ser considerado un factor muy importante en la producción, en los resultados obtenidos en el presente estudio no se considera un predictor de la actitud hacia la producción de naranja, al menos directamente a nivel general, es decir considerando el total de la muestra. Es probable que estos factores afecten la actitud hacia la producción de naranja; sin embargo, no son los principales responsables. A continuación se describen los resultados y conclusiones derivados de este trabajo de investigación, respecto a cada uno de los elementos de la oferta y la demanda.

*Oferta:* De acuerdo con Gaitán (2002), el incremento en la producción mundial de naranja ha generado una sobreoferta repercutiendo en bajos precios generalizados. Cuando ocurre un movimiento de este tipo en la oferta se puede observar que el producto se vuelve abundante y relativamente barato. En los resultados obtenidos en el modelo de regresión lineal, para toda la muestra, ninguno de los elementos de la oferta resultó ser un factor determinante para la producción de naranja. También se refleja en la media general obtenida ( $\bar{X} = 28.39$ ) dentro de su intervalo de 0 a 45 puntos. Cabe mencionar que al realizar un análisis considerando únicamente a los citricultores con más de 58 hectáreas, que es la media aritmética obtenida de las personas encuestadas, se obtiene que en estos casos la oferta tiene una influencia negativa en la actitud hacia la producción de naranja en lo que corresponde al precio y la tecnología. Por tal motivo se considera que los citricultores que esperan obtener una mejor rentabilidad buscan un incremento de la producción por hectárea y una disminución de los costos de producción a través de la innovación tecnológica, así como una búsqueda de mejores precios mediante una diferenciación del producto y acceso a mercados nacionales o de exportación más atractivos.

*Demanda:* Los deseos de los consumidores afectan las posibilidades de ingreso de los citricultores. Una de las oportunidades con la que cuenta el municipio de Montemorelos es la gran capacidad de compra de la ciudad de Monterrey y su área metropolitana. El factor mercado es un tema que habitualmente se discute cada temporada de cosecha, considerándose una limitante debido a los precios bajos de la naranja y la falta de acceso directo a canales de comercialización.

Los resultados y conclusiones obtenidas pretenden ser un factor para la mejora de la producción de naranja en el municipio de Montemorelos, Nuevo León, México. Las recomendaciones realizadas en esta investigación son de beneficio para todos aquellos que estén interesados en esta actividad, para conocer y apoyar la situación en que se desarrolla la citricultura el municipio de Montemorelos, Nuevo León, reconocida orgullosamente como la capital naranjera de México.

### **RECOMENDACIONES**

A continuación se mencionan algunas recomendaciones con base en los resultados y conclusiones obtenidas, las cuales pretenden ser un factor para la mejora de la producción de naranja en el municipio de Montemorelos, Nuevo León. La principal recomendación a las autoridades e instituciones citrícolas es que se aproveche la actitud favorable hacia la producción de naranja que muestran los citricultores del municipio de Montemorelos, ya que a pesar de las limitantes que se presentan, su actitud según los resultados de este estudio es positiva. Segundo, además de promover la citricultura en el Municipio, se

recomienda hacer una distinción entre los grandes y pequeños productores o con características desiguales, para ofrecer a cada uno atención especializada de acuerdo con sus necesidades específicas.

Tercero, considerar la distribución de las edades en las plantaciones con el fin de lograr un progresivo y controlado envejecimiento de la planta productiva de naranja en los próximos años. Para las plantaciones que están en edad avanzada, y por lo tanto son poco productivas, se recomienda lanzar un plan estratégico para la sustitución de dichas plantaciones de tal manera que no afecte significativamente la productividad del citricultor en un periodo determinado. Cuarto, tomando en cuenta los resultados de los factores ambientales, se recomienda tener un seguro con la finalidad de reducir el riesgo, ya que estos implican la sustitución de la posibilidad de una pérdida grande, pero incierta, por un costo pequeño conocido. En el caso de Montemorelos es recomendable asegurar la producción contra pérdidas por los azares del clima y por los efectos de plagas y enfermedades.

Quinto, considerando la disponibilidad de agua en esta región y la importancia para la producción, se recomienda efectuar mejoras en la infraestructura de riego que garantice el abasto de agua y su eficiente utilización. Sexto, en relación con la oferta, específicamente con el precio al que se ofrece la cosecha, se considera que sería de beneficio en algunas temporadas difíciles trabajar con la producción por contrato ya que ésta elimina la incertidumbre respecto al precio de la cosecha al tiempo de venta.

Séptimo, se recomienda proporcionar a los citricultores apoyos y/o financiamientos para la obtención de nueva tecnología que les permita reducir sus costos de producción con la finalidad de obtener mejores rendimientos. Por último se recomienda, que los productores incursionen en el proceso de comercialización y no se dediquen únicamente a la producción. Ya que tomando en cuenta la demanda de la producción de naranja se considera un problema la falta de organización de los productores para comercializar sus cosechas, lo cual origina que actúen como observadores y no como agentes activos en los procesos comerciales, dependiendo así de los intermediarios de fruta en los mercados destino.

Se espera que el esfuerzo realizado en esta investigación sea de beneficio para todos aquellos que estén interesados en esta actividad, para conocer y apoyar la situación en que se desarrolla la citricultura el municipio de Montemorelos, Nuevo León, reconocida orgullosamente como la capital naranjera de México.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Agropecuario. (s.f.). "Plan rector del sistema producto cítricos," Recuperado el 4 de julio de 2005, de <http://amsda.com.mx/PREstatales/Estatales/NUEVOLEON./PREcitricos.pdf>

Bishop, C. E. y Toussaint, W. D. (1996). "Introducción al análisis de economía agrícola," *México: Centro de Investigaciones Económicas*.

Córdova, V., Sánchez, M., Chulim, N., Sandoval, E. y Ortiz, C. (2001). "Factores que afectan la producción de cacao en el ejido Fco. y Madero, Tabasco, México." *Universidad y ciencia*, 17(34), 93-100. Recuperado el 22 de julio del 2005, de [http://www.ujat.mx/publicaciones/uciencia/diciembre2001/cacao\\_dic2001.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/uciencia/diciembre2001/cacao_dic2001.pdf)

Gaitán, J. (2002). "Situación de la citricultura en el estado de Nuevo León," *Monterrey, Nuevo León, México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*.

Grajales, T. (2004). "Cómo elaborar una propuesta de investigación," *Montemorelos, Nuevo León: Publicaciones Universidad de Montemorelos*.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999). “Análisis multivariante,” *Madrid: Prentice Hall*.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003). “Metodología de la investigación,” (3ª ed.). *México: McGraw-Hill*.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (1996). “Cuaderno estadístico municipal: Montemorelos, Nuevo León,” *México: el autor*.

Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2001). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.

McConnell, C. (1973). *Curso básico de economía, principios, problemas y política*. Madrid: Aguilar.

Montemorelos. (2001). En *Enciclopedia de los municipios de México*. Recuperado el 11 de julio de 2005, de <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/nuevoleon/municipios/19038a.htm>

Samuelson, P. y Nordhaus, W. (1998). *Economía* (17ª ed.). Madrid: Mc Graw-Hill.

Taylor, J. (1999). *Economía*. México: CECSA.

Wonnacott, P. y Wonnacott, R. (1992). *Economía* (4ª ed.). Madrid: Mc Graw-Hill.

Zúñiga, V. (1990). “La región citrícola de Nuevo León: actores, condiciones y perspectivas,” *Monterrey: Facultad de Filosofía y Letras, UANL, y Colegio de la Frontera del Norte*.

## **BIOGRAFÍA**

Janette Brito Laredo, Contador Público, Maestría en Administración especialidad en Finanzas, maestra de tiempo completo de la Facultad de Ingeniería y Negocios Tecate de la Universidad Autónoma de Baja California, México. [jbrito@uabc.mx](mailto:jbrito@uabc.mx)





# LA MOTIVACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

Rafaela Martínez Méndez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
María de Jesús Ramírez Domínguez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

## RESUMEN

*En este trabajo se presenta un estudio acerca de la motivación y el clima organizacional realizado a los docentes de la Facultad de Contaduría Pública (FCP) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). A fin de conocer el grado de motivación y la percepción del clima laboral de los docentes, se analizaron diversas teorías de la motivación y clima organizacional, como sustento teórico, para posteriormente tomar algunos factores que se consideraron importantes medir a través de la aplicación de un cuestionario a una muestra de 69 de ellos. Se encontraron resultados importantes en las variables analizadas como el grado de satisfacción; conocimiento de su aportación al trabajo, arraigo en la institución, relaciones laborales, trabajo en equipo, reconocimiento del trabajo por los superiores, oportunidades de ascenso, etc., por lo que se infiere que los factores motivacionales que determinan el perfil de motivación, están sujetos a factores económicos, sociales y psicológicos. El objetivo de esta investigación es compartir los resultados obtenidos y la propuesta de un modelo de motivación para que pueda ser considerado por la FCP y otras instituciones de educación superior para mejorar su sistema de motivación.*

**PALABRAS CLAVES:** motivación, clima organizacional, docentes universitarios

## ABSTRACT

*In this paper, organizational climate, working conditions and motivation at Facultad de Contaduría Pública (FCP) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) are analyzed. Variables such interpersonal relations, working relations etc are analyzed to determine their impact in productive. The study finds that recognition, team work, working relationship, institutional support and advancement opportunities are highly correlated with faculty satisfaction. Suggestions are offered and detailed statistics are presented in this study.*

**JEL:** M51, M52, M53

**KEYWORDS:** motivation, organizational working condition, higher education

## INTRODUCCIÓN

**E**n el clima organizacional de toda organización, el factor humano es determinante para un desarrollo armónico en la consecución de los objetivos organizacionales; y en las Instituciones de Educación Superior es indispensable de tal forma que pueda otorgar servicios de calidad que le permitan tener prestigio ante la sociedad. Este estudio pretende conocer el clima organizacional que percibe el personal docente de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, así como determinar el grado de motivación, y por ende detectar si existe compromiso a su desempeño laboral, lo que permitirá presentar propuestas de motivación para ayudar a mejorar el

desempeño y de esta manera contribuir a la excelencia académica de la Institución. Considerando que la motivación es el motor de desarrollo de la Institución, resulta importante detectar el grado de motivación de los docentes de esta Institución, así como, los factores que los motivan a desempeñar en forma eficiente su trabajo.

Los resultados obtenidos permitieron conocer el estado de motivación actual y proponer las acciones pertinentes para lograr la identificación y compromiso de los docentes con la institución. Por lo tanto el objetivo de este trabajo es detectar el grado de motivación actual de los docentes de FCP de la BUAP, así como conocer los factores que los motivan para realizar eficientemente su trabajo de tal forma que permita proponer un modelo motivacional.

Esta investigación inicia con la revisión literaria en donde se analizan estudios sobre motivación y clima organizacional, posteriormente se establece el diseño de investigación adecuado en donde se plantea la metodología del estudio y por último la obtención de los resultados y conclusiones.

### **ALGUNAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS**

La motivación es un elemento fundamental para el éxito de las organizaciones ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la misma, sin embargo se debe considerar que todavía muchos Gerentes o Directores no se han percatado de la importancia de ésta y siguen practicando una gestión que no toma en cuenta el factor humano. Para comprender las relaciones entre las personas en las organizaciones es necesario conocer la motivación de su comportamiento, por lo cual se define primero el concepto de motivación.

La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que deciden en una situación dada con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía Solana (1993). En este sentido Stoner y Freeman (1996) define a la motivación como los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Para Koontz (1999) es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, es decir que los administradores motivan a sus subordinados que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Los autores coinciden en que es un proceso o combinación de procesos que consiste en influir de alguna manera en las personas, es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que lleva a cabo una actividad determinada, o bien es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. En este sentido las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. Existen muchas teorías que tratan de explicar los factores de motivación, para el caso de nuestro estudio se considera que las que se adecuan a la situación son la Teoría de la Equidad y la Teoría de la Expectativa.

La Teoría de la Equidad, en la cual el factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben Robbins (2000). En la Teoría de la Expectativa, David Nadler y Edward Lawler citado por Stoner, Freeman (1996) dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las

organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas; hipótesis 1. La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente; hipótesis 2. Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización; hipótesis 3. Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas; hipótesis 4. Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estas hipótesis son la base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes: 1) las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta; 2) valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra; 3) Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Otro de los exponentes de esta teoría Vroom citado por Hernández (2006), el cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

Se puede decir que la motivación tiene diversas etapas, las cuales forman parte de un ciclo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción en el trabajo y en su vida personal, en el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, provoca la frustración de la persona. Entendiéndose a la frustración como aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas (constructivas) o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación. En la opinión de los autores se considera que también puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o bien lo puede llevar a ciertas reacciones negativas como son: a) desorganización del comportamiento, b) agresividad, c) reacciones emocionales y d) alineación y apatía. En resumen, resulta de vital importancia que los administradores vayan creando las condiciones para que las personas que laboran en las organizaciones logren esa satisfacción en las tareas que desempeñan para que el ciclo motivacional se manifieste y se logre tanto el bienestar de factor humano como los objetivos organizacionales.

En cuanto al clima organizacional, todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes produce patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional. El cual está constituido por múltiples elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo Caligiore y Díaz (2003).

En este contexto se puede decir que dos personas insertas en una misma organización pueden experimentar climas diferentes ante los mismos estímulos. El clima organizacional se vincula a la construcción cognitiva del sujeto o en su defecto a la biografía de la experiencia en el sentido de Schutz (1962) citado por Caligiore y Díaz (2003). Es decir, más que manipular el clima de la organización por parte de sus directivos, se puede señalar que lo manipulable es la percepción del mismo. En síntesis las definiciones de clima organizacional explican que; a) el clima se refiere a las características del medio

ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente; b) el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral; c) el clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional es importante conocer las dimensiones que han sido estudiado por Likert (1968) citado por Sandoval (2004), que mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Por otro lado Litwin y Stringer (1968) citados por Sandoval (2004) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Para los autores el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan el comportamiento organizacional, tales como; trabajo en equipo, comunicación, estructura, relación con sus compañeros de trabajo, satisfacción en el trabajo, condiciones de trabajo, entre otros, lo que permitirá, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

## **METODOLOGIA**

En este trabajo se aplicó la técnica documental y de campo: a) La *técnica documental* permitió la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos; b) La *técnica de campo* permitió la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitieron confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva Hernández (2000).

La población objeto de este estudio es la conformada por la planta docente de la Facultad de Contaduría Pública (FCP) en sus diferentes categorías de contratación la cual está integrada por 165 docentes ver tabla 1, que están clasificados según el tipo de contrato, en docentes de tiempo completo, medio tiempo y hora clase Tabla 1.

Tabla 1. Población Docente de FCP

Categoría	No. de Maestros
Tiempo completo	36
Medio tiempo	61
Hora clase	68
Total	165

*Esta tabla presenta a la población docente de la FCP en categorías según su contratación, en tiempo completo 36 docentes, medio tiempo 61 y hora clase 68 docentes.*

Para la recopilación de datos se seleccionó la técnica de la encuesta. Se utilizó un cuestionario de necesidades (diagnóstico) que contiene diferentes tipos de preguntas. Se tienen variables cualitativas llamadas también variables categóricas (en escala ordinal) y variables cuantitativas (en escala de intervalos o de razón) cuya respuesta es un número.

La frecuencia de las respuestas obtenidas se estableció en función del porcentaje de docentes cuya respuesta coincidió. Estos porcentajes representan la intensidad con que están presentes o ausentes los indicadores. Si el porcentaje es alto corresponde a una intensidad máxima (80-100) en cambio si es bajo la intensidad de la presencia es mínima (menos de 40), en la Tabla 2 se presenta la escala de intensidades que se tomó en cuenta para el análisis de las preguntas.

Tabla 2. Intensidad de la Presencia o Ausencia de Indicadores en las Respuestas

Intensidad	Porcentaje de respuesta
Máxima	80 – 100
Moderada	60 – 79
Baja	40 – 59
Mínima	Menos de 40

*En esta tabla se presentan los porcentajes de respuesta del cuestionario aplicado que va de máxima 80 a 100, moderada 60 a 79, baja de 40 a 59 y mínima menos de 40.*

Para uniformar el análisis y la presentación de resultados no se hicieron preguntas abiertas en el cuestionario. Es importante aclarar que el cuestionario que se aplicó fue piloteado previamente a su aplicación, siguiendo las reglas adecuadas de selección al azar. Cabe hacer mención que la aplicación de la encuesta se llevó a cabo en el trimestre Enero-Marzo del 2008. Para determinar el tamaño de la muestra, una encuesta por muestreo permite obtener información confiable, entrevistando una parte de la población académica. La muestra permite obtener información requerida y en general se pueden hacer entrevistas más detalladas y cuidadosas cuando se trata de una porción de la población en lugar de toda ella, la distribución de la muestra estuvo conformada de la siguiente forma ver tabla 3, según la categoría tiempo completo 27 docentes, medio tiempo 22 docentes, hora clase 20 docentes, por el grado académico: 22 docentes de la muestra tienen Licenciatura, 45 docentes de la muestra con grado de Maestría y con grado de Doctor 2; es importante mencionar que 34 docentes pertenecían al sexo masculino y 35 al sexo femenino.

Tabla 3. Categoría, Grado Académico y Sexo de la Muestra de Docentes Encuestados

Categoría	No. Docentes	Grado Académico	No. Docentes	Sexo	No. Docentes
Tiempo completo	27	Doctorado	2	Masculino	34
Medio tiempo	22	Maestría	45	Femenino	35
Hora clase	20	Licenciatura	22		

*En esta tabla se presenta la distribución de la muestra encuestada según la categoría, el grado académico y sexo.*

Se utilizó la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Np(1-p)}{\frac{(N-1)B^2}{Z^2} + p(1-p)} \quad (1)$$

Donde:

N = la población = 165 catedráticos

B = valor de precisión = 10%

Z = nivel de confianza 95% = 1.96

p = 0.5

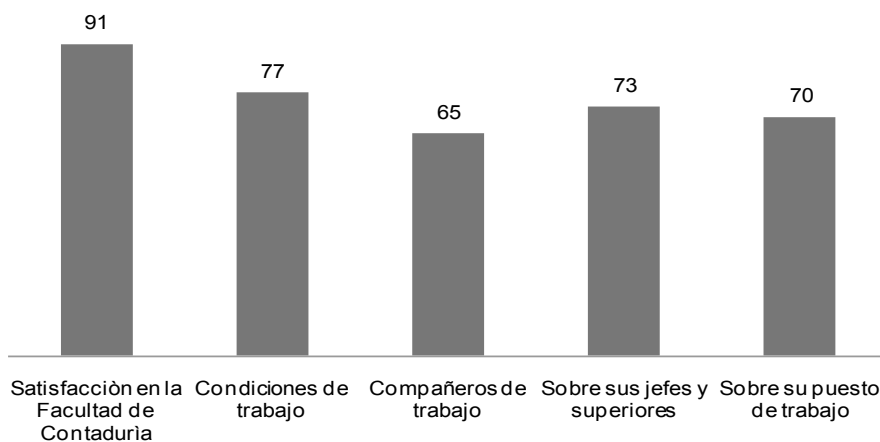
$$n = \frac{165(0.5)(1 - 0.5)}{\frac{(165 - 1)0.01^2}{1.96^2} + 0.5(1 - 0.5)} = 69$$

## RESULTADOS

De la muestra estudiada de los 69 docentes encuestados, los resultados muestran que El 50% de los académicos encuestados tiene menos de 15 años de antigüedad en la FCP de la BUAP, y el 50% restante tiene más de 15 años. El 29% de los encuestados tiene la categoría de hora clase, el 32% de medio tiempo y el 39% de tiempo completo. Es decir la antigüedad está repartida, y una mayoría es de tiempo completo, por lo que se puede considerar que debe tener mayor arraigo y compromiso con la institución.

Según los datos mostrados en la encuesta, la percepción del clima laboral en la Facultad de Contaduría Pública en promedio es de 75% que se considera moderada y en donde se percibe que estas escalas en la no son uniformes, como en la dimensión compañeros de trabajo que es de 65%, en contraste con las condiciones de trabajo que representa un 77 % moderada, en satisfacción en la Facultad con 91% , representa máxima intensidad, sobre sus jefes el 73%, sobre su puesto de trabajo 70%, como se muestra en la figura 1.

Figura 1: Clima Organizacional en la FCP



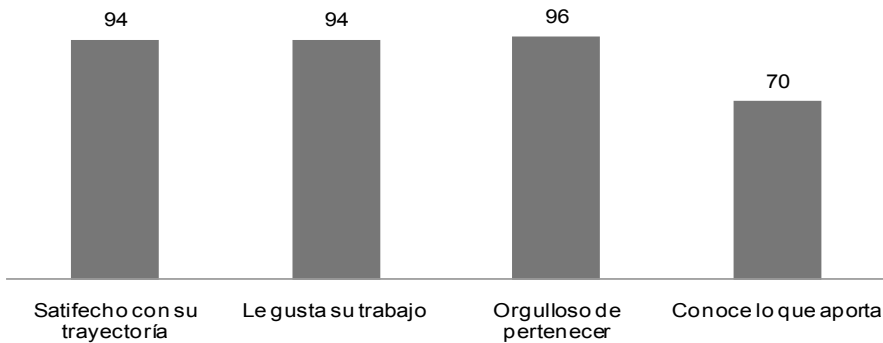
*En esta gráfica se presentan las percepciones de los docentes encuestados de las cinco dimensiones del clima organizacional.*

En lo que respecta a la *Satisfacción en la Facultad* la percepción que tienen los catedráticos de ésta, es favorable debido a que, el 91% de los encuestados consideró que está satisfecho con su trayectoria en la

Facultad, el 94% contestó que le gusta la Facultad, el 96% contestó que está orgulloso de pertenecer a ella y el 81% contestó que conoce lo que aporta con su trabajo a la Facultad, como se muestra en la Figura 2.

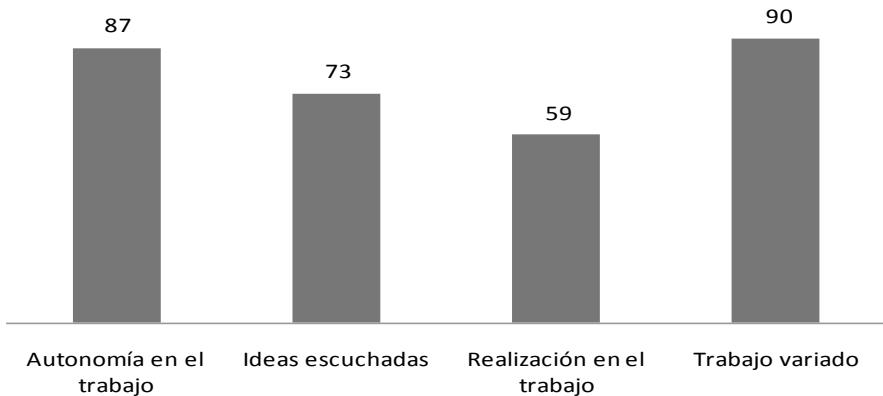
En los que se refiere a *condiciones de trabajo*. La percepción de los encuestados es favorable, puesto que el 87% contestó que estaba totalmente de acuerdo en tener autonomía en su trabajo, si sus ideas son escuchadas el 73% consideraba que sí. Al preguntarle si se siente realizado con su trabajo el 59% de los encuestados contestó totalmente. Finalmente al preguntarle si considera existe variedad en su trabajo el 90% contestó que estaba totalmente de acuerdo en que sí se da, como se muestra en la Figura 3.

Figura 2: Satisfacción Laboral



En esta figura se presentan las percepciones de los docentes encuestados sobre la satisfacción de trabajar en la FCP.

Figura 3: Sobre las Condiciones de Trabajo en la FCP

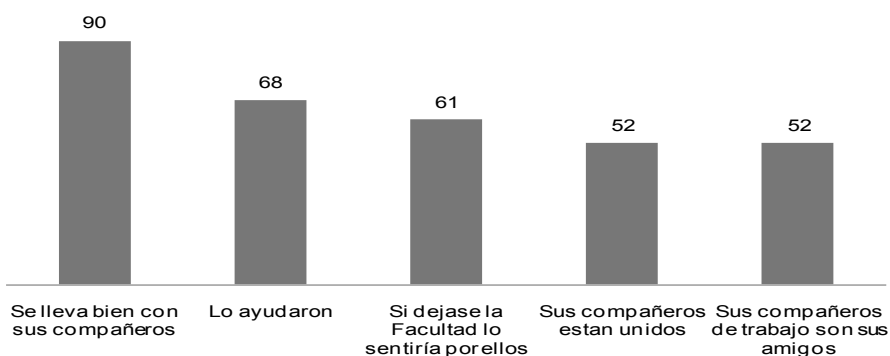


En esta figura se presentan los resultados obtenidos de los docentes encuestados acerca de las condiciones de trabajo en la FCP

La percepción de los académicos acerca de sus *compañeros de trabajo*, el 90% considera que se lleva bien con sus compañeros de trabajo, el 68% mencionaron que sus compañeros de trabajo los apoyaron en los primeros días de labores, el 61% de los encuestados contestó que se llevan bien con sus compañeros de trabajo como se muestra en la Figura 4.

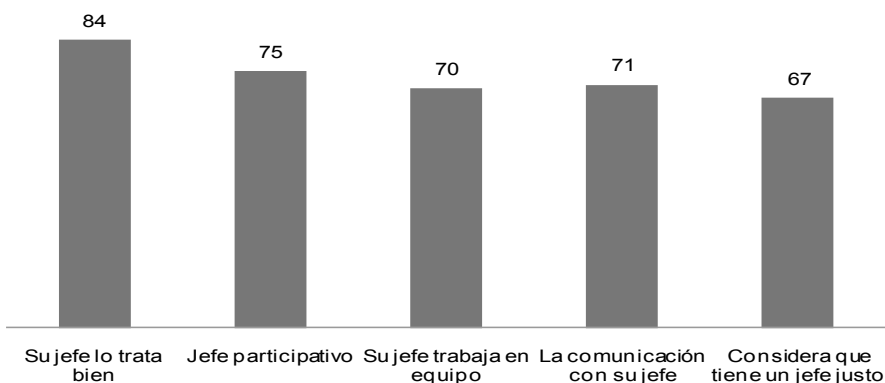
En lo referente a la parte del cuestionario acerca de sus *jefes y superiores* el 84% contestó que su jefe lo trata bien, el 75% considera que su jefe es participativo, el 70% considera que se trabaja en equipo con su jefe: el 71% considera que tiene comunicación con su jefe; el 67% considera que tiene un jefe justo, ver Figura 5.

Figura 4: Compañeros de Trabajo



En esta figura se presentan las percepciones de los docentes encuestados, acerca de cómo es el trato con sus compañeros de trabajo

Figura 5: Su Jefe y Superiores en la FCP



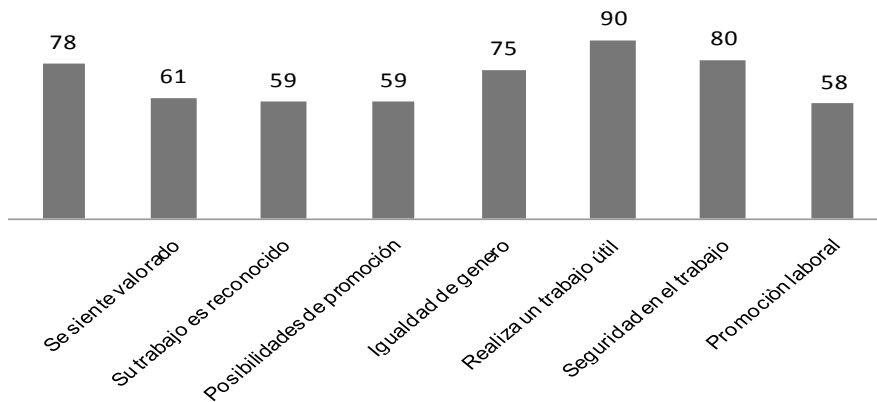
En esta figura se presentan las percepciones de los encuestados sobre cómo son tratados por sus jefes y superiores

Se preguntó sobre su *puesto de trabajo*, el 78% considera que su trabajo está relacionado con su experiencia; el 61% considera que está valorado por el puesto que ocupa; 59% percibe que su trabajo es reconocido; el 60% considera que existen claras formas de promoción; el 75% considera que existe igualdad entre hombres y mujeres; 90% considera que realiza un trabajo útil; el 58% considera que es posible la promoción laboral, 65% considera que hay comunicación entre jefes y subordinados; 61% considera que hay comunicación entre subordinados y jefes; 63% considera que el jefe escucha las opiniones y sugerencias, como se muestra en la Figura 6.

Al preguntarles cómo les gustaría que reconocieran su trabajo el 25% opinó que con cursos de trabajo el 24% libros, el 23% con tareas especiales, el 16% asistencia a espectáculos, el 15% cambios de categorías, el 15% fondo de ahorros, el 12% becas de estudio. Estas cifras incluyen a los docentes hora clase, para ellos los factores motivacionales son los económicos como, sería una transformación de categoría a medio tiempo o a tiempo completo. Los docentes de tiempo completo consideraron que los factores motivacionales serían los reconocimientos por la labor desempeñada ya sean oral o por escrito, becas de estudio. En resumen la percepción del clima laboral que tiene el personal académico de la Facultad de Contaduría Pública es positiva en promedio alcanzó el 75%, algunos factores de motivación son importantes que se tomen en cuenta para reforzarlos; como las promociones al personal, cursos especiales, becas al desempeño, que el personal docente se sienta valorado por el trabajo realizado, etc.



Figura 6: Puesto de trabajo en la FCP



*En esta figura se presentan las percepciones de los docentes encuestados acerca de cómo ven su puesto de trabajo si existe igualdad de género y seguridad en el trabajo entre otros.*

## CONCLUSIONES

Retomando el concepto descrito en la parte teórica sobre la motivación, como lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Así como una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía, los administradores tienen que encausar a sus subordinados, a satisfacer esos impulsos y deseos induciéndolos a actuar de determinada manera.

Con base en los resultados obtenidos se deduce que los factores motivacionales no son los mismos para los docentes hora clase que para el docente de tiempo completo. Para los docentes hora clase los factores motivacionales son los económicos como, sería una transformación de categoría a medio tiempo o a tiempo completo. Los docentes de tiempo completo consideraron que los factores motivacionales serían los reconocimientos por la labor desempeñada ya sean oral o por escrito. De acuerdo a la investigación realizada, los factores motivacionales que determinan el perfil de motivación de los docentes de esta Facultad, están sujetos a factores económicos, como salarios y retribuciones, factores sociales, como grupos de trabajo y ambiente organizacional y factores psicológicos como logro, poder y autoestima.

Por lo que consideramos que, los Directivos deben saber para poder motivar a su personal que; los aspectos motivadores no son los mismos en todas las personas; los aspectos motivadores varían con el tiempo y la situación en una misma persona; lo que la organización alcanza es el resultado del esfuerzo conjunto de todas las personas; nada crea un compromiso mayor que sentirse necesario; el factor esencial en las personas motivadas es hacer las cosas bien; una organización debe ser capaz de crear condiciones para que un empleado medio haga esfuerzos y obtenga resultados extraordinarios; una de las capacidades principales de un directivo (sino la principal) es su habilidad para generar y despertar entusiasmo; la motivación no es un rasgo personal sino de la interacción del individuo y la situación; motivar no es fácil para ello se deben conocer las necesidades de las personas.

Los resultados de la investigación constituyen un punto de partida para iniciar un modelo de motivación en donde se definan políticas que incentiven a los docentes de la FCP de la BUAP en el desempeño de su trabajo y a fortalecer a la Institución con procesos inspirados en valores, normas y procedimientos de participación y pertenencia institucional de los docentes referidos y así aprovechar todas sus capacidades al optimizar su desempeño en beneficio del mismo, de la institución y desde luego de los estudiantes.

## REFERENCIAS

Caligiore I. y Diaz, S.J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes de la Universidad de Los Andes: Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia. Año 8. N° 24.. Universidad del Zulia. p. 60-64

Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio. Metodología de la investigación. Editorial. McGraw Hill. México 2000. p. 60.

Hernández y Rodríguez Sergio. Introducción a la Administración. Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2006.p. 150-160

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999.

Stephen P. Robbins (2000). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson. México.p. 143-146.

Solana, Ricardo F (1993). Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires. p. 208-210

Stoner James, Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.(1996). Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México. p. 484.

Sandoval Caraveo María del Carmen (Enero 2009). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. [http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_Ensayo\\_Dimensiones.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf) p.83-86

## BIOGRAFÍA

Rafaela Martínez Méndez. Maestría en Administración otorgada por la B.U.A.P. en 1992, Profesor investigador en la Facultad de Contaduría Pública de la B.U.A.P. desde 1991.

María de Jesús Ramírez Domínguez. Maestría en Administración otorgada por la B.U.A.P. en 1999, Profesor investigador en la Facultad de Contaduría Pública de la B.U.A.P. desde 1986.

# CONSIDERACIONES EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE INFORMACIÓN

María Clemencia Arias Guevara, Productos Químicos Naturales  
María Cristina Sánchez Romero, Instituto Tecnológico de Orizaba

## RESUMEN

*Esta investigación presenta el análisis de los requerimientos expuestos por los gerentes de las diferentes áreas de la empresa Productos Químicos Naturales para diseñar un sistema de información de las acciones correctivas y preventivas que surgen en los diferentes procesos. El sistema diseñado, validado e implementado, identifica: el total de desviaciones que se presentan en un periodo de tiempo definido y por área, el total de acciones correctivas y preventivas generadas en un periodo de tiempo, el costo de la implementación de las acciones correctivas y preventivas, el número de veces que se repite la acción correctiva, la eficacia, el estado de las actividades, concluidas, en tiempo o vencidas, entre otros requerimientos. Como resultado general, se valora el estado de las desviaciones lo que permite conocer de inmediato, que procesos de manufactura o administrativos requieren de atención y mejoras, y con ello, se fundamenta y disminuye el riesgo de las decisiones que habrán de tomarse.*

**PALABRAS CLAVE:** sistema información, acciones correctivas, acciones preventivas

## ABSTRACT

*In this study, the implementation process of a Management Information System (MIS) for a chemical company is presented. Areas such as management assessment, data needed for financial decision making, costs analysis, and future training are analyzed. A route map is provided to assist other organizations seeking insights into management information system implementation*

**JEL:** D24, M15

**KEYWORDS:** management information systems, financial decision, cost forecasting

## INTRODUCCIÓN

La empresa Productos Químicos Naturales, S.A. de C.V. (PROQUINA), hasta el 2006 pertenecía al Grupo Schering A.G, actualmente, es una empresa de capital extranjero, perteneciente al recién integrado Grupo Bayer-Schering-Pharma, quien posee más de 80 plantas en el mundo, pero se ha determinado que sea la única planta farmoquímica del grupo que abastezca el mercado externo; la planta homóloga de Bergkamen abastecerá las sustancias activas que serán consumidas por las plantas farmacéuticas del grupo (consumo interno), con lo cual PROQUINA está en una posición de reto ya que competirá por el mercado con los chinos e hindúes, que son conocidos por ofrecer los precios más bajos en relación a sustancias activas.

En el 2006, la empresa inició el proceso de preparación para la implementación de las Normas ISO 9001 e ISO 14001, el plan es obtener la certificación para cinco procesos: la planeación y servicio al cliente, adquisición de insumos, proceso de manufactura, distribución y venta de los productos. Actualmente está vigente un sistema bastante robusto de CGMP (Current Good Manufacturing Practices, Buenas Prácticas de Manufactura), con el reconocimiento y certificación de instituciones como son la FDA

(Administración de drogas y Alimento) y la COFEPRIS (Comisión Federal de la Protección de Riesgos a la Salud), y ha estado certificada como industria limpia y segura durante los últimos ocho años.

PROQUINA ha recopilado en hojas de Excel datos correspondientes a las acciones correctivas y preventivas de los dos últimos años, sin embargo, la cantidad de registros (texto y valores) que se alimenta, con el tiempo se ha incrementado considerablemente, lo que dificulta localizar y hacer un análisis de la información en forma rápida y precisa. De esta manera, no se tiene el costo del incumplimiento a la calidad, cuando se necesita conocer el costo de la desviación que se presentó, ya sea para un producto específico o para un periodo de tiempo, se recurre a los diferentes departamentos que participaron, para determinar el costo de cada una de las actividades.

Por lo anterior, para PROQUINA es prioritario y determinante, poseer un sistema que no sólo tenga listados de información (almacenamiento de datos), sino que además facilite la localización y análisis de la misma, un sistema que genere indicadores de calidad, una representación gráfica de los mismos y los costos del no cumplimiento con la calidad, entre otras cosas.

Esta investigación inicia con la revisión de la información que se maneja en la empresa para los sistemas ya implementados, información que se encuentra impresa o en hojas en Excel, posteriormente se determinan los requerimientos de los usuarios y analizan las características del software comercial. La decisión es construir el propio sistema para ello, la metodología que Yourdon (1993) llama ciclo de vida del proyecto clásico y Sommerville (2002) modelo de cascada sirve de referencia: definición de requerimientos del sistema, diseño de sistema de software, implementación y pruebas de unidades, integración y pruebas del sistema, operación y mantenimiento.

## **REVISIÓN LITERARIA**

La información para que sea utilizable y genere ventajas competitivas debe tener tres características básicas: completa, confiable y oportuna. Una información completa debe contar con los elementos necesarios para que la empresa la analice y procese; una información confiable, debe provenir de una fuente veraz y creíble; y finalmente una información oportuna, debe llegar a la organización a tiempo para su empleo. Además, debe utilizarse para establecer relaciones con clientes, colaboradores, distribuidores, realizar procesos en la organización, crear productos/servicios con un alto grado de valor que le proporcionen a la empresa una ventaja competitiva, y es en base a ello que la Gestión de Información (GI) debe llevarse a cabo, con el objetivo de que la información adecuada llegue a la persona indicada en el momento oportuno a través de los medios idóneos, de esta forma la organización estará en condiciones de enfrentar los cambios que se producen en el entorno y con ello adaptarse a los nuevos escenarios.

La correcta gestión de información conoce, incorpora y vincula todos los tipos de datos, de todas las áreas de la organización y se relaciona con todos los procesos, desde la generación de los datos internos, la selección y adquisición de documentos hasta la organización de su uso. Mezura (2003) menciona en su cretomatía que la GI tiene como principales funciones el determinar las necesidades internas de información, relativas a las funciones, actividades y procesos administrativos de la organización y a su satisfacción. Segundo, perfeccionar el flujo organizacional de la información y el nivel de comunicación. Tercero, manejar eficientemente los recursos organizacionales de información, mejorar las inversiones sucesivas en los mismos y mejorar su aprovechamiento. Cuarto, Entrenar a los miembros de la organización en el manejo o la utilización de los recursos informacionales. Quinto, contribuir a modernizar o perfeccionar las actividades organizativas y sus procesos administrativos. sexto, garantizar la calidad de los productos de la organización y asegurar su diseminación efectiva y por último, el determinar las necesidades de información externa de la organización y satisfacerlas.

### Sistema de Información

Un sistema de información, refieren Whitten, Bentley y Barlow (2003), es aquél que permite recopilar, administrar y manipular un conjunto de datos que conforman la información necesaria para que los ejecutivos de una organización puedan realizar una toma de decisiones informadamente. En concreto, un Sistema de Información, es aquél conjunto ordenado de elementos (no necesariamente computacionales) que permiten manipular toda aquella información necesaria para implementar aspectos específicos de la toma de decisiones; todo sistema de información, surge de la necesidad de información que experimenta una organización para implementar un conjunto específico de toma de decisiones.

La característica esencial de un sistema de información es el uso de registro de datos para representar el movimiento, el estado o la existencia de objetos en algún otro sistema, los cuales pueden ser físicos o abstractos. El sistema de información es un modelo o representación de un sistema físico, con el cual también interactúa, y los dos pueden contemplarse como subsistemas de un sistema organizativo más amplio. Las entradas al sistema de información desde el sistema físico son observaciones, mientras que las salidas son reglas para actuar; aunque también conlleva entradas y salidas que son puramente información y no van acompañadas de movimiento alguno.

La materia prima de un sistema de información son los datos: nombres, números, descripciones y muchas otras cosas. Se debe ser selectivo al recopilar datos, meticulosos al seleccionarlos, y capaces de organizarlos de tal forma que sean comprensibles y útiles para que puedan usarse. Una información útil en el sistema puede obtenerse a partir de los datos: seleccionando datos relevantes de objetos o grupo de ellos, agregando datos, y transformando datos. Es útil distinguir entre datos actuales y datos históricos, con lo cual se puede decir que los datos se guardan en un sistema para dos propósitos: guardar un registro de lo que ha ocurrido, y como una base para tomar decisiones.

También existen distintos niveles de información necesarios: nivel operacional, que hace cosas, y un nivel de dirección, que supervisa y planifica. La información requerida en un nivel operacional necesita estar bien detallada y ser actual y válida minuto a minuto, mientras que la información de la dirección generalmente está resumida y puede ser antigua. Los requisitos de la información de una parte de la organización son que ésta sea: conveniente, precisa, relevante y, accesible, lo cual está implícito en un sistema de información.

### Componentes de un Sistema de Información SI

Para Senn (2005) un sistema de información incluye como elementos de diseño a procesos, datos y personas.

*Base de Datos:* Es donde se almacena toda la información que se requiere para la toma de decisiones. La información se organiza en registros específicos e identificables.

*Transacciones:* Corresponde a todos los elementos de interfaz que permiten al usuario: consultar, agregar, modificar o eliminar un registro específico de información.

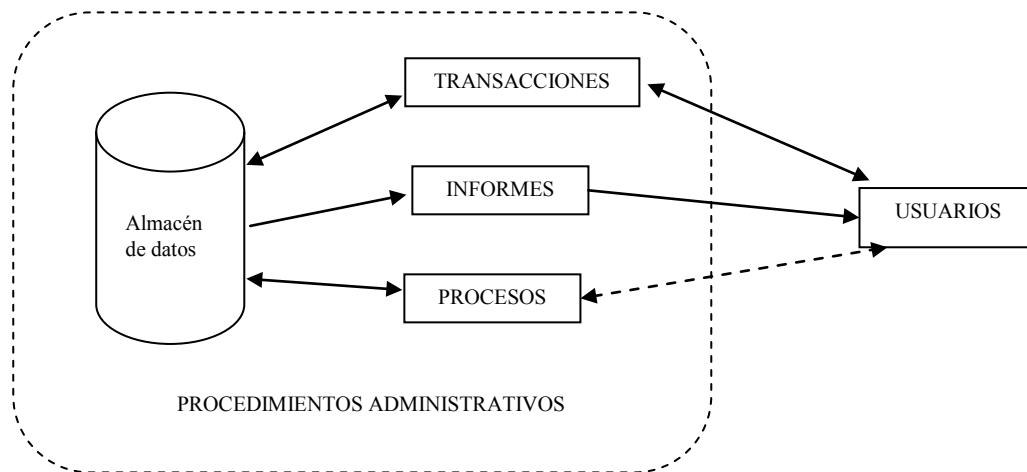
*Informes:* Corresponden a todos los elementos de interfaz mediante los cuales el usuario puede obtener uno o más registros y/o información de tipo estadístico (contar, sumar) de acuerdo a criterios de búsqueda y selección definidos.

*Procesos:* Corresponden a todos aquellos elementos que, de acuerdo a una lógica predefinida, obtienen información de la base de datos y generan nuevos registros de información. Los procesos sólo son controlados por el usuario (de ahí que aparezca en línea de puntos).

*Usuario:* Identifica a todas las personas que interactúan con el sistema, esto incluye desde el máximo nivel ejecutivo que recibe los informes de estadísticas procesadas, hasta el usuario operativo que se encarga de recolectar e ingresar la información al sistema.

*Procedimientos Administrativos:* Corresponde al conjunto de reglas y políticas de la organización, que rigen el comportamiento de los usuarios frente al sistema. Particularmente, debieran asegurar que nunca, bajo ninguna circunstancia, un usuario tenga acceso directo a la Bases de datos. Estos componentes se representan en la Figura 1.

Figura 1: Componentes de Sistema de Información



*Un sistema de información incluye como elementos de diseño a procesos, datos y personas.*

### Calidad en Proquina

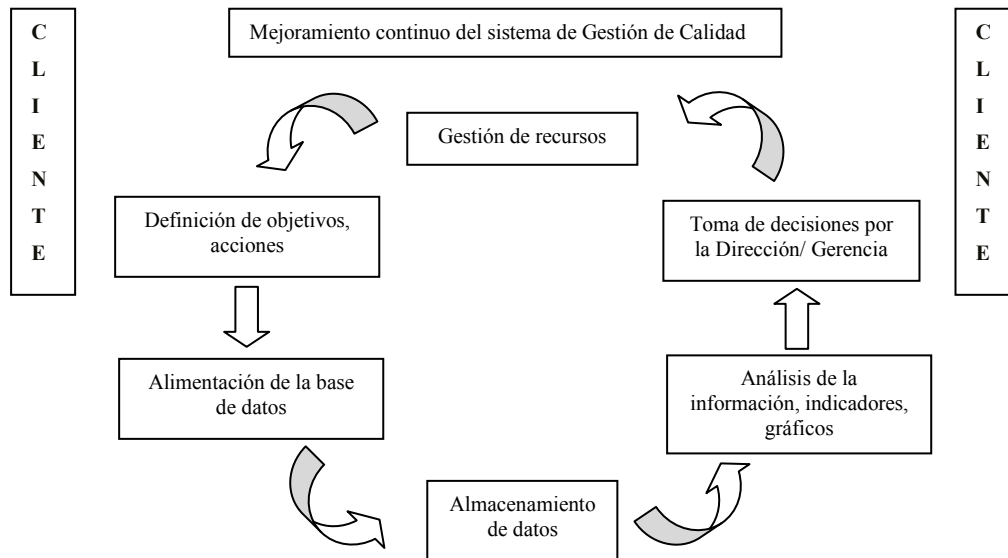
Como parte del sistema de calidad que se está implementando actualmente en Proquina son tres los organismos que solicitan el cumplimiento y seguimiento de las acciones correctivas y preventivas: La Norma Oficial Mexicana NOM-164-SSA1-1998 para las Buenas Prácticas de Fabricación de Fármacos, que establece “cualquier desviación significativa en el proceso, en los requerimientos de control o en los rendimientos, dará lugar a una investigación realizada por el personal autorizado y la unidad de calidad, hasta donde sea necesario realizando un informe autorizado por la unidad de calidad que incluya las conclusiones y las acciones a tomar”.

Una segunda organización, bajo la cual se encuentra certificada Proquina es ISO (International Organization for Standardization), para ISO 9001: 2000 e ISO 14001: 2004, por ello, la organización tiene la obligación de planear e implementar los procesos de monitoreo, medición, análisis y mejora. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. En lo referente a la acción preventiva, la guía menciona al respecto que “La organización debe determinar las acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales con el fin de prevenir su ocurrencia”.

Por otra parte, las autoridades extranjeras, especialmente la de Estados Unidos y Europea, tienen requerimientos con relación al manejo de las desviaciones, las acciones establecidas, el seguimiento y el sistema de calidad; un ejemplo es la FDA (Food and Drug Administration), y el ICH (International Committee of Harmonization), específicamente la guía Q7A (Good Manufacturing Practice for Active Pharmaceutical Ingredients), que aplica para la industria farmoquímica, establece que “las

responsabilidades de la unidad de calidad son: involucrarse en todos los temas relacionados a calidad, revisar y aprobar todos los documentos relacionados a la calidad y llevar a cabo revisiones de calidad de los productos”. La Figura 2 representa el proceso de manejo de información para dar cumplimiento a los diferentes sistemas mencionados anteriormente.

Figura 2: Proceso de Información



*Esta figura representa el proceso de manejo de información*

### Sistemas Comerciales Específicos

Existen en el mercado sistemas comerciales para el manejo de las acciones correctivas y preventivas, los cuales ofrecen diferentes alternativas. Los analizados son:

COMBO PACKAGE: Special Edition Corrective and Preventive Action plus CD: A Risk Mitigating Quality System (CAPAC), el cual es una edición especial sobre las acciones correctivas y preventivas, Corrective and Preventive Action (SECPA).

ISOSYSTEM Acciones que es un sistema multiusuario y multi-departamental que asegura un control de no conformidades y acciones preventivas/correctivas con gran agilidad y confiabilidad. Los conceptos y recursos ofrecidos en ISOSYSTEM Acciones, garantizan total cumplimiento de los requisitos exigidos en las normas ISO9001, ISO14001 y QS9000 e incorpora herramientas de organización, clasificación e investigación que proporcionan un acceso simple e inmediato al conjunto de registros existentes.

Sparta System, es un sistema generado por la compañía Sparta System Inc., proveedor global de servicios de desarrollo externos para las industrias farmacéuticas, de biotecnología y dispositivos médicos, ha seleccionado TrackWise como su herramienta empresarial para los requerimientos de calidad de la gestión global, con una implementación inicial del sistema centrada en auditorías internas, externas y del proveedor, así como gestión de acciones correctivas y preventivas (CAPA). La herramienta TrackWise que ofrece el Sparta System cumple con la normatividad americana del 21 CFR (Código de Registro Federal), que establece los requerimientos a cumplir con relación a registros y formas electrónica.

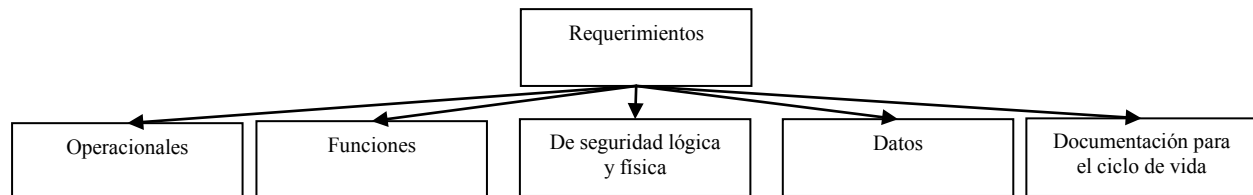
## METODOLOGÍA

El análisis de los sistemas comerciales y de la información manejada hasta entonces para dar cumplimiento a los requerimientos de los organismos ya mencionados, llevó a la decisión de una estructura propia del sistema de Acciones Correctivas y Acciones Preventivas (CAPA). El trabajo se centró en tres puntos: la determinación de los requerimientos de los usuarios, la integración del sistema que responda a los requerimientos y la validación del sistema. Aquí, se describe lo básico de cada uno de ellos, refiriendo algunos aspectos sin que éstos sean necesariamente los más importantes o significativos.

### Definición de los Requerimientos

Una de las ventajas de crear el sistema, es la posibilidad de atender las necesidades tal como las establecen los posibles usuarios. Para este trabajo, los gerentes de las diferentes áreas de la empresa y los usuarios directos del sistema, fueron las personas seleccionadas para determinar los requerimientos con los que debe cumplir el sistema de información y los indicadores clave a generar. Para facilitar la detección y su posterior atención, los requerimientos se clasificaron en la Figura 3.

Figura 3: Requerimientos para Facilitar y Detectar



*Definición de requerimientos*

*Operacionales* que atañen a funciones básicas tales como inicio de sesión, cierre de sesión, selección y administración de datos maestros.

*Funcionales* que corresponden a funciones específicas del sistema relacionadas con acciones automatizadas, tiempos de respuesta y desempeño o cálculos. Los requerimientos funcionales se verifican en la calificación de la operación del sistema.

*De seguridad lógica y física* que considera requerimientos sobre la integridad del sistema, integridad de los datos y programas, el acceso físico y lógico al sistema, y la recuperación de los registros en caso de falla. La definición de un plan de contingencia, es parte de los aspectos de seguridad del sistema, estos refieren a las acciones que se deben realizar en caso de fallo del sistema, tanto para continuar con la actividad como para la recuperación del sistema.

*Datos* Los requerimientos de datos corresponden a la definición del tipo de dato (numérico o alfanumérico, negativo, positivo), formato de los datos (fecha, hora, texto), longitud y rango; estos requerimientos se verifican durante la calificación del desempeño del sistema.

*Documentación para el ciclo de vida* La documentación que debe mantenerse durante el ciclo de vida, es un requerimiento del usuario porque es la referencia escrita del estado del sistema, el ciclo de vida incluye la planeación del proyecto, la creación del sistema, la validación, la implementación, operación, mantenimiento y retiro del sistema.



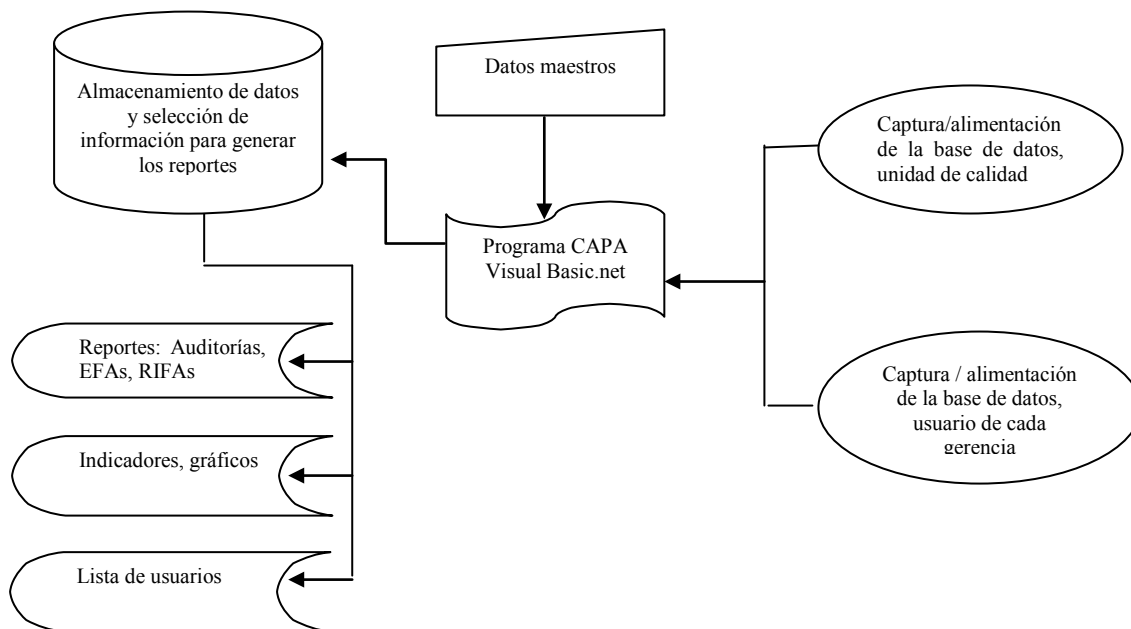
## RESULTADOS ESTRUCTURA DEL CAPA - IMPLEMENTACION EN PROQUINA

Así, el sistema CAPA se constituyó con 4 operaciones fundamentales: la alimentación manual de la información, el procesamiento de la información, la generación de la base de datos (almacenamiento), generación de indicadores, reportes y gráficos, como lo muestra la figura 4.

### Operación del Sistema

El sistema CAPA es alimentado en forma manual por los usuarios, la información a ingresar corresponde a los hallazgos provenientes de: auditorías internas, reclamos de cliente, desviaciones presentes y potenciales. Una vez capturada la información de los hallazgos, el usuario podrá generar el reporte de la investigación de la desviación. La atención a las actividades correspondientes a las acciones correctivas y preventivas es realizada por los usuarios de las diferentes áreas de la empresa. Corresponde a la unidad de calidad realizar la revisión de los indicadores generados por el sistema en forma periódica y generar un informe mensual disponible para todos los colaboradores, Gerentes y Directores de la compañía. Con base a la revisión de los indicadores, la unidad de calidad determina si las acciones implementadas han sido efectivas o no, en caso de no serlo, se realiza un análisis de riesgo y se establece un plan de acciones, el cual es alimentado al sistema nuevamente.

Figura 4: Estructura del sistema CAPA

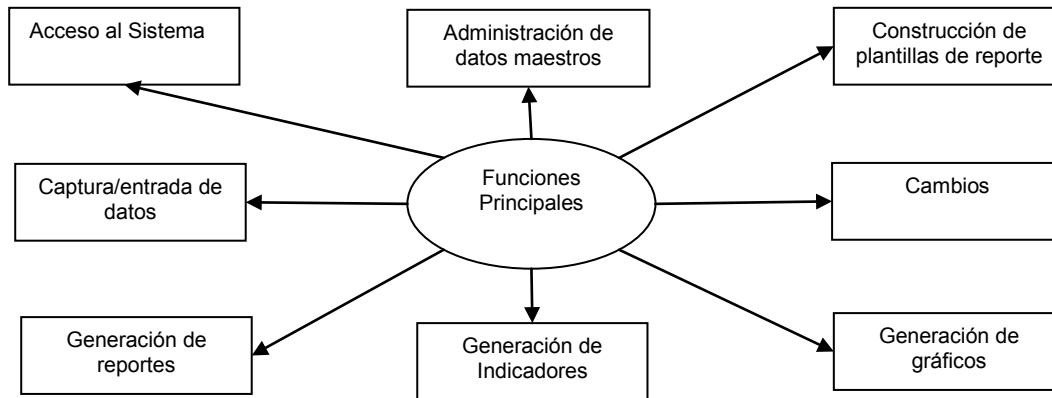


### Diseño del Sistema

Tomando en consideración lo analizado y referido anteriormente, se procedió a diseñar un sistema que se ajustara a lo existente, pero principalmente, que satisficiera los requerimientos de los clientes. El lenguaje de programación elegido fue Visual Basic.net, y la base de datos se construyó bajo la plataforma SQL. De inicio, el sistema despliega una serie de vistas a través de las cuales se realizan las funciones principales indicadas en la figura 5.

*Acceso al Sistema:* Se tuvo cuidado para que el acceso al sistema fuese solo para usuarios autorizados, mediante el uso de dos componentes: la identificación del usuario y la contraseña. Al ingreso, la pantalla del menú principal muestra siete opciones diferentes: captura de información, consulta de información, consulta de reportes, cambio de contraseña, administración de usuarios, administración de datos maestros y seguimiento a acciones correctivas/preventivas. El usuario podrá elegir la opción deseada.

Figura 5 Funciones principales



*Diseño de sistemas, funciones*

*Captura de Información:* La captura de información puede hacerse en alguna de las cinco carpetas definidas principalmente por el tipo de reporte que se va a emitir: Reporte de Evaluación de Falla (EFA), Reporte de Reclamo, Reporte de Investigación de Falla (RIFA), Reporte de Desviación Planeada (DEPA) y Reporte de Auditoria.

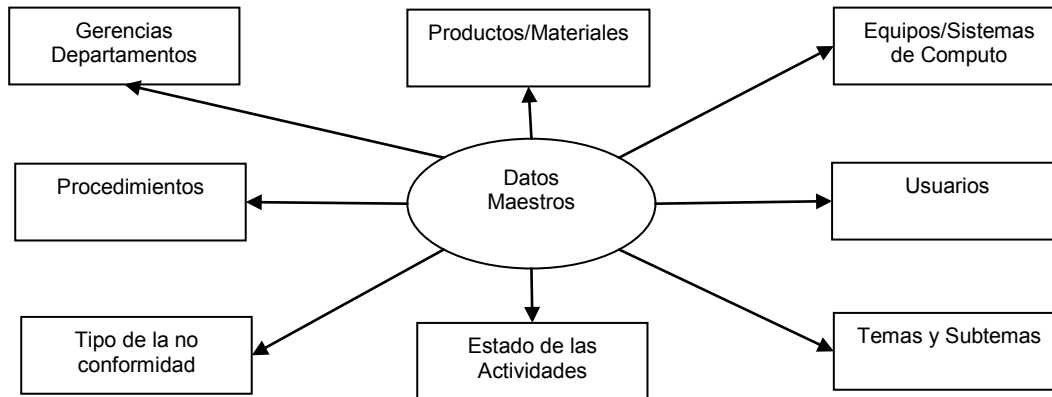
*Reportes Individuales:* La Unidad de Calidad tiene la responsabilidad de verificar el documento oficial (reporte impreso y firmado) contra la información de la base de datos del sistema CAPA, esto garantiza la confiabilidad de la información ya que una vez que el reporte ha sido cerrado, cualquiera de los usuarios autorizados del sistema podrán consultar e imprimir el reporte de interés.

*Reportes Generales de Consulta:* A través de los reportes de consulta, todos los usuarios autorizados del sistema CAPA, especialmente los Gerentes de área y los responsables de la Unidad de Calidad, podrán analizar la información correspondiente de las acciones correctivas y preventivas, por tipo de desviación (crítica/no crítica), por rango de fecha, por Gerencia y estado de la actividad.

*Seguimiento a las Acciones Correctivas y Preventivas:* Sólo usuarios de la Unidad de Calidad tendrán acceso a estas pantallas y podrán modificar el estado de las acciones (concluida/en proceso/vencida). Se ha establecido que los cambios a los registros requieren su justificación, y registra en automático la fecha, hora e identificación del usuario que realizó el cambio.

*Administración de Datos Maestros:* Los datos maestros son informaciones clave para el desarrollo del sistema CAPA, estas informaciones se encuentran descritas en PNOs (Procedimientos Estándar de Operación), y que por lo tanto son factibles de conocer y controlar. Para la generación de reportes, indicadores y representaciones gráficas, se realizó la alimentación de los datos maestros desde la etapa de diseño, con el objetivo de asegurar la estandarización de la información clave de la base. Bajo ésta opción el administrador del sistema podrá mantener la información maestra vigente y dará oportunidad a que el sistema sea flexible a los cambios. Los datos maestros que podrán ser administrados según la Figura 6.

Figura 6: Administración de datos maestros



Esta Figura muestra los el proceso a seguir para la administración de datos maestros

### Validación del Sistema

Así como es significativo desarrollar un sistema que satisfaga los requerimientos de los usuarios, es importante validar si el diseño realmente los cumple, en este caso, la validación del sistema fue realizada para contar con la evidencia documentada de que el Sistema de Información de Acciones Correctivas y Preventivas (CAPA) cumple con los criterios de aceptación establecidos para el diseño, instalación, operación y desempeño.

La validación se llevó a cabo bajo los lineamientos y pruebas definidas en el plan de validación, que incluye las etapas de: Calificación del Diseño, Calificación de la instalación, Calificación de la Operación, Calificación del Desempeño.

*Calificación del Diseño:* La Calificación del Diseño se comprobó mediante la verificación del cumplimiento a los requerimientos de usuario, de acuerdo a lo establecido en la lista de verificación “Calificación del Diseño”.

*Calificación de la Instalación:* Esta calificación se realizó con el objetivo de verificar la instalación del hardware, las especificaciones técnicas, la instalación del software para asegurar la completa y correcta inclusión de los componentes, así mismo, comprobar la existencia del respaldo del sistema completo (programas, archivos, bases de datos), desde luego la verificación de la ruta que lleva a la comunicación con los usuarios de la red; todo esto se refiere en manuales y procedimientos estándar de operación.

*Calificación de la Operación:* La Calificación de la Operación está dedicada a comprobar la correcta operación de las funciones que constituyen el Sistema CAPA y que hacen posible la emisión de los reportes correspondientes.

*Calificación del Desempeño:* La calificación del desempeño se efectuó de acuerdo a la ejecución del plan de pruebas descritas en “Calificación del Desempeño”, consiste básicamente en Generar un reporte de Investigación de Falla, de evaluación de falla y auditoría interna, así como la impresión de dichos reportes. Segundo, generación de los indicadores de incidencia y costos por mes para la Gerencia de Compliance y Generación de los gráficos de radar, Pareto y barras.

Concluido y validado el sistema, se verificó la operación del mismo en ambiente de prueba, las fallas detectadas se corrigieron en su momento. Aquí se describen algunos de los aciertos y fallas expuestos durante este proceso.

*Acceso al Sistema:* El acceso al sistema resultó satisfactorio, sólo se permitió el ingreso a usuarios autorizados bajo la identificación y contraseña correspondiente. La contraseña y administración de la misma es segura (encriptada) y confiable, sólo el usuario puede cambiar su propia contraseña y en caso de olvido, ésta se resetea y el sistema le asigna una contraseña general previamente definida.

*Captura de Información:* La captura de información no resultó del todo satisfactoria debido a que en las cinco carpetas de captura correspondientes a los diferentes tipos de reportes, se encontraron deficiencias, algunas de ellas en la sección de investigaciones, el sistema no permite pegar imágenes o gráficos y esta funcionalidad se requiere aunque no todas las investigaciones realizadas incluyan gráficos o imágenes, con una sola investigación que lo requiera se vuelve esencial, por lo anterior se requirió realizar cambios en la programación para que el sistema realice un enlace a una página Word y genere la funcionalidad y cumplir el requisito o el sistema no permitió guardar la información capturada si no se habían ingresados todos los datos del reporte, esta restricción no aplica ya que el usuario debe tener la oportunidad de guardar su reporte como preliminar y editarlo cuantas veces lo requiera hasta completar el informe. Fue necesario reprogramar las instrucciones del sistema sobre la verificación y obligatoriedad de registro de los datos para inhabilitar las instrucciones. La consulta de reportes individuales es satisfactoria, se pueden seleccionar los reportes y leer los registros sin acceso a modificación de los datos, lo cual cubre los requerimientos del usuario.

## CONCLUSIONES

La participación de los usuarios fue determinante para establecer los requerimientos específicos y generales del sistema CAPA, que mediante un adecuado trabajo de administración y coordinación, se engranaron para su estructura, al término, se sometió a una rigurosa validación por lo que implica su posterior uso ya que servirá para el análisis de la información y toma de decisiones que de cumplimiento a los organismos evaluadores de calidad. Para ello, se definieron los procedimientos y lineamientos de cada una de las etapas: Calificación del Diseño, Calificación de la instalación, Calificación de la Operación y Calificación del Desempeño.

La validación del sistema y su operación en ambiente de prueba, permitió detectar y corregir las fallas hasta verificar que los requerimientos establecidos por los usuarios fueron atendidos, comprobando así que el sistema responde a las necesidades actuales y potenciales. Como se mencionó, los sistemas comerciales están diseñados para situaciones específicas pero difícilmente responden a varios contextos como el caso que se presenta, el reto fue incluir en uno solo los diferentes requerimientos

## REFERENCIAS

Guías ICH ( International Committee of Harmonization), Q7A, 2001

Whitten J. , Bentley L. y Barlow V. (2003). Análisis y diseño de sistemas de información. Mc Graw Hill-Interamericana. México D.F

Mezura C. (2003). Antología “Gestión de la información y la comunicación”. Maestría en Gestión de la Calidad. Universidad Veracruzana.

Normas ISO (International Organization for Standarization) 9001:2000 Sistema de Calidad

Normas ISO (International Organization for Standardization) 14001: 2000 Gestión Ambiental

Norma Oficial Mexicana NOM-164-SSA1-1998 “Buenas Prácticas de Fabricación para Fármacos”

Senn J. (2005). Análisis y diseño de sistemas de información. Mc Graw Hill. México D.F.

Sommerville I. (2002). Ingeniería de software. Prentice Hall. México D.F

[www.sparta-systems.com](http://www.sparta-systems.com). Consultado enero 2008

[www.iconclinical.com](http://www.iconclinical.com) . Consultado enero 2008

Yourdon E. (1993). Análisis estructurado moderno. Prentice Hall. México D.F

## **BIOGRAFIA**

Maria Clemencia Arias Guevara puede ser contactada en Productos Químicos Naturales  
Centro Nogales Veracruz, 94720 México. Correo electrónico [clemenciaarias@hotmail.com](mailto:clemenciaarias@hotmail.com)

La profesora María Cristina Sánchez Romero puede ser contactada en División de Estudios de Posgrado  
e Investigación, Instituto Tecnológico de Orizaba, Orizaba, Veracruz 94390 México correo electrónico :  
[sancristy@yahoo.com.mx](mailto:sancristy@yahoo.com.mx)



# LA DINÁMICA DEL CAMBIO DE CUERPOS ACADÉMICOS BAJO UN ENFOQUE DE BENCHMARKING: EL CASO DE DOS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Miguel Ángel Ramírez Martínez, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Azucena Leticia Herrera Aguado, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

## RESUMEN

*Esta investigación está basada en el estudio comparativo entre dos universidades públicas mexicanas, tomando como referente los factores relativos a las capacidades de respuesta y académica de los profesores adscritos a las distintas áreas del conocimiento ante las convocatorias del “Reconocimiento del perfil deseable”, así como del número de “Cuerpos académicos consolidados”, por citar algunos de los apartados del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). Con el estudio profundo de ambas instituciones desde una perspectiva de benchmarking, con respecto al tema de interés, se pretende aportar datos que permitan, en el futuro inmediato, una planeación estratégica que impulse a los cuerpos académicos adscritos a las Instituciones de Educación Superior (IES) a lograr los niveles de competitividad que la globalización educativa está exigiendo y al mismo tiempo conformar redes para la generación de conocimiento.*

**PALABRAS CLAVE:** Instituciones de Educación Superior (IES), Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), Benchmarking, Ciencias Económicas, Contaduría.

## ABSTRACT

*In this study, a benchmarking approach is used to compare two institutions of higher education. Specifically, this study analyzes the Faculty of Accounting of Benemérita of Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) and the Faculty of Economics and Business of Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). Mexico’s faculty development program (PROMEP) and Academy Body (AC) are analyzed and insights are provided to assist other institutions of higher education in developing quality certified academic bodies to compete and teach business and economics students in today’s global economy.*

**JEL:** A1, M29

**KEYWORDS:** Higher Education, Faculty Development, Benchmarking, Economics Education, Business Education, Accounting Education.

## INTRODUCCIÓN

**E**n un contexto de economías globalizadas, la calidad y la productividad juegan un papel estratégico para el desarrollo de las universidades de los países. En este trabajo se evalúan los factores clave que determinan el desempeño de los cuerpos académicos (CA) adscritos a dos Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de México: la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). Utilizando la herramienta administrativa denominada “benchmarking cooperativo” (competitivo), se toman como referentes para el estudio a la Facultad de Contaduría Pública, BUAP y la División de Ciencias Económico Administrativas UJAT, ambas pertenecientes a la Dependencia de Educación Superior (DES) de ciencias económico-

administrativas; y como referente de desempeño exitoso a nivel nacional, a la DES de Ciencias Exactas, representado en este caso por la Facultad de Ciencias Físico Matemáticas (FCFM) de la BUAP. El periodo estudiado abarca de los años 2003-2007.

Este trabajo tiene la finalidad de detectar cuales son las mejores practicas y ventajas estratégicas (factores clave de desempeño), en materia de desarrollo de cuerpos académicos, además de proponer un plan estratégico que les permita a los citados alcanzar mayores niveles de competitividad a nivel local, nacional e internacional, en el marco del Programa de Mejoramiento de Profesorado (PROMEP), con sus consecuentes impactos en las Instituciones de Educación Superior (IES) a las cuales se encuentren adscritos. Esta investigación inicia con la revisión literaria en donde se analizan estudios sobre Benchmarking educación superior, programas y políticas de educación superior y cuerpos académicos. Posteriormente se diseña la investigación en donde se plantea la metodología del estudio y por último la obtención de los resultados y conclusiones.

## **REVISION LITERARIA**

### El Benchmarking En Las Instituciones De Educación Superior (IES)

En América Latina son pocas las universidades públicas que han buscado una evaluación continua y permanente de sus niveles de competitividad y de esta manera lograr un mejoramiento continuo, objetivo que debería trazarse toda organización. Los trabajos de investigación realizados sobre este tópico nos remontan principalmente a Europa y Estados Unidos de Norteamérica y son escasos los trabajos realizados en América Latina y México. En el continente Americano encontramos experiencias tales como de la National Association of Collage and University Business Officers (NACUBO), agencia norteamericana de benchmarking, que se encarga de promover la utilización de dicha técnica entre las distintas universidades en la búsqueda de las mejores practicas; el Baldrige Award for Education, es un premio que exige a las universidades un amplio autoestudio e incluye la practica del benchmarking para determinar a las mejores y el Institute for Education Best Practices by the American Productivity Center, que promueve entre las instituciones de educación superior a realizar benchmarking, para conocer las mejores prácticas.

En Europa existen varias instituciones que se dedican a promover la utilización del benchmarking entre las universidades de educación superior: entre los clubs más importantes se encuentran el Commonwealth University Management Benchmarking Club y el Benchmarking Club of Technical Universities (BCTU) en Alemania; entre los congresos más importantes están: la Conference of Rectors of European Universities (CRE) y la Conference of University Business Officers en Inglaterra; fundaciones como el European Foundation for Quality Management (EFQM), el Higher Education Funding Council, el Higher Education Quality Management, y la red europea conocida como: el European Physics Education Network (EUPEN)

García, Medina y Díaz (2007) presentaron un documento titulado “Benchmarking en las universidades como herramienta de mejora: Un caso internacional”. El objetivo de este proceso de benchmarking fue la elección, adaptación e implantación de una efectiva Guía de Evaluación de la calidad universitaria española a la Facultad de Economía de la Universidad Nacional de Piura, Perú durante su proceso interno de evaluación. En México, Marún, Robles y Villaseñor (2004) compilaron una serie de trabajos que plasmaban las experiencias de varios autores donde se puede ver la aplicación del benchmarking en áreas muy específicas de la universidad pública, en un libro intitulado: “Benchmarking en áreas y proceso académicos”, que nos muestra la utilidad de esta técnica gerencial aplicada a diversos aspectos de la administración de la universidad pública del país.



Como se puede observar son pocas las universidades de América Latina donde se observe la aplicación del Benchmarking como una herramienta de evaluación para la mejora continua a diferencia de Europa donde se están generando redes entre las universidades buscando igualar la calidad de los servicios e incrementar la competitividad de sus programas a nivel global. En este contexto es de primordial importancia que las universidades públicas mexicanas lleven a cabo Benchmarking para conocer sus mejores prácticas y de esta manera se alcancen en el corto plazo mayores niveles de competitividad. En este contexto, es conveniente retomar la literatura que nos remite al Benchmarking:

Cada función o área de la empresa puede ser "benchmarkeada". Algunos autores llaman al Benchmarking, "mejores prácticas" y es común encontrar esta acepción en español o "proceso de Benchmarking". El término toma relevancia, porque muchas de las 500 Compañías que publica Fortune, han adoptado el Benchmarking como un sistemático e importante método para alcanzar objetivos estratégicos. De acuerdo a Damelio (1997), existen conceptos que deben ser considerados al realizar Benchmarking, y entre ellos se encuentran: sistema, consorcio y asociados.

Sistema de Benchmarking es la infraestructura y los enlaces organizacionales que se requieren para desplegar, reforzar e institucionalizar un proceso de Benchmarking. Consorcio de Benchmarking se compone de organizaciones que se unieron para ayudarse entre sí a realizar alguna parte del proceso de Benchmarking. Los asociados en Benchmarking son las personas dentro de las empresas que convinieron en compartir datos. Para Boxwell (2006), el Benchmarking debe estar integrado de ocho pasos, que se pueden aplicar a una organización para conocer como se encuentra situada y de esta manera poder establecer estrategias que le permitan alcanzar a la empresa líder, los pasos son los siguientes:

1. *Determinar en qué actividades se debe hacer Benchmarking:* Establecer qué actividades importantes de la organización son aquellas cuya mejora permitiría al negocio ganar más mediante el Benchmarking.
2. *Determinar los factores clave a medir:* Establecer los factores clave o piloto de las actividades más importantes de la organización orientadas al valor.
3. *Identificar a las compañías con prácticas más avanzadas:* Las empresas con prácticas más avanzadas son las que realizan actividades al costo más bajo o al grado de valor más elevado para los clientes, lo que sea apropiado en las circunstancias.
4. *Medir la actuación de las compañías con prácticas más avanzadas:* En este punto se deben medir las prácticas más avanzadas de las compañías en términos que permitan, no sólo cuantificar las ventajas sino también comprender por qué y cómo se consiguen tales resultados.
5. *Medir la propia actuación:* Se deben medir las ventajas que se están ofreciendo como compañía y compararlas con las mejores de las empresas que se están estudiando en el Benchmarking.
6. *Desarrollar el plan para igualar y superar o mejorar el modelo:* Desarrolle un plan que contenga estrategias, tácticas y soluciones para igualar y superar las prácticas más avanzadas que han sido identificadas previamente, así consolidará su liderazgo.
7. *Obtener el compromiso por parte de la dirección y los empleados:* Para obtener los mejores resultados es de suma importancia que todos los niveles de la organización que están involucrados en el plan de Benchmarking se comprometan seriamente con el mismo.
8. *Poner en práctica el plan y supervisar resultados:* Desarrolle un plan estratégico (o de instrumentación) como ha sido estructurado y supervise los resultados.

El mejor sistema de Benchmarking es el que cuenta con socios o empresas que colaboran en el intercambio de información y datos de forma conjunta y de mutuo acuerdo. Se deben establecer límites en

cuanto a qué información se puede o no divulgar. Así mismo, es importante obtener los documentos resultantes de la actuación de los responsables del proceso de Benchmarking, como: resultados de los procesos internos, informe final y recomendaciones o propuestas. Finalmente, es de suma importancia que las instancias involucradas, puedan llevar a cabo el plan de estratégico de los hallazgos encontrados, ya que éste traduce las recomendaciones en acciones y recursos adecuados, además de proporcionar una guía para modificar el proceso para alcanzar un desempeño de clase mundial. Dada la relevancia del Benchmarking, comentada en párrafos anteriores, y su casi nula aplicación en las instituciones de educación superior en México, los autores de este trabajo consideraron pertinente y necesario realizar una investigación enfocada al desarrollo de los cuerpos académicos (CA) de las universidades públicas de México, desde un enfoque de Benchmarking.

## **POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO**

Establecido el ámbito de investigación de este trabajo, es conveniente comentar lo más relevante sobre programa y política educativa del nivel superior, vigente en México. El gobierno federal mexicano, a través del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2012 (Calderón, 2007), incluye como uno de sus cinco ejes rectores al denominado: “Economía Competitiva y Generadora de Empleos”, siendo un objetivo la “Promoción de la Productividad y Competitividad”, señalando como uno de los aspectos para su logro el establecimiento de Políticas Educativas para Instituciones de Educación Superior (IES).

### Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP)

En 1996, el sistema de educación superior en México se caracterizaba por tener un porcentaje muy bajo de profesores de carrera en las universidades públicas, que contaban con posgrado en su respectivo campo. Siendo este parámetro la norma de las instituciones de nivel superior del mundo con mayor prestigio académico, el grado de los profesores se consideraba que constituía la mayor limitación a la calidad de la educación superior en nuestro país. Bajo este contexto y con la finalidad de atender esta problemática y coadyuvar a la mejora de la calidad de la educación superior, la Secretaría de Educación Pública (SEP) con el apoyo del Consejo Nacional de Tecnología (CONACYT) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), creó en 1996 el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), el cual inició formalmente sus operaciones a finales de ese año (PROMEP, 1997).

Los objetivos del PROMEP expuestos en el documento “Primer análisis de su operación e impactos en el proceso de fortalecimiento académico de la universidades públicas” (2006) son: (1) Mejorar el nivel de habilitación del personal académico de tiempo completo en activo de las instituciones públicas de educación superior (vertiente individual), y (2) Fomentar el desarrollo y consolidación de los cuerpos académicos (CA) adscritos a las dependencias de educación superior de esas instituciones (vertiente colectiva) y con ello sustentar la mejor formación de los estudiantes en el sistema público de educación superior. Con la finalidad de definir el perfil idóneo de los profesores de educación superior, el PROMEP lo ha delimitado desde sus inicios y continúa haciéndolo con la publicación de las convocatorias anuales a los profesores para reconocerles ese perfil deseable PROMEP (Diario Oficial de la Federación, 2007), el cual considera. Primero, tener nombramiento de tiempo completo con plaza de profesor, docente, investigador o profesor-investigador en el nivel de educación superior. Segundo, haber obtenido el grado preferente (doctorado) o mínimo (maestría). Tercero, demostrar de manera fehaciente sus actividades en docencia, generación o aplicación innovadora del conocimiento (investigación), tutoría y gestión académica individual o colegiada.

Para operar el Programa en las universidades públicas, la SEP, a través de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, estableció a partir de 1997, convenios de colaboración con cada una de ellas, a través de sus Dependencias de Educación Superior (DES), en los que se sentaron las bases para

mejorar el nivel de formación de sus profesores de tiempo completo e impulsar el desarrollo de los cuerpos académicos (en formación, en consolidación y consolidados) adscritos a las citadas DES.

### Los Cuerpos Académicos (CA)

La mayoría de las propuestas políticas parten de la convicción de que la educación alcanzará mayores niveles de competitividad a través del establecimiento de modelos de gestión para las instituciones de educación superior y sus principales actores, así como con programas estratégicos, por lo que el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) es el medio que permite a las universidades públicas del país alcanzar los niveles de competitividad del personal docente y de esta manera alcanzar la generación de conocimientos que el país está demandando.

En este contexto y en el marco del PROMEP, las universidades públicas del país generaron su Plan de Desarrollo Institucional, donde se establece la importancia de los Cuerpos Académicos para alcanzar los niveles de calidad y competitividad de su planta docente y de esta manera alcanzar una de las metas señaladas en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012. Para continuar congruentemente con lo referente a los CA, es conveniente tomar la definición que de ellos ha hecho el propio PROMEP, así como comentar los datos más relevantes que los identifican, según el documento titulado Preguntas más frecuentes sobre Cuerpos Académicos (PROMEP, 1997):

“Los cuerpos académicos son grupos de profesores de tiempo completo que comparten una o varias líneas de generación o aplicación innovadora del conocimiento (LGAC) (investigación) en temas disciplinares o multidisciplinares y un conjunto de objetivos y metas académicas. Adicionalmente sus integrantes atienden los programas educativos (PE) en varios niveles para el cumplimiento cabal de las funciones institucionales”. Los CA se clasifican en tres tipos, de acuerdo a su grado de consolidación y las características que les confieren el nombre a cada uno se muestran en la Tabla 1. En la sección de apéndices, Tabla 7 se provee una lista de los términos y abreviaciones utilizadas en esta investigación.

El primero de los citados (CAC) constituye la meta a alcanzar en lo que a CA se refiere, aunque es importante mencionar que el registro como CAEF es el primer peldaño que todos los CA deben alcanzar para continuar escalando en su grado de consolidación. Los CA persiguen el trascender a las estructuras y a los individuos y beneficiar a éstos y simultáneamente a los grupos de trabajo presentes y futuros. Por ejemplo: los profesores invitados, los equipos y las instalaciones podrán ser mejor aprovechados, y los contactos con los pares serán más abundantes.

El que los CA cuenten con publicaciones y productos conjuntos es la manera más fácil de constatar, evidenciar o demostrar la colaboración entre los integrantes de un grupo. Los profesores de tiempo completo (PTC) de las universidades públicas no están obligados a pertenecer a un CA; ni es necesario que todos los miembros de un CA deben de estar adscritos a la misma Dependencia de Educación Superior (DES), o también conocida como área del conocimiento (ciencias naturales y exactas; ciencias de la salud; ciencias agropecuarias; ciencias económico-administrativas; ingeniería y tecnología; y ciencias agropecuarias).

En un CA puede haber profesores que sólo cuenten con la licenciatura, pero se pretende que esta situación desaparezca a la brevedad, ya sea con la superación académica o el ingreso de los profesores que ya se encuentren habilitados académicamente (maestría y preferentemente doctorado). En los CA pueden participar profesores hora clase (PHC) y profesores de medio tiempo (PMT), pero sólo en calidad de colaboradores, no como miembros. Es muy importante aclarar que en las universidades mexicanas el tipo de contratación de un profesor (PTC, PMT o PHC) es independiente del grado académico (habilitación académica) que posea, pudiendo encontrarse un PTC que únicamente cuente con licenciatura, así como un PHC que tenga el grado de doctor.

Tabla 1: Cuerpos Académicos

<i>Cuerpos Académicos Consolidados (CAC)</i>	<i>Cuerpos Académicos en Consolidación (CAEC)</i>	<i>Cuerpos Académicos en Formación (CAEF)</i>
<p>Casi la totalidad de sus integrantes tienen la máxima habilitación académica (doctorado) que los capacita para generar y/o aplicar innovadoramente el conocimiento de manera independiente (investigación).</p> <p>Sus integrantes cuentan con amplia experiencia en docencia y en formación de recursos humanos.</p> <p>La casi totalidad cuenta con el reconocimiento de perfil deseable por parte de PROMEP.</p> <p>Los integrantes tienen un alto compromiso con la institución.</p> <p>Sus integrantes colaboran entre sí y su producción es evidencia de ello.</p> <p>Demuestran una intensa actividad académica manifiesta en congresos, seminarios, mesas y talleres de trabajo, etc. de manera regular y frecuente.</p> <p>Intensa vida colegiada.</p> <p>Sostienen una intensa participación en redes de intercambio académico, con sus pares en el país y en el extranjero, así como con organismos e instituciones nacionales y del extranjero.</p>	<p>Más de la mitad de sus integrantes tiene la máxima habilitación académica (doctorado) y cuenta con productos de generación y/o aplicación innovadora del conocimiento (investigación).</p> <p>Una mayoría de sus integrantes tiene reconocimiento del perfil deseable.</p> <p>Participan conjuntamente en líneas de generación o aplicación innovadora del conocimiento bien definidas.</p> <p>Más de la mitad de quienes lo integran cuentan con amplia experiencia en docencia y en formación de recursos humanos.</p> <p>Colaboran con otros CA.</p>	<p>Tienen identificados a sus integrantes</p> <p>De sus integrantes al menos la mitad tiene el reconocimiento del perfil deseable PROMEP.</p> <p>Tienen definidas las líneas de generación y/o aplicación del conocimiento (LGAC).</p> <p>Tienen identificados algunos cuerpos académicos afines y de alto nivel de otras instituciones del país o del extranjero con quienes desean establecer contactos.</p>

Es de suma importancia la participación en los CA de estudiantes de todos los niveles de educación superior (licenciatura, maestría y doctorado), quienes también tendrán calidad de colaboradores. Habiendo ya determinado el ámbito de acción de los CA (en formación, en consolidación y consolidados), sólo puede concluirse que juegan un papel estratégico para la obtención de la competitividad de las dependencias de educación superior (áreas del conocimiento) de cada una de las universidades públicas del país y su desarrollo y evaluación permanente y continua impacta directamente en el incremento y calidad de la educación superior de México y el mundo.

Retomando el Benchmarking, y considerándolo como un proceso continuo de medir y comparar una organización con las organizaciones líderes, sean competencia o no, a fin de obtener información que les ayude a ejecutar acciones para mejorar su desempeño, el estudio comparará el desempeño de CA de dos universidades públicas mexicanas: la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). Este trabajo presenta evaluaciones, resultados y propuestas de mejora a los cuerpos académicos de las citadas universidades, que sean la base para el diseño de un plan estratégico o plan de instrumentación, que implemente las “mejores prácticas”, traduciendo las recomendaciones en acciones y recursos adecuados, además de proporcionar una guía para modificar el proceso de desarrollo de cuerpos académicos para alcanzar un desempeño de clase mundial.

## METODOLOGÍA

Esta investigación está basada en el estudio comparativo entre dos universidades públicas mexicanas: una localizada en el centro del país Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) y la otra situada en el sureste, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), tomando para el estudio a una Unidad

Académica de cada una de ellas: Facultad de Contaduría Pública (BUAP) y la División de Ciencias Económico Administrativas (UJAT), ambas, Dependencias de Educación Superior (DES) de Ciencias Económico Administrativas y como referente de desempeño a nivel nacional, a la DES de Ciencias Exactas, representada por la Facultad de Ciencias Físico Matemáticas (FCFM) de la BUAP. El trabajo se enfoca a investigar el desarrollo de los cuerpos académicos (CA) de las citadas universidades, en las DES ya descritas, en sus tres vertientes de consolidación: los cuerpos académicos en formación (CAEF), los cuerpos académicos en consolidación (CAEC) y los cuerpos académicos consolidados (CAC); y analizando aspectos que conforman la cadena de valor de esos CA, delimitada para efectos de este trabajo por los siguientes factores:

1. Número de CA registrados
2. Tipo de contratación del profesor: profesor hora clase (PHC), profesor de medio tiempo (PMT) y profesor tiempo completo (PTC)
3. Grado académico del profesor: licenciatura, maestría y doctorado
4. Perfil del profesor requerido por Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP)
5. Pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores (SNI)
6. Líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC)
7. Programas nacionales de reclutamiento de profesores en el exterior del país (repatriaciones –para los mexicanos- y cátedras patrimoniales –para los extranjeros.

A continuación se evalúa el desempeño de cada DES en base a los factores anteriores, de manera que se identifique a la unidad académica (UA) con las mejores prácticas (UA líder). A partir de ello se proponen los diferentes aspectos que debe contener una planeación estratégica para que los CA adscritos a cada UA-DES, que se encuentran con desarrollo inferior al del líder, alcancen a reducir las brechas que los separan de él, repercutiendo de manera directa en los niveles de competitividad que la globalización educativa está exigiendo en materia de CA y redes de colaboración para la generación de conocimiento.

## **RESULTADOS: LA DINÁMICA DE CUERPOS ACADÉMICOS BAJO UN ENFOQUE DE BENCHMARKING**

Los resultados que se presentan se enmarcan en la propuesta de Boxwell (2006) ya comentada en la revisión literaria, por lo que a continuación se muestran los hallazgos obtenidos para cada uno de los primeros seis de ocho pasos que integran un estudio de Benchmarking.

### Determinar en Qué Actividades Se Debe Hacer Benchmarking

Para el año 2006, diez años después de haberse implementado el PROMEP, los datos proporcionados en un documento intitulado: “Un primer análisis de su operación e impactos en el proceso de fortalecimiento académico de la universidades públicas” señala que los Cuerpos Académicos a nivel nacional muestran diferentes comportamientos, observándose una clara ventaja de los cuerpos que se encuentran en las áreas de ciencias naturales y exactas en lo referente a Cuerpos Académicos Consolidados (CAC) considerándoseles como DES líder. El citado documento también muestra que los cuerpos de las áreas de ciencias sociales y administrativas tuvieron un crecimiento en el 2004 que les permitió salir de los últimos lugares, pero su posición se puede aún considerar como débil ante el líder.

En lo referente a Cuerpos Académicos en Consolidación (CAEC) el documento de PROMEP muestra que el diferencial entre los cuerpos de ciencias naturales y exactas y los cuerpos de las áreas de ciencias sociales y administrativas es mucho mayor. Lo que nos permite deducir una mayor debilidad de dichos cuerpos ante el líder. De lo anterior, puede suponerse que en un corto plazo los CAEC de las ciencias naturales y exactas se convertirán en CAC, lo que amplificará la brecha entre los cuerpos de las ciencias naturales y exactas respecto de los de ciencias sociales y administrativas, sino se establecen políticas institucionales que modifiquen dicha tendencia. El limitado desarrollo de los CA repercute directamente en la poca o nula generación de conocimiento básico o aplicado que se aporta tanto al área respectiva de cada CA, con impactos tanto nacionales como internacionales.

Vale comentar también que el grado de consolidación de los CA está directamente relacionado con los recursos financieros otorgados por el Estado, a través de SEP-PROMEP, para el desarrollo de los mismos, de manera que los CAC son los primeros en recibir recursos y los importes económicos para fortalecerlos son mayores al resto de los CA; los CAEC son los segundos en cuanto a financiamiento y los importes asignados son prácticamente del cincuenta por ciento de los CAC, mientras que los CAEF no cuentan con recursos de esa instancia para su fortalecimiento.

Al considerar todos los aspectos mencionados, resulta que los CA de ciencias naturales y exactas de las universidades públicas de México tienen ventajas sobre todos los demás CA lo que les permite alcanzar mayores niveles de desarrollo y al mismo tiempo obtener mayores recursos del Estado, ya sea a través de SEP-PROMEP y/o de otros programas que, entre otros objetivos, tienen el de fomentan el desarrollo de las funciones propias de los CA, un ejemplo de esto último es el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI).

#### Identificar a las Compañías con Prácticas Más Avanzadas

Habiendo determinado que este trabajo se enfoca a estudiar los CA de las universidades públicas mexicanas, es muy importante conocer el comportamiento que han tenido los mismos a nivel nacional. El parámetro del que estamos partiendo para identificar las prácticas más avanzadas en lo que a CA se refiere, será el número de ellos que se encuentren registrados en PROMEP y se mantienen activos, en las categorías de CAC y CAEC, en ese orden de importancia, así como sus LGAC.

Para ello se han tomado datos del documento de autoevaluación que ha hecho el propio PROMEP (Un primer análisis de su operación e impactos en el proceso de fortalecimiento académico de las universidades públicas, 2006), en donde reporta que de todas las áreas del conocimiento, también conocidas como DES (ciencias agropecuarias; ciencias de la salud; ciencias naturales y exactas; ciencias sociales y administrativas; educación, humanidades y arte; e ingeniería y tecnología), para el periodo de 2002 a 2004, son los CA del área de ciencias naturales y exactas los que se encuentran a la cabeza en cuanto a número y LGAC, tanto en su modalidad de CAC como en la de CAEC. (Tabla 2).

Al hacer un análisis del nivel de consolidación de cada uno de los Cuerpos Académicos registrados en PROMEP, adscritos a BUAP (CGCCA, 2007) y a UJAT(PROMEP, 2007), para las mismas DES que incluye la tabla 2, se observa que estas universidades presentan igual patrón de comportamiento de CA que el registrado a nivel nacional: mayor número de CAC y CAEC en la DES de ciencias exactas, además de mostrar mayor actividad de investigación, pues cuentan con muchas más LGAC que el resto de las áreas del conocimiento. (Tabla 3 y Tabla 4).

Los datos de las Tablas 2, 3 y 4 proporcionan información suficiente sobre el comportamiento y desempeño de los cuerpos académicos, y por ello, son sustento para elegir a la DES de Ciencias Exactas como líder nacional. Por todo lo comentado, es muy conveniente analizar los factores que determinan la ventaja competitiva y liderazgo (en términos de Benchmarking: mejores prácticas) que presentan los

cuerpos académicos de ciencias exactas de las IES del país, tomando como caso particular, para efectos de este estudio, a los CA de ciencias exactas de la FCFM de la BUAP.

Tabla 2: Número de CAC y CAEC por Áreas del Conocimiento y sus LGAC en Universidades Públicas de México

Área del Conocimiento	Año	Número de CAC	Número de LGAC de CAC	Número de CAEC	Número de LGAC de CAEC
Ciencias agropecuarias	2002	1	1	23	12
	2003	5	3	24	12
	2004	5	3	26	19
Ciencia de la salud	2002	3	2	14	8
	2003	9	8	29	18
	2004	8	7	29	20
Ciencias naturales y exactas	2002	23	9	70	34
	2003	28	20	78	44
	2004	36	24	108	48
Ciencias sociales y administrativas	2002	2	2	12	10
	2003	2	2	26	21
	2004	5	4	55	28
Educación, humanidades y artes	2002	2	1	28	6
	2003	2	2	18	14
	2004	3	3	32	19
Ingeniería y tecnología	2002	3	2	30	17
	2003	8	6	40	28
	2004	11	4	48	37

Esta tabla refiere información de cuerpos académicos consolidados (CAC) y cuerpos académicos en consolidación (CAEC), así como las líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC) registrados para cada una de las áreas del conocimiento, de las Universidades Pública en México, para los años 2002, 2003 y 2004. Fuente: PROMEP (2006).

Tabla 3: Número de Cuerpos Académicos por Dependencias de Educación Superior por Grado de Consolidación de la BUAP

DES	PTC EN CA	CAEF	LGAC-CAEF	CAEC	LGAC-CAEC	CAC	LGAC-CAC	Total CA por DES	Total LGAC por DES
Ciencias De La Salud	112	8	22	5	18	2	7	15	47
Ciencias Económico Administrativas	78	12	26	3	6	1	6	16	37
Ciencias Exactas	121	1	1	6	19	11	32	18	52
Ciencias Naturales	214	18	45	20	44	5	14	43	103
Ciencias Sociales	27	2	4	3	4	0	0	5	8
Educación y Humanidades	196	23	35	14	33	5	14	42	82
Ingeniería y Tecnología	154	14	25	10	24	1	2	25	51
<b>Total Benemérita Universidad Autónoma De Puebla</b>	<b>902</b>	<b>78</b>	<b>158</b>	<b>61</b>	<b>148</b>	<b>25</b>	<b>74</b>	<b>164</b>	<b>380</b>

Esta tabla concentra información de cuerpos académicos (CA) registrados para cada una de las dependencias de educación superior (DES), de la BUAP. Muestra el número de profesores de tiempo completo (PTC) que participan en CA, número de cuerpos académicos en formación (CAEF), en consolidación (EC) y consolidados (C), así como el número de líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC) para cada grado de consolidación de CA. Fuente: Coordinación General de Capacidad y Competitividad Académica (2007).

Las Mejores Prácticas de los CA de la Facultad de Ciencias Físico Matemáticas (FCFM)

Esta Facultad en los inicios del PROMEP se dividió en dos partes, en cuanto al número de sus adscritos académicos, formando dos grandes CA (Física y Matemáticas), quedando involucrados en ellos todos los Profesores de Tiempo Completo (PTC). Posteriormente, al haber una mayor difusión y conocimiento del programa, los dos grupos de ciencias se subdividieron, atendiendo a las áreas del conocimiento marcadas en sus programas de estudio vigentes en aquella época. Estos nuevos CA que ya se encontraban más organizados, observaron que entre sus miembros se manejaban líneas de investigación muy diversas, por lo que, atendiendo a ellas, se agruparon en secciones más pequeñas y específicas del saber. Todo este proceso de formación y desarrollo de CA en la FCFM, atiende a la planeación, organización, integración y seguimiento por parte del personal administrativo de la Facultad, quien desde los inicios del programa se involucraron e involucraron casi a todos sus miembros en él.

Tabla 4: Número de Cuerpos Académicos de las Dependencias de Educación Superior por Grado de Consolidación de la UJAT

DES	PTC en CA	CAEF	LGAC-CAEF	CAEC	LGAC-CAEC	CAC	LGAC-CAC	Total CA por DES	Total LGAC por DES
Ciencias de la Salud	55	8	17	1	1	0	0	9	18
Ciencias Económico-Administrativas	28	3	8	0	0	0	0	3	8
Ciencias Agropecuarias	57	6	16	1	2	0	0	7	18
Ciencias Naturales									
Ciencias Básicas	57	7	17	3	8	0	0	10	25
Ciencias Biológicas	53	3	6	3	7	0	0	6	13
Ciencias Sociales y Humanidades	36	3	6	2	5	0	0	5	11
Informática y Sistemas	61	8	16	0	0	0	0	8	16
Ingeniería y Arquitectura	46	9	19	2	4	0	0	11	23
Educación y Artes	53	4	11	1	4	0	0	5	15
Universidad Juárez Autónoma De Tabasco	446	51	116	13	31	0	0	64	147

*Esta tabla concentra información de cuerpos académicos (CA) registrados para cada una de las dependencias de educación superior (DES), de la UJAT. Muestra el número de profesores de tiempo completo (PTC) que participan en CA, número de cuerpos académicos en formación (CAEF), en consolidación (EC) y consolidados (C), así como el número de líneas de generación y aplicación del conocimiento para cada grado de consolidación de CA. Fuente: PROMEP 2007.*

Tomando en cuenta que en las universidades mexicanas el tipo de contratación de un profesor (PTC, PMT o PHC) es independiente del grado académico (habilitación académica) que posea, la FCFM ha sido la excepción a la regla, puesto que desde hace varios años todas sus nuevas contrataciones poseen el grado de doctor y su única modalidad de contratación es el PTC, de manera que los profesores dedican todo su tiempo a las actividades propias de la Facultad. Cabe mencionar que los profesores de la FCFM que cuentan con licenciatura y maestría son contrataciones muy anteriores, y se trata de PTC que por decisión propia no se han insertado en los programas de mejoramiento del profesorado (becas de superación académica, por ejemplo). Los posgrados de los PTC adscritos a la FCFM son en física y matemáticas, con las especializaciones propias de cada una de las áreas.

En la BUAP se aplica un reglamento de ingreso, permanencia y promoción del personal académico (RIPPPA, 2007), el cual señala que posteriormente a ocupar la misma plaza por cinco años, el personal académico podrá solicitar su contratación definitiva en la institución; antes de ese tiempo, tendrá el carácter de contratación por tiempo determinado, con contrataciones anuales que, en su caso, pueden ser renovables. A pesar de la reciente creación del RIPPPA, la FCFM siempre ha tratado de brindar la seguridad laboral a sus profesores, por lo que casi un noventa por ciento de su planta académica es



definitiva. Los factores clave directamente relacionados con los CA que se medirán para la Facultades estudiadas de las DES ya descritas son los siguientes:

1. Número de CA registrados.
2. Tipo de contratación del profesor: profesor hora clase (PHC), profesor de medio tiempo (PMT) y profesor tiempo completo (PTC).
3. Grado académico del profesor: licenciatura, maestría y doctorado.
4. Perfil del profesor requerido por Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP).
5. Pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores (SNI).
6. Líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC).
7. Programas nacionales de reclutamiento de profesores en el exterior del país (repatriaciones –para los mexicanos- y cátedras patrimoniales –para los extranjeros).

En la actualidad la FCFM cuenta con 11 CA: CAEF, 1; CAEC, 5; y CAC, 5. Esos CA suman 27 líneas de Generación o aplicación Innovadora del Conocimiento (LGAC), 80 PTC miembros y 8 PTC colaboradores (FCFM. Base de datos Planta Académica, 2008). Su planta Académica (PA) está conformada de la siguiente manera: Cuentan con 87 profesores con contratación definitiva y 14 por tiempo determinado. De los profesores definitivos 11 son Licenciados, 17 Maestros y 59 Doctores; de los profesores contratados por tiempo determinado, uno tiene el grado de Maestro y 13 de Doctores. En cuanto a su participación en el posgrado, al ser un requisito indispensable contar con grado de maestro o doctor para poder impartir clases en el posgrado, el 90% de su plantilla participan en él. Los externos participan a través de seminarios, congresos, sabáticos, estancias de investigación y redes de colaboración, por citar algunos; por lo que su número no es constante, además de que los apoyos que en su caso pudieran recibir son distintos del pago de nómina. La FCFM cuenta 49 miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), 40 PTC con reconocimiento de perfil deseable (PROMEP) y 80 son miembros de CA. 86 de sus profesores son mexicanos (86%) y 14 (14%) extranjeros. Cabe señalar que los extranjeros que forman parte de la planta académica fueron reclutados en su mayoría a través del Programa de Cátedras Patrimoniales.

#### Las Prácticas de los CA de las DES de Ciencias Económico-Administrativas

En este punto se realiza la medición las prácticas y factores claves de las unidades académicas pertenecientes a las DES de ciencias económico-administrativas: FCP y DACEA, de BUAP y UJAT, respectivamente.

*Facultad de Contaduría Pública (FCP):* En la primera etapa de implantación del PROMEP, en la FCP, se formaron nueve CA, identificados principalmente con las áreas del conocimiento que contemplaba el programa de estudios de la Facultad. Posteriormente se realizó una reorganización al incrementarse el nivel de difusión de la temática de CA, por lo que de nueve se redujeron a cinco, de los cuales cuatro permanecen vigentes, más uno de reciente formación en 2007.

Actualmente se encuentran registrados en la FCP: cinco CA En Formación (EF), con siete LGAC, integrados por 23 PTC; dos profesores colaboradores son de Medio Tiempo (PMT) y cinco de Hora Clase (PHC) (FCP. Base de datos Planta Académica, 2008). Ninguno de los CAEF ha logrado desarrollarse lo suficiente para pasar a la categoría de CAEC, mucho menos a CAC.

*División de Ciencias Económico Administrativas:* A pesar de que en 1998 empezó a gestarse la idea de perfilar la creación y habilitación de cuerpos académicos en el interior de las instituciones de Educación Superior, es en el 2002 cuando se inicia la integración de éstos en la DACEA. Sin contar con un plan estratégico se crearon por parte de las autoridades de la división tres cuerpos académicos, que posteriormente se convirtieron en cinco y en el 2005, nuevamente se reestructuraron en tres. Los tres

cuerpos académicos, en la actualidad, tienen estatus de en Formación (EF), con ocho LGAC y la participación de 28 PTC miembros. En DACEA, ningún PMT y/o PHC participan en sus CA. (Centro de Investigaciones de la DACEA, 2008).

Al estar en la fase de medición de las prácticas que se presentan en FCP y DACEA relativas al desarrollo de CA, es importantísimo comentar que el grado académico (habilitación académica) requeridos para la contratación de nuevos profesores, así como para la promoción de los que ya forman parte de la planta de profesores (PMT y PHC), no es relevante ni determinante para que se concrete esa contratación o promoción, de manera que puede encontrarse un PTC que únicamente cuente con licenciatura, así como un PHC que tenga el grado de doctor. En ambas unidades académicas las contrataciones de profesores siempre se realizan en la categoría de PHC.

En las citadas unidades académicas conservan el criterio de antigüedad en la institución como parámetro para promociones, aún cuando los promovidos no sean participantes de CA, ni cubran los factores de desempeño marcados por las políticas educativas nacionales, como son perfil PROMEP y miembro de SNI, entre otros. Los profesores de FCP y DACEA que poseen el grado de maestros, lo acreditan en áreas propias de la DES a la que pertenecen: económico-administrativas, más algunos pocos en pedagogía, derecho y psicología. El comportamiento de los PTC en la Facultad de Contaduría Pública de la BUAP ha mostrado altibajos en los últimos cinco años, descendiendo en el periodo 2003-2004, mostrando un ascenso en el 2005 y posteriormente un descenso en el periodo 2006-2007. En lo que respecta a los profesores con estudios de posgrado hay crecimiento del 2005 al 2006 y luego un estancamiento en el periodo 2006-2007; los profesores con grado de maestría han tenido un crecimiento poco significativo al igual los profesores con grado de doctorado. Sólo 13 profesores cuentan con el perfil PROMEP y sólo el 3.1% se encuentran en el SNI. Ver Tabla 4.

Por lo que respecta a los profesores de la División de Ciencias Económico Administrativas, es a partir del 2003 cuando se ve un avance significativo en la formación del docente, medido en términos de Profesores de Tiempo Completo (PTC) con maestría y doctorado y con perfiles PROMEP. Entre el 2003 y el 2005 los indicadores de calidad de la división se movieron favorablemente al incrementarse de dos a tres el número de doctores; de tres a siete el número de PTC con perfil PROMEP; de 11 a 16 los PTC certificados académicamente por la ANFECA, con cinco publicaciones (libros); se logra pasar de nivel 2 a nivel 1 de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) de sus cuatro programas educativos; un incremento de profesores con grado de maestría de 25 a 35; con 36 profesores estudiando posgrados becados por la División, de los cuales seis profesores estudiaban el doctorado (dos de ellos con beca PROMEP y los otros cuatro con beca institucional) y siete profesores formaban parte del Sistema Estatal de Investigadores (Priego Hernández, 2005).

En el 2007, por su participación en el Posgrado como docentes la FCP cuenta con 33 propios, 37 externos para un total de 70 y la DACEA 40 propios y 10 externos. Dos profesores de la FCP pertenecen al SNI contra ninguno de la DACEA; 13 de la FCP tienen perfil PROMEP, contra 10 de la DACEA; 16 de la FCP tienen certificación académica contra nueve de la DACEA; 23 PTC son miembros de un cuerpo académicos en la FCP contra 28 en la DACEA; dos Profesores de Medio Tiempo y tres Profesores de Hora Clase pertenecen a un cuerpo académico de la FCP y ningún profesor con estas categorías de la DACEA pertenecen a cuerpos académicos (Tabla 5).

## **PLAN DE DESARROLLO DE LOS CUERPOS ACADÉMICOS: ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS**

Habiendo ya analizado la situación de CA en función de los Factores Claves y las mejores prácticas, el paso siguiente es el desarrollo del plan para que esos factores y prácticas puedan implementarse. Como resultado de este trabajo de investigación, el plan de desarrollo para los CA adscritos a la DES de ciencias económico-administrativas presenta dos tipos de propuestas: específicas y generales. Las primeras,

reflejan la necesidad de considerar a los PTC, PMT y PHC ya adscritos a las IES, así como los profesores que pretenden contratarse en el futuro inmediato; las segundas, se refieren a las políticas, programas y estrategias generales y comunes a las IES, que permitan aprovechar los resultados emanados de este estudio de caso.

Tabla 5: Comportamiento de los PTC De La FCP-DACEA 2003-2007

AÑO	PTC		POSGRADO		MAESTRIA		DOCTORADO		PERFIL PROMEP		SNI	
	FCP	UJAT	FCP	UJAT	FCP	UJAT	FCP	UJAT	FCP	UJAT	FCP	UJAT
2003	61	81	69	27	67	25	2	2	0	3	0	0
2004	51	84	69	32	66	30	3	2	0	3	0	0
2005	85	85	69	38	66	35	3	3	0	7	0	0
2006	57	87	83	42	80	36	3	6	8	7	2	0
2007	54	88	83	49	79	42	4	7	13	10	2	0

*Comportamiento numérico de los profesores de tiempo completo (PTC) con estudios de posgrado (maestría y doctorado), con perfil PROMEP y Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del 2003 al 2007, en la Facultad de Contaduría Pública, BUAP y en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la UJAT.* Fuente: Informes de Labores. Facultad de Contaduría Pública, BUAP. (2002-2007) y Centro de Investigaciones de la DACEA (2008)

### Propuestas Específicas: Estrategias

Para profesores de TC, MT y HC ya adscritos a las IES son: Primero, difundir la información y fomentar la incorporación al PROMEP, en sus apartados de becas, reincorporación de becarios, cumplimiento de perfil deseable, desarrollo de CA y conformación de redes de colaboración. Segundo, habilitar a la PA a través de becas en programas de estudios de nivel maestría y doctorado, alternativos a los que maneja PROMEP, para aquellos profesores que no se encuentren en el supuesto de TC. Tercero, establecer compromisos entre las IES/DES y profesores respecto al tiempo en que deberán obtener el grado siguiente. Cuarto, elaborar un programa de reemplazo de profesores, en el supuesto de jubilación, renuncia, incapacidad, fallecimiento, entre otros, atendiendo a las cinco propuestas siguientes.

Para profesores de nuevo ingreso; primero, contratar, en la medida de lo posible, a nuevos PTC, en el marco de PROMEP. Segundo, cumplir, por parte del personal académico de nueva contratación, con el perfil mínimo deseable marcado por PROMEP en cuanto a grado académico mínimo (maestría). Tercero, establecer compromisos de habilitación entre las Instituciones de Educación con el profesorado de nueva contratación, para que en plazos determinados adquieran el grado académico del perfil deseable (doctorado), contra rescisión de contrato, en caso de no obtenerlo. Cuarto, fijar criterios relativos al tipo de contratación del profesorado de nuevo ingreso, de manera que disminuyan los HC y MT, y se incrementen los TC. Quinto, atender a los requerimientos de personal de los CA existentes para las nuevas contrataciones que se realicen. Propuestas Generales: Políticas y Programas se presentan en Tabla 6.

Este estudio de CA con enfoque de Benchmarking ha permitido que se dilucidan los factores clave generadores de valor, así como las mejores prácticas, que actualmente se realizan en la BUAP y UJAT, diseñando las propuestas que forman parte del plan de desarrollo. Todo lo descrito hasta este punto cumple con seis de los ocho puntos señalados por Boxwell. Los dos puntos restantes se refieren a: obtener el compromiso por parte de todos los involucrados: autoridades universitarias y profesores de la IES que se estudiaron, para la realización del Benchmarking, y poner en práctica el plan a nivel institucional y por división o unidad académica, y supervisar resultados.

Considerando la magnitud de recursos, tanto humanos, económicos, logísticos y todos los tipos de recursos que implica la puesta en marcha de lo propuesto como resultado de esta investigación, para implementar con éxito el Plan de Instrumentación, se recomienda que además de diseñarse a nivel institucional con la participación del área de planeación en cada IES, se elabore un plan por división o unidad académica. El desarrollo e implementación de una planeación estratégica de cuerpos académicos, en el marco de PROMEP, permitirá a las Instituciones de Educación Superior alcanzar los niveles de competitividad que la globalización educativa está exigiendo y al mismo tiempo conformar REDES para la generación del conocimiento.

Tabla 6: Propuestas Generales-Política y Programas

Propuesta	Propuesta
Fortalecer las LGAC existentes y creación de otras nuevas, por medio de la habilitación de los profesores actuales y futuras contrataciones.	Reforzar la vinculación actual de las IES, a través de sus CA, con el sector social, gubernamental y productivo.
Ligar todos los puntos citados en este apartado de “Propuestas” al programa de estímulos al desempeño académico.	Fomentar la publicación de resultados individuales por CA y en colaboración con redes.
Integrar las propuestas citadas a los Reglamentos de Ingreso, Permanencia y Promoción.	Fomentar la organización de seminarios, congresos, talleres y eventos que permitan incrementar la actividad de los CA.
Fomentar la movilidad de los profesores brindándoles la oportunidad de la docencia/investigación en los diferentes niveles de estudio (licenciatura, maestría y doctorado) que ofrecen las IES/DES.	Promover la participación permanente de los CA en la creación de redes de colaboración nacional e internacional.
Facilitar la infraestructura y equipo necesarios para la realización de las funciones de los CA.	Promover la importancia y necesidad de pertenencia a programas nacionales paralelos a PROMEP, como es el SIN.
Difundir la importancia de los CA y redes de colaboración entre los estudiantes de todos los niveles e involucrarlos en los programas desarrollados.	Reforzar las IES con programas de fortalecimiento como es el caso de Repatriaciones, aún vigente. Implementar programas de fortalecimiento a las IES a través de Cátedras Patrimoniales, como ya se efectuó anteriormente con frutos excelentes para CA.
	Conformar proyectos educativos y académicos que contengan nuevas miradas acerca de la globalización, del desarrollo, de la generación y uso de las tecnologías, de la economía y política del conocimiento y de la cultura (MUM, 2007).

*Esta tabla presenta las propuestas generales-política y programas resultados de esta investigación*

## **CONCLUSIONES LAS MEJORES PRÁCTICAS DE LOS CA: EN TORNO A SUS FACTORES CLAVE DE DESEMPEÑO EXITOSO**

Ante las exigencias de las economías globalizadas, la educación superior juega un papel estratégico en la creación del nuevo conocimiento y en la formación de los futuros profesionistas de todas las áreas. En este contexto se determinó como primordial que las universidades públicas mexicanas realicen estudios de Benchmarking para conocer sus mejores prácticas y de esta manera se alcancen en el corto plazo mayores niveles de competitividad. El trabajo presente se orientó a investigar, con un enfoque de Benchmarking, el desarrollo de los cuerpos académicos (CA) de la BUAP y UJAT, en las DES de ciencias económico-administrativas y ciencias exactas, en sus tres vertientes de consolidación: los cuerpos académicos en formación (CAEF), los cuerpos académicos en consolidación (CAEC) y los cuerpos académicos consolidados (CAC); y analizando aspectos que conforman la cadena de valor de esos CA, delimitada para efectos de este trabajo a los factores que muestra la Tabla 7.

Al considerar todos los aspectos mencionados, resulta que los CA de ciencias naturales y exactas de las universidades públicas de México tienen ventajas sobre todos los demás CA lo que les permite alcanzar mayores niveles de desarrollo y al mismo tiempo obtener mayores recursos del Estado, ya sea a través de SEP-PROMEP y/o de otros programas que, entre otros objetivos, tienen el de fomentan el desarrollo de las funciones propias de los CA. Los resultados de evaluación en base a los factores anteriores, permitió identificar a la FCFM con las mejores prácticas o liderazgo en materia de CA, respecto de sus pares de la FCP y DACEA de la DES de ciencias económico-administrativas:

Tabla 7: Factores de Considerados en el Análisis

<i>Factor</i>	<i>Factor</i>
Número de CA registrados	Pertenencia al Sistema Nacional de Investigadores (SNI)
Tipo de contratación del profesor: profesor hora clase (PHC), profesor de medio tiempo (PMT) y profesor tiempo completo (PTC)	Líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC)
Grado académico del profesor: licenciatura, maestría y doctorado	Programas nacionales de reclutamiento de profesores en el exterior del país (repatriaciones –para los mexicanos- y cátedras patrimoniales –para los extranjeros)
Perfil del profesor requerido por Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP)	

*Número de CA registrados y sus LGAC:* Cuando el PROMEP se implementó en cada UA, la administración de la FCFM realizó una gestión de difusión del programa excelente, además de que se apropió del programa al organizar e incluir a la totalidad de su PA en torno a CA. Actualmente la FCFM tiene al 79% por miembros y 8% de colaboradores participando en CA y todos ellos son PTC. En la FCP de su PA, sólo participan en CA el 43% como miembros y 11% como colaboradores. Estos últimos son PMT y PHC que tienen el interés de “producir” bajo los lineamientos de la política educativa nacional, pero no pueden accederla por la limitante que su contratación les impone. La DACEA tiene al 55% de sus PTC en sus CA, no incluye de MT, ni de HC. La FCFM tiene 11 CA registrados, de los cuales uno está en Formación, cinco en Consolidación y cinco Consolidados. Los CA de FCP-DACEA son cinco y tres, respectivamente, y todos ellos se encuentran En Formación. Las LGAC que se cultivan en FCP-DACEA son 7 y 10, mientras que la FCFM tiene 27.

*Tipo de contratación del profesor:* La FCFM desde hace varios, de acuerdo a sus políticas administrativas internas (y alineadas con PROMEP, CONACYT y SEP), todas sus nuevas colaboradores académicos poseen el grado de doctor y su única modalidad de contratación es el PTC, de manera que los profesores dedican todo su tiempo a las actividades propias de la Facultad.

La Planta Académica de FCP-DACEA está integrada por profesores HC, MT y TC, con muy alta representación de profesores HC de 42 y 50 %. Ese hecho ocasiona que no están interesados (en su mayoría) en permanecer en la institución por más tiempo del que les requiere la docencia (definida por ellos mismos como la clase frente a grupo), ni tampoco dedicarse a la investigación y, por otra parte, están limitados para ser miembros de un Cuerpo Académico, tener reconocimiento de perfil PROMEP y pertenecer al SNI, por citar algunos parámetros, con sus consecuentes repercusiones económicas.

Además de la categoría de contratación, otro elemento es determinante como mejores prácticas aplicadas por la FCFM, es que ha procurado que la contratación para sus profesores sea definitiva, representando ese hecho el 86% del total de profesores que colaboran en ella. Esta práctica asegura la permanencia del docente y como consecuencia mayor compromiso con la Institución, reflejado en el tiempo dedicado a la investigación, tutoría y gestión académica, y no solamente a la docencia. El tipo de contrato de los profesores de FCP-DACEA es definitivo en un 78 y 50%, inferior a los profesores de la FCFM.

*Grado académico del profesor:* El número de profesores con grado de doctor adscritos a FCFM es del 71%, lo que les permite alcanzar a sus CA el nivel de Consolidado, mientras que en la FCP es del 3% y de 2.66% en la-DACEA. Al estar en la fase de medición de las prácticas que se presentan en FCP y DACEA relativas al desarrollo de CA, es importantísimo comentar que en ambas UA las contrataciones de nuevos profesores siempre se realizan en la categoría de PHC, además el grado académico (habilitación académica) requeridos para la contratación de nuevos profesores, así como para la promoción de los que ya forman parte de la planta de profesores (PMT y PHC), no es relevante ni determinante para que se concrete esa contratación o promoción, de manera que puede encontrarse un PTC que únicamente cuente con licenciatura, así como un PHC que tenga el grado de doctor, pues conservan el criterio de antigüedad en la institución como parámetro de promoción.

*Perfil PROMEP:* La 24% de los profesores de la FCP tienen el reconocimiento del Perfil Deseable de PROMEP, el 12 de los profesores de la DACEA contra el 40% de la FCFM. Recordando que el filtro de acceso para que los profesores adquieran el perfil PROMEP es el tipo de contratación, que deberá ser de TC, la FCFM, con su única modalidad de contratación (el PTC), además del requisito del grado de doctor, asegura que todos los nuevos profesores que forman su PA sean reconocidos por PROMEP con ese perfil deseable. Por otra parte, la FCP y DACEA, al conservar el criterio de antigüedad en la institución como parámetro para promociones, aún cuando los promovidos no sean participantes de CA, ni cubran los factores de desempeño marcados por las políticas educativas nacionales, se excluyen a sí mismos de los programas que derivan de las citadas políticas, con los beneficios económicos institucionales y de reconocimiento de desempeño, como son perfil PROMEP y miembro de SNI, entre otros.

*Pertenencia al SIN:* El 49% de la PA de la FCFM son miembros del SNI, factor clave para que sus CA se encuentre en el nivel de Consolidados y sean perfil PROMEP, entre otros. Por su parte, sólo el 4% de profesores de la planta académica de la FCP y el 1% de la DACEA son miembros del Sistema Nacional Investigadores. La falta de dedicación de sus PTC, en las actividades propias que su contratación implica, dentro de las DES de ciencias económico administrativas les impiden alcanzar mayores niveles de desarrollo por su baja productividad académica y de investigación.

*Reclutamiento: Repatriaciones y Cátedras Patrimoniales:* Tanto para PROMEP como para SNI es de suma importancia el involucramiento de estudiantes de todos los niveles de educación superior (licenciatura, maestría y doctorado) con las actividades de generación de conocimiento de sus profesores, a través de las tutorías, CA y proyectos de investigación y vinculación. Esas acciones permiten la formación, para el futuro inmediato, de nuevos cuadros de jóvenes profesores-investigadores. Por ello, en el marco de la política educativa nacional, en los últimos años se ha estado realizando reclutamiento de profesores a través de los programa de repatriación patrimonial y cátedras patrimoniales representado una excelente práctica que ha permitido incrementar la competitividad de los CA, a través del fortalecimiento que los externos han brindado a la investigación y desarrollo en el ámbito e ciencia básica y aplicada. La FCFM es un ejemplo de uso de lo anterior, ya que cuenta con un 86 % de nacionales y 14% extranjeros, donde muchos de los primeros han sido contratados como repatriaciones, y la totalidad de los últimos con cátedras. La totalidad de la PA de la FCP son de nacionalidad mexicana; la DACEA tiene .5%

Habiendo ya determinado el ámbito de acción de los CA (en formación, en consolidación y consolidados), sólo puede concluirse que juegan un papel estratégico para la obtención de la competitividad de las dependencias de educación superior (áreas del conocimiento) de cada una de las universidades públicas del país y su desarrollo y evaluación permanente y continua impacta directamente en el incremento y calidad de la educación superior de México y el mundo. A partir de ello se proponen los diferentes aspectos que debe contener una planeación estratégica para que los CA adscritos a cada UA-DES, que se encuentran con desarrollo inferior al del líder, alcancen a reducir las brechas que las separan de él, repercutiendo de manera directa en los niveles de competitividad que la globalización

educativa está exigiendo en materia de CA y REDES de colaboración para la generación de conocimiento.

Principales Propuestas relacionadas con las Mejores Prácticas de los CA

A continuación se presentan diez propuesta relaciones al mejor practicas de los CA. Primero, difundir la información sobre CA y fomentar la incorporación al PROMEP.. Segundo, contratar, en la medida de lo posible, a nuevos PTC, en el marco de PROMEP. Tercero, diseñar y apegarse a los Reglamentos de Ingreso, Permanencia y Promoción. Cuarto, elaborar un programa de reemplazo de profesores, en el supuesto de jubilación, renuncia, incapacidad, fallecimiento, en el marco de CA. Quinto, involucrar estudiantes de todos los niveles en los programas desarrollados a los CA. Sexto, reforzar la vinculación actual de las IES, a través de sus CA, con el sector social, gubernamental y productivo. Sétimo, promover la participación permanente de los CA en la creación de redes de colaboración nacional e internacional. Octavo, promover la importancia y necesidad de pertenencia a programas nacionales paralelos a PROMEP, como es el SIN. Noveno, reforzar programas de Repatriaciones e implementar nuevamente las Cátedras Patrimoniales, como ya se efectuó anteriormente con frutos excelentes para CA. Decimo, conformar proyectos educativos y académicos que contengan nuevas miradas acerca de la globalización, del desarrollo, de la generación y uso de las tecnologías, de la economía y política del conocimiento y de la cultura (MUM, 2007).

Este estudio de CA con enfoque de Benchmarking ha permitido que se dilucidan los factores clave generadores de valor, así como las mejores prácticas, que actualmente se realizan en la BUAP y UJAT, diseñando las propuestas que forman parte del plan de desarrollo. El desarrollo e implementación de una planeación estratégica de cuerpos académicos, en el marco de PROMEP, permitirá a las Instituciones de Educación Superior alcanzar los niveles de competitividad que la globalización educativa está exigiendo y al mismo tiempo conformar REDES para la generación del conocimiento.

**APÉNDICES**

Tabla 8: Glosario de Términos Utilizados en Esta Investigación

ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
BCTU	Benchmarking Club of Technical Universities
BUAP	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
C	Consolidado
CA	Cuerpos Académicos
CAC	Cuerpos Académicos Consolidados
CAEC	Cuerpos Académicos en Consolidación
CAEF	Cuerpos Académicos en Formación
CIEES	Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior
CONACYT	Consejo Nacional de Tecnología
CRE	Conference of Rectors of European Universities
DACEA	División de Ciencias Económico Administrativas
DES	Dependencia de Educación Superior
EC	En Consolidación
EF	En Formación
EFQM	European Foundation for Quality Management
EUPEN	European Physics Education Network
FCFM	Facultad de Ciencias Físico Matemáticas
FCP	Facultad de Contaduría Pública
HC	Hora clase

IES	Instituciones de Educación Superior
LGAC	Líneas de generación o aplicación innovadora del conocimiento
MT	Medio tiempo
NACUBO	National Association of College and University Business Officers
PA	Planta Académica
PE	Programas educativos
PHC	Profesores hora clase
PIFI	Programa Integral de Fortalecimiento Institucional
PMT	Profesores de medio tiempo
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PROMEP	Programa de Mejoramiento del Profesorado
PTC	Profesores de tiempo completo
RIPPPA	Reglamento de ingreso, permanencia y promoción del personal académico
SEP	Secretaría de Educación Pública
SNI	Sistema Nacional de Investigadores
TC	Tiempo completo
UA	Unidad académica
UJAT	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
BCTU	Benchmarking Club of Technical Universities
BUAP	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
C	Consolidado
CA	Cuerpos Académicos
CAC	Cuerpos Académicos Consolidados
CAEC	Cuerpos Académicos en Consolidación
CAEF	Cuerpos Académicos en Formación
CONACYT	Consejo Nacional de Tecnología
CRE	Conference of Rectors of European Universities
DACEA	División de Ciencias Económico Administrativas
DES	Dependencia de Educación Superior
EC	En Consolidación
EF	En Formación
EFQM	European Foundation for Quality Management
EUPEN	European Physics Education Network
FCFM	Facultad de Ciencias Físico Matemáticas
FCP	Facultad de Contaduría Pública
HC	Hora clase
IES	Instituciones de Educación Superior
LGAC	Líneas de generación o aplicación innovadora del conocimiento
MT	Medio tiempo
NACUBO	National Association of Collage and University Business Officers
PA	Planta Académica
PE	Programas educativos
PHC	Profesores hora clase
PIFI	Programa Integral de Fortalecimiento Institucional
PMT	Profesores de medio tiempo
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PROMEP	Programa de Mejoramiento del Profesorado
PTC	Profesores de tiempo completo
RIPPPA	Reglamento de ingreso, permanencia y promoción del personal académico
SEP	Secretaría de Educación Pública
SNI	Sistema Nacional de Investigadores



TC	Tiempo completo
UA	Unidad académica
UJAT	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## REFERENCIAS

- Boxwell, R. J. (2006). Benchmarking para competir con ventaja. Editorial Mc Graw. México.
- Calderón Hinojosa, Felipe. (2007). Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Presidencia de la República. México.
- Coordinación General de Capacidad y Competitividad Académica. (2007). BUAP. Autoevaluación de Cuerpos Académicos. <http://www.cca.buap.mx/>
- Coordinación General de Capacidad y Competitividad Académica (2007). La Capacidad Académica. Agenda de Trabajo 2008. BUAP. México.
- Consejo Universitario BUAP. (2007). Reglamento de Ingreso, Permanencia y Promoción del Personal Académico (RIPPPA) de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, en Sesión Extraordinaria, el 21 de marzo de 2007.
- Damelio, R. (1997). Los Fundamentos del Benchmarking. Panorama Editorial. México.
- Diario Oficial de la Federación (2007). Convocatoria 2007. Reconocimiento a Profesores de Tiempo Completo con Perfil Deseable para Universidades Públicas Estatales e Instituciones afines, viernes 15 de junio de 2007, página 119 (Segunda sección).
- García Pedrero, E; Medina Quintero, José M y Díaz Figueroa, José Guillermo. (2007). Benchmarking en las universidades como herramienta de mejora: Un caso internacional. Ponencia presentada en X Asamblea Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC). República de Santo Domingo.
- Facultad de Ciencias Físico Matemáticas. BUAP. Base de datos Planta Académica. 2008.
- Facultad de Contaduría Pública. BUAP. Base de datos Planta Académica, 2008.
- Informes de Labores. Facultad de Contaduría Pública, BUAP. Periodos 2002-2003, 2003-2004, 2004-2005, 2005-2006 y 2006-2007; Centro de Investigaciones de la DACEA, viernes 18 Enero del 2008.
- Marúm Espinoza, E; Robles Ramos L y Villaseñor Gudiño, G (2004). Benchmarking en áreas y procesos académicos. ANUIES-U de G. México.
- Medina Hernández, M. Lourdes. (2003). Informe de Labores, Facultad de Contaduría Pública, BUAP, 2002-2003.
- Modelo Universitario Minerva (MUM). Documento de Integración. BUAP. 2007.
- Pizarro López, J. Jesús. (2005). Informe de Labores, Facultad de Contaduría Pública, BUAP, 2004-2005.
- Pizarro López, J. Jesús. (2006). Informe de Labores, Facultad de Contaduría Pública, BUAP, 2005-2006.
- Pizarro López, J. Jesús. (2007). Informe de Labores, Facultad de Contaduría Pública, BUAP, 2006-2007.

PROMEP (1997). Programa de Mejoramiento del Profesorado de las Instituciones de Educación Superior, SEP-ANUIES-CONACYT, Propuesta 12 de marzo de 1997. <http://promep.sep.gob.mx/>

PROMEP (1997). Preguntas más frecuentes sobre Cuerpos Académicos (CA). <http://promep.sep.gob.mx/inge.htm>

PROMEP (2006). Un primer análisis de su operación e impactos en el proceso de fortalecimiento académico de las universidades públicas. 2006.

Priego Hernández Oscar. (2005). II informe de actividades 2005. UJAT.

Tenorio Téllez, Luisa. (2004). Informe de Labores, Facultad de Contaduría Pública, BUAP, 2003-2004.

## **BIOGRAFÍAS**

Miguel Ángel Ramírez Martínez es Licenciado en Relaciones Internacionales con la especialidad en Comercio y Finanzas, Maestro en Economía, Maestro en Administración y Doctor en Antropología Social por la Universidad Iberoamericana (México). Es miembro del padrón de investigadores del Estado de Tabasco, México y profesor investigador de la División de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. Cuenta con numerosas participaciones con ponencias en congresos y publicación de artículos en el ámbito nacional e internacional en temáticas relacionadas con su formación. [miguel.ramirez@dacea.ujat.mx](mailto:miguel.ramirez@dacea.ujat.mx)

Azucena Leticia Herrera Aguado es Licenciada en Contaduría Pública, Maestra en Administración y candidata a Doctora en Administración Gerencial. Es profesora investigadora de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. Cuenta con numerosas participaciones con ponencias en congresos y publicación de artículos en el ámbito nacional e internacional en temáticas de administración financiera, administración educativa y administración de pequeñas y medianas empresas. [azucena.herrera@fconta.buap.mx](mailto:azucena.herrera@fconta.buap.mx)

## LAS RELACIONES PÚBLICAS EMPRESARIALES EN SITUACIONES DE CRISIS

José Daniel Barquero Cabrero, Fundación Universitaria ESERP, España  
Manuel Medina Elizondo, Universidad Autónoma de Coahuila-México  
Ignacio González Sánchez, Universidad Nacional Autónoma de México  
Víctor Molina Morejón, Universidad Autónoma de Coahuila-México

### RESUMEN

*Las Relaciones Públicas Empresariales (RPE) son una disciplina científica creada y definida en los Estados Unidos con el objeto de persuadir a los públicos de los que depende una organización generando credibilidad y confianza. La profesión se basa para su conocimiento científico en las ciencias sociales y políticas, así como en las económicas y para su aplicación en el arte de saber combinar estas ciencias. En interés de introducir el Modelo RPE de la Escuela Superior y Fundación Universitaria ESERP de Barcelona, España en México, se dio inicio a una colaboración científica con la Universidad Autónoma de Coahuila, Unidad Torreón en su Facultad de Contaduría y Administración que comenzó con el conocimiento e interpretación de este modelo español por profesores y empresarios mexicanos siguiendo por el análisis de las características especiales de crisis de inseguridad que se producen actualmente en México y que está provocando significativos daños en la economía y la sociedad, continuando la investigación con el estudio y evaluación de la factibilidad de aplicación de este modelo y su adecuación a las condiciones mexicanas. Mostrar información sobre esta disciplina científica, los avances de esta colaboración y las perspectivas de trabajo futuro es uno de los objetivos de este artículo.*

**PALABRAS CLAVE:** relaciones públicas, crisis, economía, inseguridad, educación superior, NAFTA, CAFTA, globalización

### ABSTRACT

*Enterprise Public Relations (RPE) provides an interface within any organization and its stakeholders. RPE seeks to create credibility and trust. This paper presents the process of introducing Enterprise Public Relations to institutions of higher education. The Escuela Superior y Fundación Universitaria ESERP de Barcelona successfully introduced the RPE to work with its stakeholders in crisis situations. The Universidad Autónoma de Coahuila, Unidad Torreón en su Facultad de Contaduría y Administración is working to introduce RPE with the objective to built trust, and credibility in today's Mexico economic and social crisis. The Role of RPE is analyzed in the presence of the North America Free Trade Agreement (NAFTA), Central America Free Trade Agreement (CAFTA) and globalization.*

**JEL:** J58, M14

**KEYWORDS:** Public relations, enterprise, crisis, economic crisis, uncertainty higher education, CAFTA, NAFTA, Globalization

### INTRODUCCIÓN

La temática que trata este artículo es fruto original de la demanda del empresario de Europa y está centrada en las situaciones de crisis que ocurren en las empresas y cómo se pueden solucionar con una metodología estructurada según el caso y el tipo de crisis. En interés de introducir este modelo en México, la ESERP de España ha dado inicio a una colaboración científica con la FCA, Unidad Torreón, de la UAdeC de México que comienza con el estudio y evaluación de este modelo en

condiciones mexicanas; los avances de esta colaboración es uno de los objetivos de este artículo.

La recopilación y análisis de la información estudiada por los autores mexicanos de este artículo empleando lo publicado por diferentes fuentes mediáticas (El Observador, La Jornada, Reuters 2008, entre otros) y estudios personales de la observancia del fenómeno de cierre de empresas en la zona norte de México permiten aseverar que en este país se vive una severa crisis general de inseguridad (tanto civil, como laboral, como económica) caracterizada por daños en la economía los que se manifiestan por cierre de comercio y servicios que cálculos de estimaciones los ubican en un 30 y 50% respectivamente así como por disminución de la calidad de la producción principalmente por la emigración de técnicos de alto nivel y la ausencia de créditos lo que genera afectaciones en el nivel de vida. De igual forma la sociedad mexicana se siente atemorizada por la inseguridad civil y eso le hace descender su calidad de vida.

Con todos estos antecedentes se hace más necesaria la búsqueda de soluciones que vayan de la mano del actuar universitario y principalmente en instituciones como la FCA Unidad Torreón que define su misión dentro de los parámetros de Universidad Comprometida. La problemática de las Relaciones Públicas en situaciones de crisis es de un alcance inabordable, por ello se concretará en objetivos más reducidos: objetivos empíricos u operativos. Se trata de una combinación de objetivos descriptivos propios de las investigaciones de las ciencias sociales y de objetivos explicativos que intentan averiguar el dar respuesta a las cuestiones de la demanda empresarial en cuanto a las situaciones de crisis.

En este caso no se trata de una dicotomía explicación / descripción, sino de una complementariedad para aproximar la realidad que se analiza. No existe un método científico único universalmente reconocido. Existen características que componen el método científico y que se han de procurar seguir con rigor, de ahí la denominación rigor científico: objetivos claros, diseño operativo, validez y fiabilidad en la recogida de datos, un análisis riguroso de los mismos y unas compulsiones ajustadas. Aunque en este artículo hay inclinación por paradigmas cualitativos, eso no significa que se haya renunciado a análisis cuantitativos, no son incompatibles.

La profesión se basa para su conocimiento científico en las ciencias sociales y políticas, así como en las económicas y para su aplicación en el arte de saber combinar estas ciencias, de ahí que las Relaciones Públicas sean un arte aplicado a unas ciencias sociales, económicas y políticas, con el objeto final de persuadir y en base a los resultados que dan esos conocimientos aplicar unas técnicas que pueden ser de empresa o de comunicación, siempre y cuando el caso lo requiera. Son aún muchos los que piensan que la profesión gira en torno a la comunicación. Nada más lejos de la realidad, esa es otra profesión, la de director de comunicación. Esta persigue interpretar los deseos del público ante el cliente y los del cliente al público beneficiando al propio cliente y para eso también a la opinión pública, de la que depende la institución para la que se trabaja con el objeto de mantener, aumentar, potenciar, consolidar o fidelizar la credibilidad y confianza de los públicos hacia la empresa. En conclusión un consultor en Relaciones Públicas es un experto en Públicos y las relaciones con estos. En el caso específico de México y en particular de la zona conocida como la Comarca Lagunera, primer radio de acción de la FCA Unidad Torreón, el incorporar a la actividad empresarial no sólo los Planes de Contingencia sino su manejo en situaciones de crisis por Relacionistas Públicos es de suma interés y actualidad y esto denota la importancia de este tema.

A continuación se ofrece una revisión bibliográfica del tema en estudio, a través de cuatro autores que son las personalidades más relevantes en el tema de las Relaciones Públicas Empresariales, luego se mencionan en los antecedentes los objetivos de las Relaciones Públicas en situaciones de crisis y El rol de las Relaciones Públicas Empresariales en los sucesos imprevistos o accidentales desde la visión ESERP y posterior a ellos se ofrece la metodología y datos de la investigación, en donde en su primera parte se muestran los estudios y análisis que grupos expertos de la ESERP han realizado para estructurar un

sistema de trabajo. En la segunda parte se sigue con un trabajo de investigación desarrollado por profesores-investigadores mexicanos para valorar la posible inserción del modelo español en México, los análisis y resultados finales muestran la estrategia a seguir en este país para asimilar la experiencia española y adaptarla a su situación particular incluyendo además aspectos de la crisis de inseguridad que se vive actualmente. El trabajo se enriquece con un grupo de tablas y gráficos que muestran los resultados que en este propósito se vienen logrando por los autores y sus colaboradores. Finalmente se presentan las conclusiones las cuales enfatizan los resultados más relevantes. Se muestra además una extensa bibliografía consultada por los autores sobre estos temas tan actuales y relevantes. Esta investigación inicia con la revisión literaria en donde, posteriormente se diseña la investigación en donde se plantea la metodología del estudio y por último la obtención de los resultados y conclusiones.

## REVISION LITERARIA Y ANTECEDENTES

Autores tales como (Lee Ivy, 1927), predecesor de las Relaciones Públicas modernas, conocido por sus innumerables aportes a la *publicity*, y asesor, entre otros personajes, de la familia Rockefeller, decía:

“El público no debe ser ignorado, sino que debe ser informado en situaciones de crisis, aplicando técnicas “Open Book”, es decir, libro abierto, sin tapujos ni secretos, ante cualquier situación y aplicando debidamente y a tiempo las técnicas de Publicity”. “En definitiva, abrir las puertas de la empresa al público interesado, dándole informaciones oportunas y adecuadas sobre las materias que sean de interés general, teniendo siempre en cuenta los intereses de la empresa, así como los de las instituciones públicas o entidades relacionadas con el caso.” (Xifra Jordi, 1990 y 1998) pionero de las Relaciones Públicas en España orienta que la exposición realista de los sucesos de crisis tiene el siguiente orden de prioridades:

En primera la honestidad, sobre todo y siempre defendiendo los intereses de la empresa y el público. Luego seguir con sinceridad, accesibilidad y franqueza de la organización a sus públicos. Continuar con oportunidad de la información y finalmente, ser activo y no pasivo.

Black Sam (1993, 1994 y 1995) autor de numerosos libros de Relaciones Públicas, Profesor Honorario de Relaciones Públicas de la Fundación Universitaria ESERP, Profesor Honorario de Relaciones Públicas de la Universidad de Stirling, condecorado por la Reina de Inglaterra, y reconocido mundialmente por sus aportaciones a las Relaciones Públicas, entrevistado en Europa por el Dr. Baquero (Londres, 1999) acerca de cómo definir una situación de crisis, este contestó que le gustaba definir las situaciones de crisis como incógnitas, ya que esta expresión describe mejor que ninguna otra la naturaleza de las situaciones imprevistas. Las incógnitas pueden ser de dos tipos: conocidas y desconocidas, y quedan definidas por esa misma característica. (Barquero Cabrero, 2008) propone para solucionar este tipo de problemas, un informe detallado que se presentará a la dirección, una vez aprobado, se tendrán que tomar las medidas necesarias según un esquema que se divide en cuatro elementos clave: En primera el establecimiento de normas, por parte de la empresa, para resolver emergencias. Como segundo aspecto los métodos comprobados de comunicación, que incluirán instalaciones y equipamiento. Además de personal clave, instruido para emprender acciones rápidas si se produjese un evento seno y finalmente respuesta inmediata y verídica. Pero los aportes más importantes se establecieron por el Profesor Dr. Edward L. Bernays, asesor de varios presidentes de los EE.UU. y pionero mundial de las Relaciones Públicas. A lo largo de su vida, el Dr. Bernays ha sido investido doctor Honoris Causa por prestigiosas universidades. Ya en el año 1923 creó y definió como una disciplina científica las Relaciones Públicas Empresariales con el objeto de persuadir a los públicos de los que depende una organización por y para la causa de su cliente, generando credibilidad y confianza. Las consideraciones de más interés sobre el tema están recogidas en una amplia muestra bibliográfica (Bernays, 1928, 1969 y 1986) y se resumen en:

Estudiar a fondo el tipo concreto de público, para encontrar la relación idónea con el cliente afectado por la situación de crisis, lo que implica tener presente que todo individuo y grupo pueden ser y son influidos por un determinado tipo de deseos, de emociones y de instintos fundamentales. Las características de tal grupo se manifestarán de una manera determinante, según la cual el Consultor en Relaciones Públicas

diseñará su estrategia de ideas y argumentos. Considerar también la formación de los distintos grupos sociales en sus diversos aspectos: religioso, social, económico, político, racial, de sexo e incluso geográfico. Estudiará minuciosamente a su cliente antes de comprometerse a dar la respuesta o solución para la que haya sido requerido. Analizará también cada punto de contacto entre el cliente y el público, así como sus distintas fases (y si éstas concuerdan o no), hasta la fase final de presentación al público.

Elaborar y desarrollar estrategias y tácticas adecuadas, tomando en cuenta las distintas vías por las que el cliente pueda ponerse en contacto con el público. Interpretar correctamente la naturaleza de productos o servicios que el cliente brinda al público. Sólo a través de un cuidadoso y constante sistema de información podrá el público comprender y apreciar lo que está haciendo esta empresa por él. Mantener una vigilancia constante sobre la información que circula en la sociedad, por el entramado de la opinión pública. No olvidar que un falso rumor, en una situación de crisis, puede llegar a ocasionar pérdidas cuantiosas a los accionistas. Puede producirse, por ejemplo, una brusca caída de la cotización, salvo que se tomen las medidas oportunas, y más en una situación de crisis. Investigar y descubrir mercados nuevos, utilizando incluso líderes de grupos para identificarlos.

#### Antecedentes: Objetivos de las Relaciones Públicas en Situaciones de Crisis

Desde el momento en que una empresa adquiere relevancia dentro de su propio sector, sea industrial, comercial o de servicios, existen numerosos factores clave y eventos de vital importancia que pueden condicionar para un futuro su buen funcionamiento, tanto a corto como a largo plazo, en el supuesto de provocarse una situación anómala ajena a su voluntad que se transforma en una situación de crisis.

Estos riesgos podrán ser atribuidos a: Sucesos imprevistos o accidentales o a sucesos previsibles derivables en crisis coyunturales, debidos a cambios bruscos de tendencia económica, capaces de afectar tanto al sector social, laboral como empresarial, y a su vez transformables en una crisis coyuntural. También y según el grado de importancia del suceso y de cómo actúe la empresa ante el mismo, estas situaciones de crisis podrían redundar seriamente a la misma empresa e incluso a su entorno o a la propia sociedad en la que ejerce su actividad, incluso al sector en función de la crisis, apareciendo entonces un tercer riesgo consistente en: Sucesos tendentes a reconversión de la empresa con cierre parcial o total de la misma, derivando finalmente en crisis estructural o de inviabilidad.

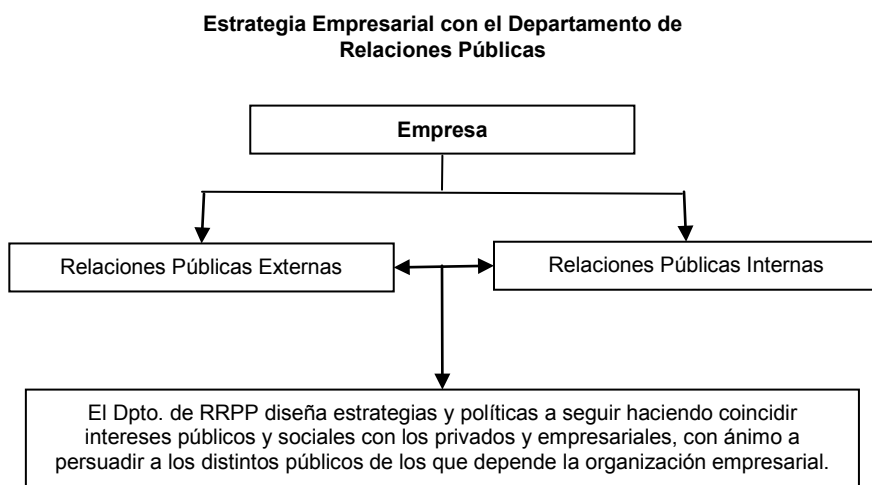
Previamente a diseñar aquellas estrategias de Relaciones Públicas que deberán seguirse en las diferentes situaciones de crisis, en este artículo se esclarecen estos conceptos, con el fin de que una vez definidos, se esté en condiciones de transmitir a la opinión pública, y a los restantes colectivos internos y externos, con los que se relaciona la empresa, el tratamiento de la información más adecuado para cada caso.

A su vez será de interés desarrollar, bajo una óptica de Relaciones Públicas Empresariales, una exposición como resultado de esta investigación de los distintos sucesos de crisis, complementando así el enfoque de gestión empresarial visto desde dicha vertiente, y no suficientemente tratada hasta la fecha en la bibliografía del management y de las Relaciones Públicas con el objeto final de explicar cómo, dónde, cuándo y el por qué de cómo solucionar una crisis en la empresa moderna.

#### El Rol de las Relaciones Públicas Empresariales en los Sucesos Imprevistos o Accidentales

Los sucesos imprevistos o accidentales son sucesos que siendo susceptibles y probables de desencadenarse, pueden presentarse de forma súbita o accidental, sin previo aviso, es decir, se sabe que puede ocurrir un accidente, pero se desconoce cuándo y cómo puede acontecer y si es que acontecerá. En todas estas situaciones hay que tener bien definidas las estrategias entre la dirección de la empresa y el departamento de Relaciones Públicas para determinar la información que se manejará tanto en las relaciones externas como internas. Figura 1

Figura 1: Relación Empresa – Relaciones Públicas Empresariales



*Esta figura resalta la doble atención que la dirección de la empresa debe darle al tratamiento de las RPE ya que debe considerar lo que se informará tanto el público externo como el interno de su propia empresa si llegara a ocurrir un suceso imprevisto o accidental.*

Los sucesos imprevistos suelen darse mayormente en actividades industriales, con alto factor de riesgo, tales como químicas, nucleares, o bien de servicios, como transportes u otras similares, eso no significa que el resto de empresas queden libres de ese riesgo, pero es más improbable. Estos eventos cuando ocurren son los que con mayor frecuencia se presentan como fenómenos inesperados, con poco tiempo para poder reaccionar, y pueden provocar una crisis de empresa si no se toman medidas adecuadas, tanto de gestión empresarial como frente a la opinión pública para no dañar su posterior imagen, credibilidad y confianza. En función de su actividad, estos sucesos pueden agruparse por (Tabla 1)

Tabla 1: Agrupamiento de los eventos que con mayor frecuencia se presentan como fenómenos inesperados. Fuente ESERP

Sucesos Imprevistos o Accidentales. ESERP
<b>Empresa Industrial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos catastróficos: Incendios, destrucción, inundación</li> <li>• Riesgos de proceso: Contaminación ambiental, de productos, otros.</li> <li>• Rumores que afectan al proceso industrial.</li> </ul>
<b>Empresas comerciales y de servicios:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huelgas generales:</li> <li>• Transportes de viajeros y mercancías.</li> <li>• Rumores</li> <li>• Suspensiones de pago por terceros.</li> <li>• Clientes que pueden arrastrarnos financieramente.</li> <li>• Transmitir pésima imagen al propio sector.</li> <li>• Cierre de un mercado nacional o extranjero por causa mayor.</li> <li>• Guerra o bloqueo comercial.</li> <li>• Caída de la Bolsa en el caso de que la empresa cotice.</li> <li>• Caída del sector</li> </ul>
<b>Sociedades financieras</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas extraordinarias por malas inversiones</li> <li>• Quiebras y suspensiones de pagos</li> <li>• Escándalos fiscales o malversaciones</li> <li>• Estados financieros incorrectos</li> <li>• Sociedades aseguradoras e inmobiliarias.</li> </ul>

*Lo mostrado en la Tabla 1 son los eventos que ESERP considera de más incidencia en las crisis en España.*

## METODOLOGIA

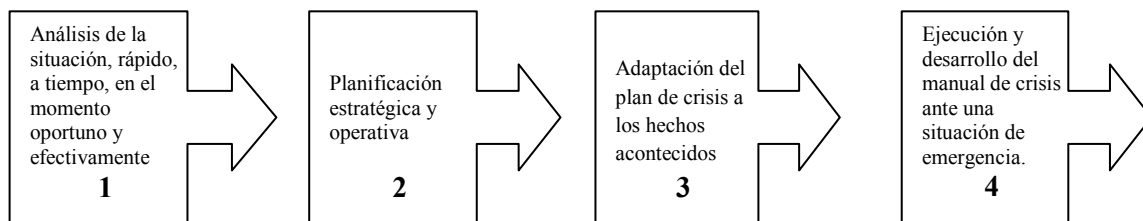
### Metodología y Datos de la Investigación Llevada a Cabo por ESERP

En esta sección se muestra el proceder metodológico que la ESERP ha elaborado para lograr el Manual de Crisis avalados por técnicas Kendall y desde la óptica del Relacionista Público. Para llegar a estos resultados los expertos emplearon técnicas de planeación estratégica, desde el análisis del entorno hasta los resultados, aplican herramientas básicas del análisis probabilístico y ejercicios de brain storming, utilizan matrices FODA para el diagnóstico inicial, análisis de costes y la metodología de desarrollo de proyectos para la elaboración del Manual. Estos aspectos son sólo mostrados a continuación sin detallar el manejo de las técnicas ya que su explicación está fuera del propósito principal de esta publicación.

*Desarrollo estratégico ante un suceso imprevisto accidental:* En ocasiones, al ser previsibles o esperados estos eventos, puede resultar más fácil el centrar los esfuerzos en diseñar programas o acciones que deberán desarrollarse y concretarse en un manual de planificación estratégica de crisis, consistente en la determinación de un plan que debería seguirse llegado el caso. Para ello, se detectarán los posibles puntos débiles, y se crearán tácticas que previamente habrán sido planificadas de forma ordenada y concisa, y que servirán de base para la preparación del citado manual para casos de crisis. La misión de RRPP no consistirá solamente en atender lo concerniente a la estrategia de qué decir y cómo, cuándo, dónde y por qué, sino previamente su aplicación a la empresa en el día a día y prever las posibles crisis que puedan derivarse a mayor plazo frente a: clientes, bancos, organismos oficiales, equipo humano y familias.

En estos casos, el consejero en Relaciones Públicas aportará un plan de trabajo tendente a la elaboración del citado manual de crisis cuya preparación y consenso se llevará a cabo junto con determinados técnicos y altos ejecutivos de la propia empresa, a través de supuestos, simulaciones y casos reales ocurridos recientemente o con anterioridad, en la propia empresa o en otras del sector con las que se habrá tenido contacto cercano. Para la adecuada planificación del trabajo, se establecerán las siguientes fases, Figura 2. Figura 3 analiza con profundidad la situación e imagen de la compañía ante la opinión pública.

Figura 2. Fases de Planificación del Trabajo para desarrollar el Manual de Crisis



*Al estilo de un proceso de Planeación, estos pasos son los que permiten el diseño del Manual de Crisis.*

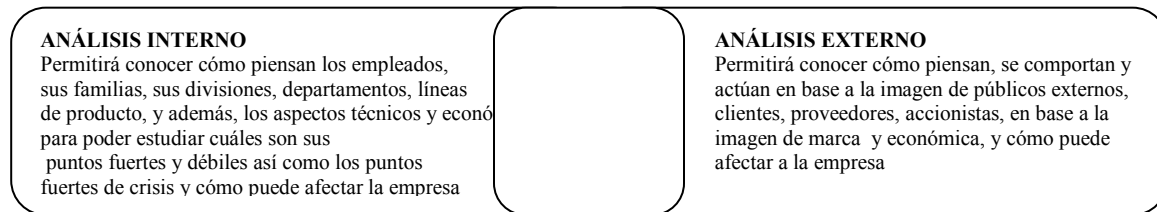
### Fase 3: Adaptación del Plan de Crisis a los Hechos con Probabilidad de Acontecer

Con el fin de empezar a trabajar en posibles situaciones de emergencia o crisis, una vez se ha conocido al máximo la compañía y con el soporte de los públicos internos y externos, y basados en razonamientos lógicos que se desprendan de los riesgos que pueden surgir de la actividad a la que ésta se dedica, se obtendrá una aproximación real del objetivo que interesa alcanzar (ver Figura 5).



Fase 1: Análisis de la Situación Previo a una Crisis

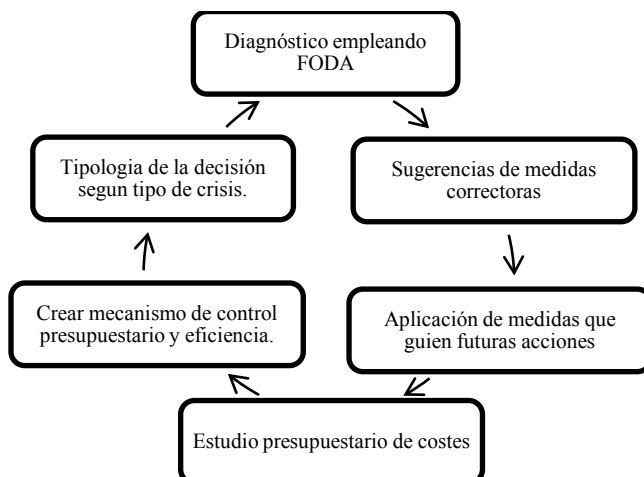
Figura 3: Análisis Previo de la Situación de Crisis Interno y Externo.



*Es un análisis del entorno o del marco en que se desarrolla la crisis que se evalúa*

Fase 2: Planificación de una Estrategia Operativa

Figura 4: Planificación Estratégica del Plan de Crisis



*Este plan estratégico permitirá mantener o mejorar la imagen en función de los intereses de la Compañía, utilizando las técnicas de Relaciones Públicas ya expuestas, para lograr una credibilidad y confianza absoluta.*

En función de este estudio, y tomando en cuenta posibles márgenes de error, se inician una serie de acciones dirigidas a los distintos públicos con los cuales se relaciona la compañía presentando un informe cuyas conclusiones y acciones a tomar se detallarán y pormenorizarán en el manual de crisis, y que se concreta en el siguiente plan estratégico

Fase 4: Ejecución y Desarrollo del Manual de Crisis Ante una Situación de Emergencia

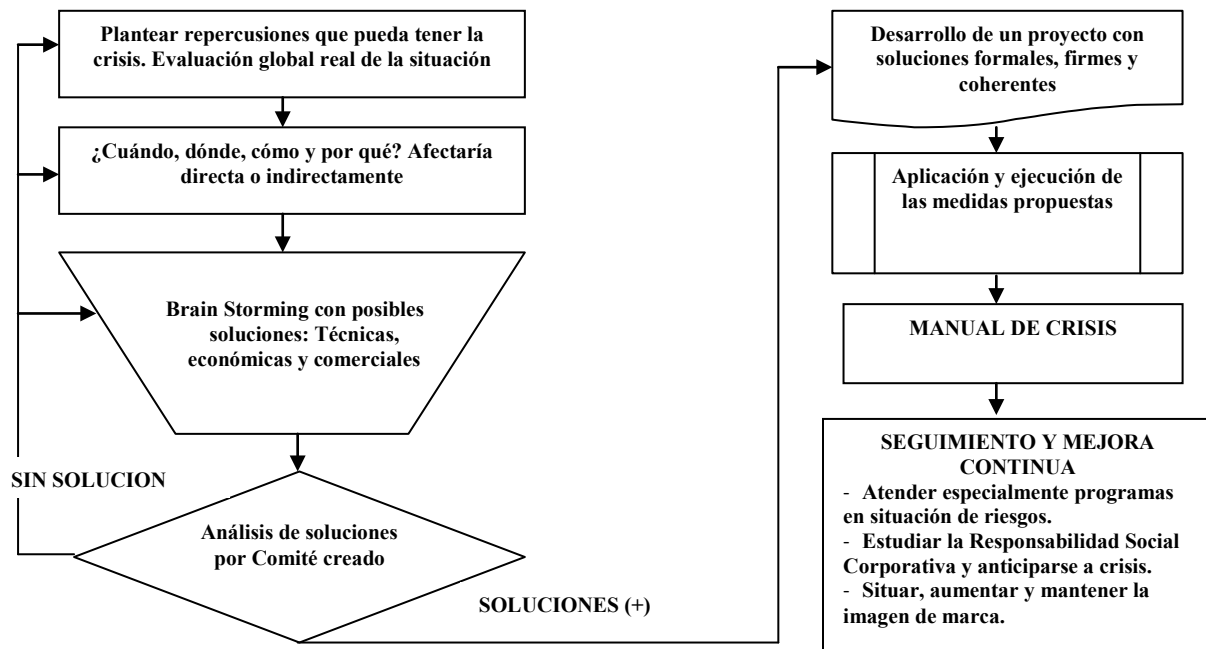
Las anteriores consideraciones de la Fase 3 se recogerán en un manual de crisis, que contemple cada supuesto, para ser enviada a cada departamento de la empresa la parte que le afecte, con el previo visto bueno por la gerencia, Figura 7. Las repercusiones al departamento de producción, por ejemplo, serán distintas a las de finanzas, o a las comerciales, o a la de relaciones con el accionariado.

Metodología de Trabajo en Busca de una Adecuación del Modelo ESERP a México

En esta sección se explica la estrategia seguida y a seguir en el norte del país para el tratamiento de las RPE en situaciones de crisis asimilando y adecuando la experiencia española a la situación particular, donde se incluyan además aspectos de la crisis de inseguridad que se vive actualmente en México.

En el estudio se manejan herramientas relacionadas con la selección de expertos empleando las técnicas de Kendall. Se emplean variables discretas en el sentido de que el participante podrá elegir uno de cinco valores procesados en escalas de Likert en la cual el valor de 5 se corresponde con la total aceptación del postulado y el valor de 0 con la negación total. Se enriquece además el trabajo al usar técnicas de rondas Delphi para ir conformando un acuerdo el cual se comprueba aplicando el consenso por Kendall. Se trabaja lo relacionado con la Cultura Organizacional toda vez que se está analizando el transferir un modelo español a México. Se emplea además dentro del Sistema de Marco Lógico la técnica del Árbol de Problemas para poder determinar las posibles causas que afecten o modifiquen el modelo español dentro del contexto mexicano.

Figura 5: Descripción de la Estrategia de Trabajo Ante la Probabilidad de Acontecer la Crisis



*Estos diez momentos forman parte de la estrategia de la ESERP para planificar su accionar partiendo de un análisis probabilístico en base a las repercusiones de la crisis.*

Se hace un manejo además de técnicas de estadística inferencial o el cálculo de la probabilidad de que algo ocurrirá. Una probabilidad se expresa como un número decimal entre 0 y 1 en donde el valor 0 significa que no puede suceder y el valor de 1 denota que seguramente sucederá. Sería posible (aunque inexacto) en esta experiencia mexicana trabajar con alguna información anterior que permita manejar conceptos de frecuencia relativa si se tuvieran datos confiables y suficientes acerca de la fracción de tiempo en que se sucedieron eventos semejantes de crisis en el pasado, por esta razón se trabajará más bien con probabilidad subjetiva al existir poca o ninguna experiencia en la cual se pueda basar la probabilidad. (Mason y Lind, 1992). Trabajos futuros estarían encaminados a ir conformando una base de datos que registre de manera organizada estos sucesos imprevistos de manera que se pueda tener información más exacta. Finalmente un grupo de tablas y gráficos muestran los resultados que se vienen logrando por los autores y sus colaboradores.

Figura 6: Informaciones que Debe Dirigir el Equipo de RRPP a sus Públicos Objetivos

El equipo de Relaciones Públicas (experto en relaciones con los públicos) tendrá preparadas informaciones, dirigidas expresamente a distintos colectivos de los cuales depende la empresa para el éxito				
Para el público en general, a través de los medios de comunicación de los propios empleados que transmiten con sus comentarios imagen externa.	Para el accionariado de la compañía, inversores, agencias de valores y analistas financieros, bancos y cajas	Para los distribuidores de los productos y servicios de la empresa	Para los empleados de la empresa, con atención especial a los de poca antigüedad en sus cargos, pues la conocen menos.	Para la Administración Pública

*Estos son cinco sectores diferentes de públicos relacionados con la empresa. A cada uno de ellos se le debe diseñar una información particularizada según sus intereses y dominio de las particularidades de la empresa.*

## RESULTADOS

### Los Sucesos Imprevistos o Accidentales del Modelo de ESERP Valorados Dentro del Contexto Mexicano Actual

En función de su actividad, estos sucesos podrán agruparse, según se trate, en organizaciones Industriales, de Comercio y Servicios o de Finanzas, tal como se mostró en la Tabla 1 relativa a ESERP. En la Figura 7 se muestra la ocurrencia de estos sucesos imprevistos o accidentales los que pueden considerarse como variables aleatorias. En el escenario de menor gravedad o baja trascendencia los sucesos imprevistos ocurrirían solamente según  $Z_1$  y en el escenario de mayor gravedad o alta trascendencia ocurrirían según las casillas marcadas en  $Z_2$ . Las respuestas obtenidas se corresponden con un ejercicio desarrollado entre expertos mexicanos: los niveles de experiencia y conocimiento sobre manejo de empresas en situaciones de crisis fueron evaluados mediante preguntas que los expertos seleccionados respondieron permitiendo obtener sus coeficientes de información ( $K_c$ ) y de argumentación ( $K_a$ ) para finalmente calcular el Coeficiente de Competencia ( $K$ ) de ellos seis, obteniéndose valores superiores a 0,88 que es Coeficiente de Competencia Alto. El grupo experto una vez evaluado quedó entonces conformado por tres profesores y tres empresarios de la Comarca Lagunera, territorio de mayor influencia de la FCA Unidad Torreón.

### Otras situaciones de crisis empresariales en México no contempladas en el modelo ESERP

En función de la situación analizada se enlistan las variables independientes y dependiente de la investigación, Figura 7.

*Variabes Independientes:* Sucesos imprevistos o accidentales

*Variable Dependiente:* Grado de en que estos sucesos se producen o impactan

A estos expertos se les mostró el listado de variables independientes y se les pidió que marcaran su elección en una escala de Likert de 1 a 5 en la cual el valor menor (1) significa que históricamente hay ausencia de este suceso imprevisto o accidental y el mayor valor (5) indica que ha existido ese suceso con frecuencia o que hay potencialmente condiciones para que se produzca. Los valores que toma la variable dependiente (en las casillas) son valores medios de las respuestas de los expertos. Evidentemente que la mayor probabilidad y gravedad se corresponde con valores asociados al escenario  $Z_2$  con valores de 5 en escala de Likert como son los sombreados en la Tabla 1. Del análisis de los resultados mostrados

en la Figura 7, se desprende que las variables 3, 7, 8, 9, 11 y 12 son las variables independientes de más significación.

El otro ejercicio consistió en consultarle a los expertos qué otros sucesos podrían considerarse que se producen en México a diferencia de España, las respuestas de ellos fueron consensuadas luego de dos rondas tipo Delphi en las cuales el entrevistador fue mejorando y ampliando las respuestas en la medida que los expertos expresaban sus criterios por separado. Estos otros tipos de sucesos aunque no son ni imprevistos ni accidentales se pueden identificar como las causas que tienen como efecto una crisis empresarial por su propia naturaleza. Puede decirse que son como una Espada de Damocles que pende sobre los empresarios y que pueden revertir un negocio de manera imprevista. Estos sucesos que potencialmente pueden afectar de manera inesperada son: Tratado de Libre Comercio, TLC o NAFTA (North American Free Trade Agreement). Globalización del mercado internacional e inseguridad ciudadana ( Figura 8)

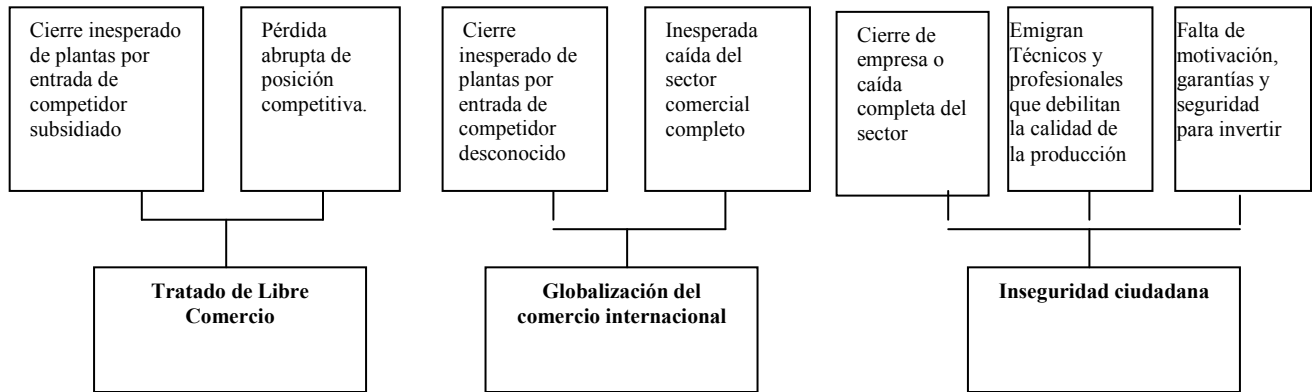
Figura 7. Ocurrencia de la Situación de Crisis Según el Sector de la Economía

Sucesos imprevistos o accidentales. Análisis de la información de ESERP en el entorno de México	ACTIVIDAD , grado impactan					
	Industrial		Comercio Servicios		Finanzas	
	Z <sub>1</sub>	Z <sub>2</sub>	Z <sub>1</sub>	Z <sub>2</sub>	Z <sub>1</sub>	Z <sub>2</sub>
1. Riesgos catastróficos: Incendios, destrucción, inundación....	3	3	3	3	-	-
2. Riesgos de proceso: Contaminación ambiental, de productos....	4	5	3	4	-	-
3. Rumores que afectan al proceso	4	5	4	5	4	5
4. Huelgas generales	3	4	3	4	3	4
5. Transportes de viajeros y mercancías.	3	4	5	5	-	-
6. Suspensiones de pago por terceros.	3	4	3	4	4	5
7. Clientes que pueden arrastrarnos financieramente.	4	5	4	5	4	5
8. Transmitir pésima imagen al propio sector.	4	5	4	5	4	5
9. Cierre de mercado nacional o extranjero por causa mayor.	4	5	4	5	4	5
10. Guerra o bloqueo comercial.	2	2	2	2	2	2
11. Caída de la Bolsa en el caso de que la empresa cotice.	4	5	4	5	4	5
12. Caída del sector	3	4	4	5	4	5
13. Pérdidas extraordinarias, por malas inversiones.	4	5	4	5	4	5
14. Quiebras y suspensiones de pagos.	3	4	3	4	4	5
15. Estados financieros incorrectos	2	3	2	3	3	4
16. Escándalos fiscales o malversaciones.	3	4	3	4	4	5

*Esta figura valora la ocurrencia de la crisis según el sector de la economía mediante un ejercicio desarrollado por expertos mexicanos siguiendo la metodología de ESERP en función de la experiencia de los expertos en cuanto a la ocurrencia de estos sucesos en el Norte de México. Z<sub>1</sub> refleja una situación de menor gravedad o trascendencia y Z<sub>2</sub> presenta una de alta gravedad y trascendencia dentro de la crisis*

Por tanto: Los sucesos imprevistos o accidentales que pueden provocar una crisis en México serían entonces: Rumores que afectan el proceso. Clientes que pueden arrastrar la empresa financieramente. Trasmistir pésima imagen al sector. Cierre de mercado nacional o extranjero por causa mayor. Caída de la Bolsa en caso que cotice. Caída del sector. Cierre inesperado de plantas por entrada de competidor subsidiado o desconocido. Pérdida abrupta de posición competitiva. Inesperada caída del sector comercial completo. Pérdidas extraordinarias por malas inversiones. Cierre de empresa o caída completa del sector. Emigración de Técnicos y profesionales que debilitan la calidad de la producción. Falta de motivación, garantías y seguridad lo que arrastra a la empresa a una crisis de proporciones impredecibles.

Figura 8: Árbol parcial de Causa-Efecto



Los tres sucesos de la parte inferior de este árbol son Causas que provocan los siete Efectos que están sobre ellas. Estos siete efectos engrosan la lista de variables independientes que originan las crisis. La elaboración de este árbol está avalada por el trabajo de los expertos que participan de esta experiencia.

Posteriormente se hace un Análisis Factorial y se trabaja con el análisis de componentes principales del paquete SPSS pues identifica la mayor varianza; de esta manera quedan como variables las que explican el 70% de la variación que son las siguientes: Clientes que pueden arrastrar financieramente. Cierre de mercado nacional o extranjero por causa mayor. Trasmistir pésima imagen al propio sector. Pérdidas extraordinarias por malas inversiones. Caída del sector y cierre de empresas por crisis de inseguridad. Estos cinco sucesos que son impredecibles en el tiempo y su magnitud son los orígenes de un problema que se denomina Crisis Empresarial. Dentro de los marcos de este trabajo, el objetivo central es el papel que debe jugar el relacionista público en el momento de producirse la crisis y es lo que se muestra a continuación

#### Validación del Modelo de Gestión de Comunicación de un Departamento de Relaciones Públicas Especializado en Empresas o Finanzas, por Parte de Expertos Mexicanos

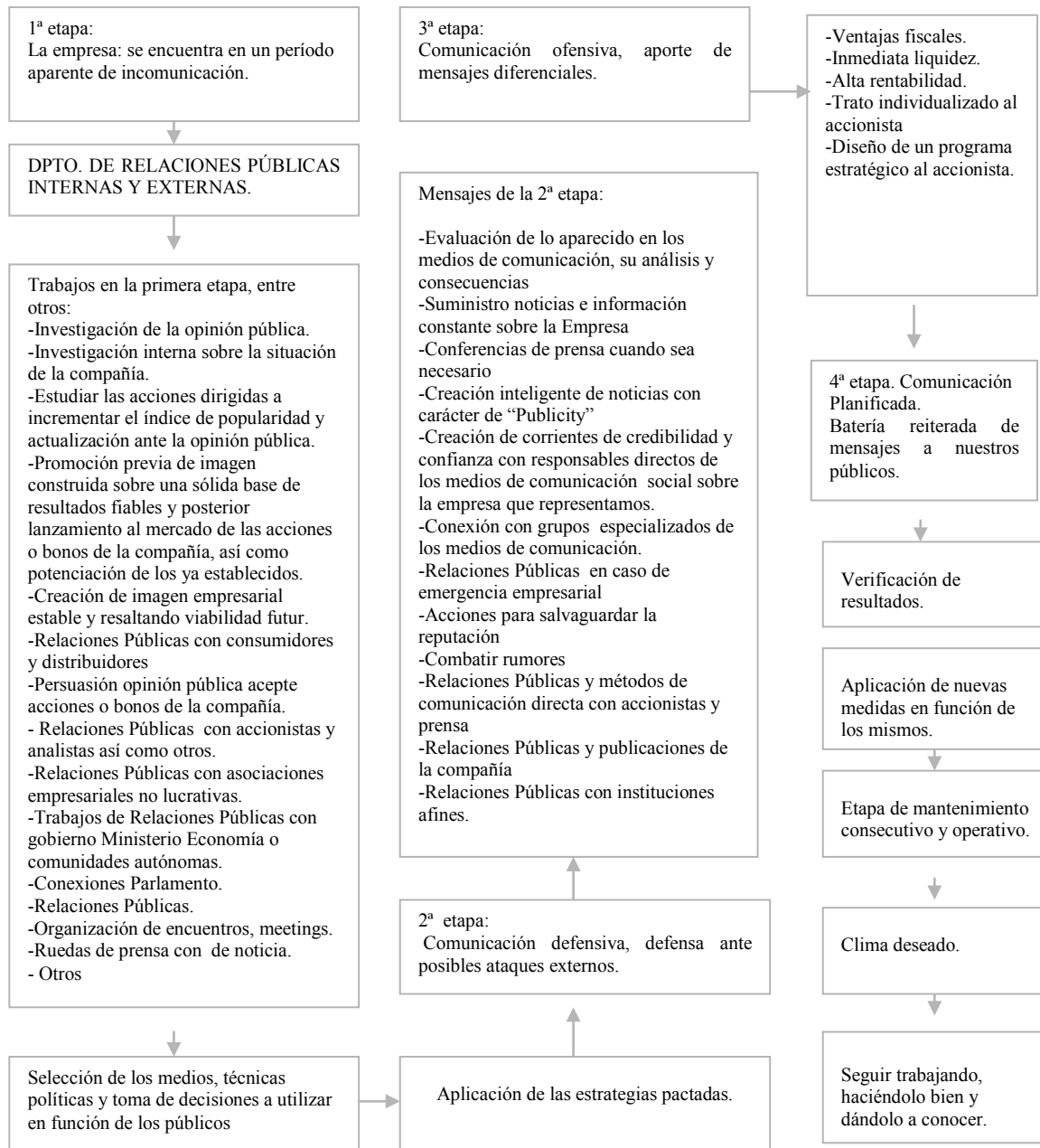
Se señala que aunque en las grandes empresas de la Comarca Lagunera existe el Modelo de Contingencia en caso de accidentes, la mayoría de ellas carece de una estrategia de comunicación mediante la figura de un Relacionista Público especializado en casos de crisis. El trabajo de investigación entre estas instituciones española y mexicana adecuará más este modelo a las condiciones actuales de México ajustándolo más a los trece sucesos antes determinados.

En la Figura 9 se muestran las etapas de este Modelo, original de la ESERP, el cual fue puesto a consideración de expertos mexicanos mediante entrevistas cerradas con ellos y ha sido avalado con un alto nivel de consenso dado que su contenido se ajusta a la manera en que se debe proceder en este tipo de

#### Otros Aspectos de Importancia Que Deben Considerarse al Momento de Transferir Este Modelo a las Condiciones Mexicanas

Cultura organizacional: En cuanto a la identificación de ella, se parte del cuestionario elegido de Cameron y Quinn (1999) el que mide seis aspectos de la cultura organizacional para determinar diferentes tipos de cultura. Los seis aspectos, se relacionan en la Tabla 2.

Figura 9: Modelo de Questión de Comunicación



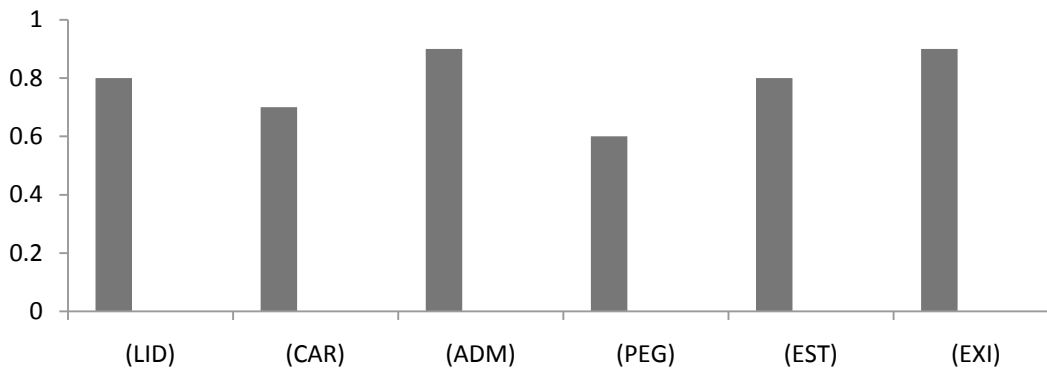
*Etapas en la gestión de la comunicación del Dpto. de Relaciones Públicas especializado en empresa o finanzas. Explica el proceder de este departamento hasta lograr el clima deseado*

Finalmente a los expertos tanto de la ESERP como de la FCA-Torreón se les presentaron estos aspectos que identifican la cultura organizacional (CO) para determinar si la transferencia de tecnología se haría sin adecuación o requeriría de ajustes de contenidos y formas. Se les planteó la tarea de la siguiente manera: “En base a su experiencia y conocimiento general de las culturas organizacionales de ambos países, evalúe hasta qué grado de significación estos seis aspectos de la CO son tenidos en cuenta en México de una manera diferente a la de España” La respuesta se grafica en la Figura 10

Tabla 2: Aspectos de la Cultura Organizacional a Considerar y su Codificación.

Aspectos a considerar	Código
Estilo de liderazgo que es el enfoque que se permea a todos los niveles de la organización.	(LID)
Características dominantes de la organización, que define a qué se asemeja la organización.	(CAR)
Administración de los empleados que define el estilo que caracteriza el trato a los miembros del equipo y el ambiente de trabajo.	(ADM)
El pegamento organizacional que define los mecanismos de unión que mantiene a la organización.	(PEG)
El énfasis estratégico que define el enfoque implícito en la estrategia de la organización.	(EST)
Y el criterio de éxito que determina cómo la victoria es definida y cuáles logros son celebrados y reconocidos.	(EXI)

Figura 10. Grado en que difieren la CO de ambos países según estos seis aspectos



*El procesamiento de las respuestas de los expertos consultados arroja que los seis aspectos difieren en una proporción de 0,78*

Este resultado demuestra el cuidado y trabajo esmerado que se debe ejecutar para transferir este modelo español a las condiciones mexicanas. Las características de la cultura organizacional entre los dos países difieren sensiblemente por lo que se impone un trabajo de caracterización propia del relacionista público en México que considere ante todo la cultura de la organización para así poder llegar con más eficacia a todo el público objetivo.

### Otros Resultados Obtenidos

El conocimiento de este estudio sienta cátedra y crea una nueva forma de trabajo en el análisis de las crisis que va más allá de los conocidos planes de contingencia ante desastres en México. Se está en capacidad de preparar una agenda de Relacionista Público para empresas mexicanas que tengan en cuenta un estilo propio de trabajo ante los sucesos imprevistos que puedan originar una crisis y que fueron tratados en el cuerpo de este estudio. Se dispone de un método de trabajo, avalado por la experiencia española y aceptado por los expertos y autores de este trabajo y que comprende: Análisis de la situación, rápido, a tiempo, en el momento oportuno y efectivamente, Planificación estratégica y operativa. Adaptación del plan de crisis a los hechos acontecidos. Ejecución y desarrollo del manual de crisis ante una situación de emergencia.

Además se está en posesión de un listado de ocurrencia de sucesos según el sector de la economía y un modelo de gestión de la comunicación, todos avalados por grupo de expertos mexicanos. Se determina el empleo de técnicas que pueden ser de empresa (como ejemplo: la utilización de la gestión empresarial basada en la actividad eficaz que proporciona un rendimiento en beneficios, una alianza estratégica, compartir información, métodos, marketing y finanzas, análisis FODA, (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) o de comunicación, (como ejemplo: el marketing, la publicidad, la propaganda, la promoción, la “publicity”, el “networking”) para la interpretación y neutralización de la crisis. Toda esta información estudiada con profundidad pero aún insuficiente adecuada y validada -mostrada en este

artículo- pone a la parte mexicana en posibilidad de adaptar y optimizar este modelo y todo el trabajo del Relacionista Público.

Las relaciones establecidas entre la ESERP de España con la Universidad Autónoma de Coahuila a través de la FCA Unidad Torreón y la UNAM, una de cuyas expresiones son las relacionadas con el tema de este artículo muestran una nueva faceta de integración en actividades científicas de actualidad con aplicación en el sector empresarial que coadyuvará a ser más exitosa la relación universidad empresa que desarrollan en sus respectivos países y que a la vez permitirá un amplio intercambio de experiencias incrementando la cultura de ambas instituciones universitarias. Se dan los primeros pasos para poder colaborar en el manejo de la crisis de inseguridad que asola a México y que crea continuamente nuevas crisis empresariales, domésticas y laborales.

## CONCLUSIONES

Se debe trabajar por tanto en un modelo mexicano que contemple no sólo las características del modelo español de la ESERP y sus situaciones de crisis sino que tenga en cuenta además las nuevas situaciones de crisis que conforman el panorama actual de la sociedad mexicana uno de cuyos roles está llamado a interpretar la FCA Unidad Torreón. En materia empresarial es la propia empresa, la que decide el manejo de su crisis. En lo relativo a las relaciones con los públicos los Relacionistas Públicos, se basarán en el plan estratégico que con anterioridad desarrollaron en el manual de crisis, aplicando el que resulte más próximo al suceso ocurrido, solapando la información de la manera más conveniente a los intereses de la empresa, y con su debida aprobación, poner en funcionamiento al equipo y plan de marcha.

Una de las primeras medidas será facilitar a la prensa, accionistas y posibles interesados, la oficina de contacto a la que pueden acudir para recibir una completa información. Al mismo tiempo, se dará instrucciones precisas a los empleados que deban informar, para que sepan que a partir del suceso en cuestión, sólo se puede informar de ello de acuerdo con el equipo de Relaciones Públicas. Es indispensable que las acciones a tomar por el Departamento de Relaciones Públicas se produzcan en el mismo momento en que se manifieste el acontecimiento al igual que el hablar con la prensa antes de que empiecen a interpretar estos por su cuenta o a opinar empleados y familiares por la red, internet, intranet. Dado que los acontecimientos pueden precipitarse en cualquier hora del día, es recomendable que el responsable de Relaciones Públicas pueda ser localizado en cualquier momento, al igual que el resto de los ejecutivos responsables de la empresa.

Se tiene que prever, por tanto, una buena coordinación para tratar conjuntamente con la opinión pública, la prensa, los bancos, el accionariado y los propios empleados. Antes de dar ninguna noticia a la prensa, evaluar lo antes posible y rápida y eficazmente el alcance de los posibles daños o costes, y sus repercusiones. También se facilitará, oportuna y gradualmente, información actualizada en la medida que se conozcan los hechos, sin ningún tipo de exclusiva e informando a todos los medios de comunicación por igual, aspecto éste fundamental. Pasados los primeros días de la crisis, conviene transmitir mensajes reafirmando la seguridad, credibilidad y solvencia de la compañía, al mismo tiempo que se creen noticias sobre algún otro acontecimiento de ésta para que vean que la crisis queda atrás y que ya la empresa es noticia por otras cosas distintas a la crisis. Será importante que la opinión pública aprecie que se sigue luchando por salir adelante, o bien que el hecho no ha afectado la empresa tanto como en un principio se pensaba, y que se puede continuar con las actividades normales de la empresa.

Algunos de los motivos por los cuales, a través de la *publicity*, debería conseguirse aparecer en los medios de comunicación después de la crisis son: Creación de un comité de crisis para atender los intereses afectados. Proponer resoluciones, con un comité de seguimiento, para que los resultados sean visibles y palpables ante la opinión pública y dándolo a conocer. Insertar noticias sobre un importante proyecto de mejoras. Organizar un acontecimiento especial. Recopilar de opiniones de personalidades que



apoyen a la empresa. Dar a conocer las manifestaciones de apoyo recibidas. Pronunciar declaraciones alentadoras y realizar predicciones o análisis de recuperación. Publicar planes de futuro sobre los próximos años, a través de informes innovadores. Desarrollar un programa para afectados, si los hubiere, y dar a conocer sus avances. Hacerlo bien

## REFERENCIAS

Barquero Cabrero, José Daniel. «*Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales (2ª edición ampliada)*». Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1999.

Barquero, José Daniel / Barquero, Mario. «*El libro de Oro de las Relaciones Públicas. Cómo aumentar los beneficios de su empresa a través de las Relaciones Públicas*». Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1996.

Bernays, Edward L. «*Cristalizando la opinión pública*», traducido al castellano y publicado en España por Gestión 2000. 1990

Bernays, Edward L. «*Biography of an Idea: Memoirs of Public Relations Counsel*». New York: Simon and Schuster, 1965.

Bernays, Edward L. «*Public Relations*». 1ª edición, Oklahoma: University of Oklahoma Press, 1952.  
Black, Sam / Murdoch, Tony. «*A commitment to Excellence. The first forty*». Suecia: IPRA, 1995.

Black, Sam. «*Casos de Relaciones Públicas Internacionales. Los 40 mejores casos internacionales de Relaciones Públicas galardonados por la IPRA*». Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A., 1994 y el original inglés por Kogan Page Publishers, 1993.

Camero y Quin

El Observador. Ciudad Juárez, Chih.- 29 de noviembre/08. “Viven las escuelas crisis de inseguridad.”  
La Jornada. Viernes 15 de agosto/08 “Ante la crisis de inseguridad sólo se han planteado medidas efectistas”

Mason y Lind, 1992. Estadísticas para Administración y Economía. Editora Alfaomega. ISBN 968-6223-71-1. Impreso en México.

Reuters, 6 de octubre de 2008. “Los mexicanos ven al narcotráfico, la delincuencia y la inseguridad pública como las mayores amenazas a la seguridad del país...”

Lee, Ivy. “URSS (Union of Socialist Soviet Republics) A World Enigma”. New York, 1927

Entrevista publicada en: Relaciones Públicas, Editorial Furtwangen, año 2008 ISBN-978 8493634049- pag 453-

## BIOGRAFIA

José Daniel Barquero Cabrero, español, Doctor por la Universidad Internacional de Cataluña, Executive MBA por la Universidad de Barcelona, Experto en Relaciones Públicas Internacionales por la Universidad Complutense de Madrid, actualmente es Presidente del Consejo Superior Europeo de Doctores, Vicepresidente de la Asociación de Derechos Humanos Juez Guzmán, Director General de la Fundación Universitaria ESERP, Director General de la Consultora en Empresa y Relaciones Públicas Barquero, Huertas & Llauder Asociados, Director en el Institute for Life Long Learning, Universidad de Barcelona del Master en Relaciones Públicas en las Organizaciones

Manuel Medina Elizondo, mexicano. Maestre en Ciencias por la UAdeC Unidad Torreón. Ph.D. por Universidad de Newport, actualmente Candidato a Dr. en Ciencias Administrativas por la UNAM. Maestro Titular en la FCA de la UAdeC Unidad Torreón de 1970 a la fecha, Director de la FCA en el período 1990-1996, Coordinador de la Unidad Torreón, de la UAdeC, 1996-2002. Actualmente, Coordinador de Estudios de Posgrado e Investigación de la FCA. U. Torreón

Ignacio González Sánchez, mexicano. Licenciado y maestro en Administración con especialidad en finanzas, Doctor en Organizaciones de la UNAM. Autor de tres libros relacionados a la administración y a la consultoría. Es profesor de la Universidad Autónoma de Coahuila, de la FCA-UNAM y del ITESM, además de consultor en Administración y Recursos Humanos.

Víctor Manuel Molina Morejón, cubano. Ing. Mecánico (1968). Dr. en Ciencias Técnicas (1985) en Instituto Politécnico de Odessa, Ucrania e Instituto Politécnico CUJAE de La Habana. Dipl. en Gestión de Innovación Universidad Politécnica de Cataluña y Universidad de La Habana. Profesor universitario desde 1967, fue Vicerrector y Director de Empresas. Profesor y colaborador en universidades de Europa del Este, Brasil, Argentina, Perú, Panamá y México. Catedrático investigador de la UAdeC.

# METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL COMPETITIVO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS BASADO EN EL ESQUEMA DE CAPACIDADES INTERNAS

Juan D. Sepúlveda Ch., Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco

Lourdes I. Meriño S., Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco

Jorge L. Del Río C., Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco

Aleyda García, Universidad del Atlántico

## RESUMEN

*En este trabajo se presenta el desarrollo de una metodología para la evaluación del potencial competitivo en pequeñas y medianas empresas basado en el esquema de las capacidades internas. El objetivo principal de este trabajo es lograr un enfoque de análisis que permitiera establecer el potencial competitivo sin ejercer el criterio de comparación interinstitucional, ante lo cual, se elimina la medición de rankings y se desarrollan una serie de indicadores cuantificables a partir de la realidad particular de la organización. Para el desarrollo de este trabajo se identificaron los principales referentes teóricos a partir de la revisión de artículos publicados en bases de datos y revistas indexadas con los cuales se realizó un estudio de concurrencia mediante la aplicación de un algoritmo de inteligencia artificial que permitió identificar los elementos principales más relevantes de dichos estudios. En la segunda parte, se muestra el desarrollo teórico del modelo, la construcción de los indicadores y el esquema de medición del mismo, presentando algunos resultados obtenidos en su validación como aproximación a las características propias de la pyme empresa de la ciudad de Cartagena para posteriormente iniciar la exploración de un modelo más complejo que permita su replicabilidad en diferentes entorno productivos.*

**PALABRAS CLAVE:** pequeñas y mediana empresas, competitividad, capacidades internas

## ABSTRACT

*In this paper, we develop a model to determine small business competitive advantages, industry competitiveness. We develop a process to internalize this capabilities to improve small to medium size business overall performance. The results suggests that business infrastructure, research and development, access to reliable data for financial analysis, leadership and value added services are among the most important variables*

**KEYWORDS:** Industry competitiveness, internationalization, productivity

**JEL:** J23, L24, M11

## INTRODUCCIÓN

La competitividad, ya vislumbrada desde la revolución industrial, se ha convertido en una necesidad empresarial cuya importancia e impacto, a medida que ha ido pasando el tiempo, exige mayor esfuerzo, educación, planeación a corto y largo plazo y la definición de aspectos o actividades que realmente agreguen valor a los productos y servicios al menor costo y con la mejor calidad. Esto ha tomado mayor impulso a raíz de la aparición del fenómeno de la globalización el cual ha obligado a todas las empresas, en especial de los sectores mundiales de manufactura y de servicio, a trabajar y buscar el mejoramiento continuo de sus operaciones para, así, ser competitivas o, de lo contrario, enfrentar la extinción de la empresa como tal. Teniendo en cuenta que un país es competitivo cuando sus empresas son competitivas, la importancia de esta radica en que se deben ofrecer productos y servicios que atiendan

de manera confiable, accesible y segura y con la programación adecuada a las necesidades del cliente y eso solo se logra cuando las empresas se comprometen a ser competitivas en el contexto mundial.

Actualmente los modelos de medición institucional de la competitividad se basan en el esquema de ranking comparativo, ante lo cual, para una empresa es necesario disponer de un marco de información complejo de sus competidores a un nivel de detalle que hace difícil su implementación en el escenario de las pequeñas y medianas empresas (PYMES); de manera, que se evidencia la necesidad de un cambio de enfoque que permita a estas al menos contar con un marco de análisis de sus capacidades competitivas, en relación a sus condiciones particulares. Por lo tanto, en este trabajo se realiza una exploración inicial en este sentido, diseñando un modelo y un conjunto de indicadores que permiten, definir escenarios de acción y toma de decisiones empresariales basados en el nivel competitivo que puede obtener una organización, siendo este primer referente un modelo de aplicación interna que permite comparar a las empresas consigo mismas.

En la primera parte de este trabajo se muestra una aproximación teórica al concepto y las directrices de medición existentes en la actualidad, para luego, en el desarrollo metodológico y los resultados, evidenciar la aplicación de los mismos, dando como resultado el modelo presentado en la última sección, el cual se muestra además desde la perspectiva de su aplicabilidad en el entorno empresarial.

## **REVISIÓN LITERARIA**

Mathis, Mazier y Rivaud-Danset (1988), explican que la competitividad es un concepto que se relaciona con la capacidad de mercadeo de los productos; en este sentido Michalet (1981), refiriéndose al concepto de empresas competitivas plantea que son aquellas que están en posición de vencer a sus competidores en el mercado, Porter (1999) por su parte, plantea que uno de los elementos importantes del concepto de competitividad es que esta garantiza la supervivencia de las empresas en el largo plazo. A pesar de la orientación de estos enfoques, Krugman (1994) plantea que, la definición del concepto de competitividad sigue un esquema de utilización desligado de su conceptualización, evidenciando la ausencia de una teoría económica relacionada. Por lo que, es necesario que los trabajos desarrollados en torno al mismo, sean explícitos en los elementos que abordan en el análisis.

A partir de esta primera aproximación, se puede identificar que el desarrollo microeconómico del concepto se encuentra relacionado directamente con conceptos de mercado y competencia, dejando la sensación de que la competitividad se convierte en una cualidad de supervivencia y consolidación empresarial que depende de múltiples factores endógenos y exógenos a las organizaciones; en este sentido Acosta (2000) determina que existen una serie de variables fundamentales en el desarrollo del concepto de competitividad, en primer lugar, plantea que el sujeto de la competitividad es la empresa y por ello sólo alcanzarán la condición de competitivas aquellas empresas que tengan lo que denomina "*capacidad para competir*"; por otra parte, explica que la "*ventaja competitiva*" se erige como la piedra angular del éxito empresarial y el objeto de la competitividad es alcanzar, mantener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa la empresa.

La idea de "competitividad" o de "ventajas competitivas", está estrechamente ligada al concepto de "ventajas comparativas", o mejor aún, a la insatisfacción con el concepto. B. Balassa, en los años '60, comentó que "las ventajas comparativas son el producto de numerosos factores, algunos mensurables, y otros no, y algunos, incluso, difíciles de identificar. En el estudio del concepto de competitividad, la base principal de análisis se centra en el desarrollo de indicadores que permitan establecer escenarios comparativos entre diferentes instituciones (Empresas, gobiernos, estados, regiones, países) por tanto, en el diseño de un modelo de indicadores para la medición competitiva es necesario, contar con indicadores cuantificables y comparables y poder medir con el mismo paquete a diferentes instituciones de manera que permita el establecimiento de un ranking comparativo

En este orden de ideas, hay trabajos que, enfocados en los conceptos de mercado y comparación, se enfocan en medir la competitividad de una industria mediante flujos comerciales, utilizando índices de

ventajas comparativas reveladas con base principalmente en acciones de comercio internacional (Morales y Rendón) Pitts y Lagnevik (1997), en la introducción al tema de la competitividad, plantean que existen a nivel de medidas, dos tipos de enfoques que permiten el desarrollo de los conceptos asociados, en primer lugar, se encuentran las medidas de Desempeño competitivo que se basan en la comparación del desempeño (participación de mercado rentabilidad) de una firma, un sector o un país en relación con sus rivales; y en segundo lugar, se encuentra el enfoque de Potencial competitivo que se refiere a la posibilidad de alcanzar altos niveles de competitividad, ya sea a partir de la disponibilidad de ventajas basadas en insumos y/o factores o en procesos.

## METODOLOGÍA

Este artículo forma parte de los resultados obtenidos en el desarrollo del proyecto “Evaluación del potencial competitivo en pequeñas y medianas empresas (PYMES) para el desarrollo prospectivo regional” el cual, tiene por objetivos, diseñar y validar una metodología de evaluación de factores de competitividad que permitan explorar el potencial de las empresas en una región para insertarse en un mercado global a futuro; en su ejecución, este proyecto comprendió en primer lugar, la elaboración de un marco teórico relacionado con el estado del arte del tema de la competitividad, en segundo lugar, la recopilación y manejo de la información más relevante en la literatura relacionada con el tema objeto de estudio y los diferentes mecanismos y metodologías de evaluación existentes, para dar paso a la construcción del modelo y su posterior validación en la última etapa. Luego de alcanzar el primer resultado, correspondiente a la elaboración de un marco teórico que sustente los diferentes modelos de evaluación de la competitividad, este artículo presenta los resultados obtenidos en la ejecución de la segunda y tercera etapa, enfocados en el análisis de la información y construcción del modelo base para alcanzar los objetivos del estudio general.

Para el desarrollo del proceso de recopilación, revisión y análisis de la información, se tomó como eje de referencia el proceso de revisión y análisis basado en la metodología de revisión de patentes formulada por Angulo (Angulo et al, 2006), el cual, plantea un esquema de trabajo para la manipulación, almacenamiento y análisis de grandes volúmenes de datos aplicado a la revisión de patentes en el área de generación de energía, para ello, los autores demostraron la utilidad del manejo de los resúmenes como base para el análisis cuantitativo de información relevante a una tecnología en particular; en este trabajo se retoma dicho enfoque, aplicado, no a la revisión de patentes, sino a artículos científicos.

Para la búsqueda de la información, se delimitó el estudio a aquellos artículos publicados en revistas académicas y científicas, incluyendo aquellas revisadas por pares, y generados en el último año que se hallaban reseñados en la base de datos Proquest, sobre temas relacionados con el concepto de “competitividad”. A partir de la búsqueda de palabras que coincidieran con los nombres de los modelos por analizar se seleccionó inicialmente un total de 148 artículos, de los cuales fue extraído el abstract. El almacenamiento y la depuración de la información inicial requirió usar dos herramientas de la suite Microsoft Office 2007: Word y Excel. El almacenamiento en Word fue transitorio y obedeció a la incompatibilidad de pasar directamente el texto de los artículos a Excel con el formato deseado y a la disponibilidad de algunas prestaciones de texto inexistentes en Excel y necesarias para la aplicación de la herramienta desarrollada. El primer paso de este análisis fue la eliminación de las palabras más frecuentes y no representativas entre el total de palabras que comprendían los artículos. Una muestra de las palabras excluidas aparece en la Tabla 1.

Tabla 1: Palabras Excluidas del Estudio

A	As	For	May	Than	When	About	At	From	More	That	Which
Above	Be	Has	Not	The	While	Also	Being	In	Of	Then	With

*Estas palabras abarcan adverbios, adjetivos y otras que tienden a repetirse con frecuencia pero no constituyen una tendencia o aporte significativo a la técnica estudiada.*

Posteriormente se elaboró una lista de palabras que, a pesar de no tener exactamente el mismo

significado, se consideran como sinónimos para disminuir el número de palabras clave y, por tanto, la dispersión. Con las listas de palabras excluidas y de sinónimos se revisó cada uno de los artículos para elaborar una matriz de intersección. Una muestra de su funcionamiento se aprecia en la Tabla 2.

Tabla 2: Muestra de la Matriz de Intersección

	Account	Action	Activities	Addition	Address	Aimed
Artículo 1	0	0	0	0	0	0
Artículo 2	0	0	0	0	0	1

*En esta matriz la intersección del artículo con la palabra clave se indica con uno (1) si la palabra aparece y con cero (0) en caso contrario.*

Para detectar tendencias dominantes, se elaboró un mapa con toda la población de artículos analizados, tomando la matriz de intersección y aplicando sobre ella un algoritmo de mapas SOM, a partir del somtoolbox, desarrollado en la Universidad de Helsinki, y utilizado en Matlab. En el mapa la cercanía entre grupos de palabras indica que han aparecido de manera conjunta en varios artículos, lo que se conoce como concurrencia. La concurrencia de palabras en un grupo ocurre principalmente por dos razones: ellas corresponden a conceptos interrelacionados en el tema de competitividad, u obedecen a nuevas tendencias técnicas de análisis. Como resultado del algoritmo aplicado se pueden apreciar en la Figura 1 diferentes nubes de conceptos, que indican las concurrencias existentes en el universo de artículos analizados.

### Construcción Mapa de Concurrencias del Universo

Para el análisis de los resultados obtenidos, el mapa mostrado en la Figura 1, fue sometido a diferentes expertos en el tema, los cuales identificaron al menos dos grandes espacios de concurrencia delimitados por el espacio y color donde aparecen las palabras; el cluster superior, de color azul, en la Figura 1, por la orientación de las palabras que lo componen, fue denominado, Cluster de Gestión y el grupo restante, ubicado en la franja inferior de la figura y compuesto por los colores Verde, amarillo, rojo y naranja, fue denominado por la orientación de los términos que lo componen como cluster de posicionamiento estratégico y comparación. Al mismo tiempo, en el análisis, se evidenció la necesidad de identificar las pequeñas nubes de concurrencias que aparecen en los mapas y relacionarlas con los citados clusters, esto dio paso a la identificación de los diferentes grupos que corresponden a los factores de análisis presentes en la información tratada, los cuales, se describen en detalle en las secciones siguientes.

### Cluster de Gestión

*Grupo 1: Análisis del entorno (Vigilancia):* Este grupo contiene términos como Find, method, compartive, existt, data, focus, value, action, a los cuales se ha atribuido el significado de análisis del entorno, dichos términos relacionados involucran un proceso de vigilancia a través de modelos, usando datos comparativos, se enfoca en la búsqueda de los elementos que dan valor a la producción.

*Grupo 2: Factores en la toma de decisiones:* Conformado por términos como beliefs, evaluate, experience, carácter, measure, influence, define, decision, experience, se enfoca, de acuerdo al análisis a los factores que intervienen en el proceso de toma de decisiones.

*Grupo 3: Infraestructura:* Este grupo se refiere a la infraestructura física y los procesos relacionados con la misma; en esta parte, se muestra un énfasis especial en los procesos de gestión de la infraestructura como un componente importante de la competitividad, en el análisis se registran palabras como build, area, conditions, improve, achieve, policies.

*Grupo 4: I+D:* El proceso de Investigación y Desarrollo no podría estar por fuera de los componentes encontrados, dada su actual importancia en los tiempos actuales, en el último grupo del cluster de gestión, se identifican conceptos como capital, research, practical, issue, design, purchase, chain, activities y capabilities, los cuales además de mostrar un énfasis en el proceso de investigación y desarrollo

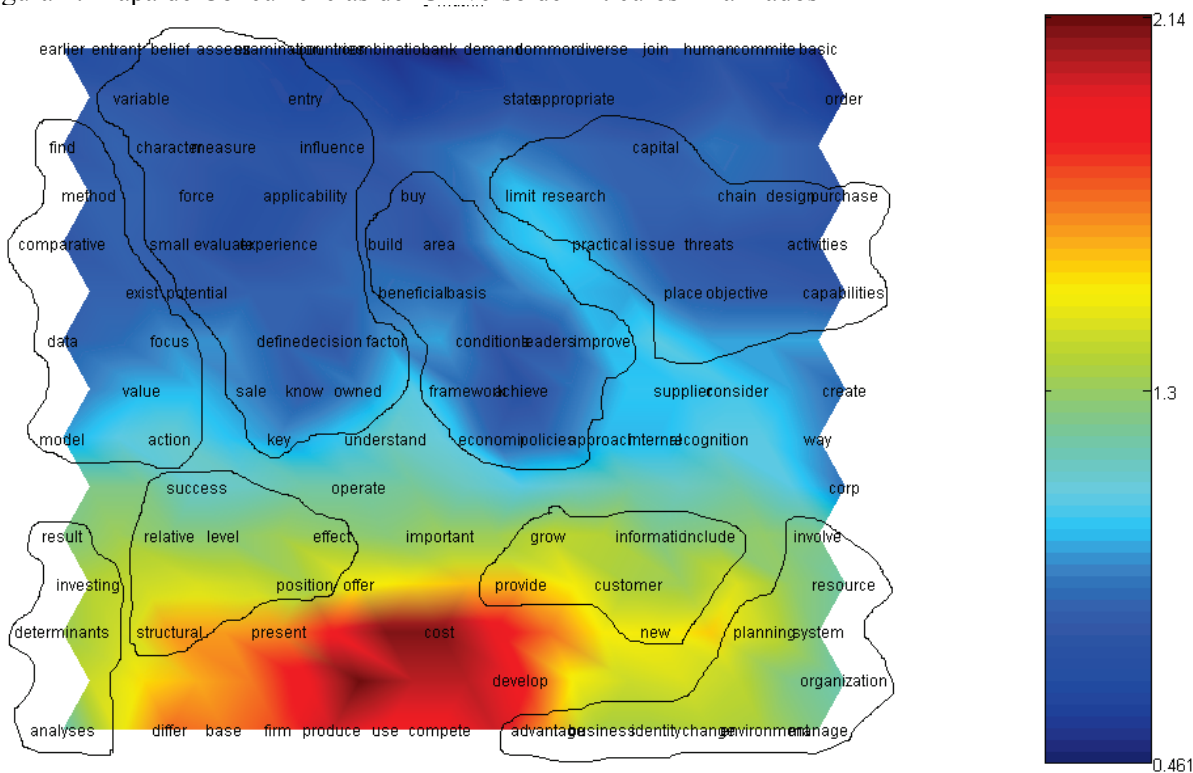
empresarial, deja entrever que dicho proceso además es importante en la participación de otros actores que se encadenan a partir de sus capacidades particulares y objetivos comunes.

### Cluster de Posicionamiento Estratégico y Comparativo

*Grupo 5: Evaluación financiera:* Este grupo permite identificar en particular el proceso de análisis y evaluación financiera, de acuerdo a los términos identificados se pueden concluir que la evaluación se enfoca en los resultados y análisis de inversiones y elementos importantes de la organización.

*Grupo 6: Posicionamiento:* Incluyendo términos como Success, level, efecto, position, structural y relative, este grupo se enfoca en el proceso de posicionamiento de la empresa, un análisis de los trabajos referenciados permite identificar que se trata de un posicionamiento a partir de elementos como la logística, el liderazgo y la creación de valor

Figura 1: Mapa de Concurrencias del Universo de Artículos Analizados



Se muestra el mapa de concurrencias de las palabras que describen el total de artículos analizados, este mapa fue obtenido mediante la aplicación de un algoritmo SOM en MATLAB, y muestra en qué sentido, se relacionan diferentes descriptores (palabras) en torno a las temáticas más relevantes en el proceso de evaluación de la competitividad

*Grupo 7: Satisfacción del cliente:* Incluye términos tales como grow, provide, information, include, customer y new, los cuales permiten inferir que la orientación de esta nube de palabras se enfoca en los procesos de análisis, evaluación y creación de las condiciones de satisfacción de los clientes.

*Grupo 8: Planeación estratégica:* Este grupo abarca las palabras involve, resource, planning, system, organization, manage, environment, change, business, advantage e identity; este grupo se refiere a los procesos de planeación del negocio y desarrollo de ventajas comparativas y competitivas a partir de dicho proceso.

## CONSTRUCCIÓN DEL MODELO Y RESULTADOS

Para la construcción del modelo se han tenido en cuenta diversos factores de medición y análisis en los procesos de competitividad existentes y referenciados en el marco teórico; en dicho proceso se encontró que, primero, los modelos de análisis se enfocan en la competitividad de países y sectores, segundo, los modelos de evaluación de competitividad tienden a establecer un ranking comparativo y tercero, el análisis individual de la competitividad de empresas no permite la toma de decisiones si no existe un referente en el mismo sector en el cual se conozca su posición

De acuerdo a dichas características y con base en los objetivos del trabajo, en el proceso de construcción de este modelo, se estableció como metodología principal, un proceso de medición sin competencia intrasectorial, de ranking relativo y con características comparativas. La característica del modelo “sin competencia intrasectorial” se refiere a que una empresa puede aplicarlo sobre sí misma, y para determinar sus capacidades competitivas no es necesario que se compare en una tabla contra el mejor de su sector en cualquier nivel, las variables y factores, fueron definidas a partir de los factores óptimos de trabajo cualitativos y por tanto, la evaluación permitirá definir estrategias de trabajo para dichos valores sin tener que compararse con otras empresas, sino con la tendencia mundial.

Las características de “Ranking relativo” y de “características comparativas” se dieron al modelo, brindando la oportunidad de que la empresas, si es su deseo, puedan compararse en un valor numérico y posicional con otras de su sector, sin ser esta la finalidad del modelo, pero permitiendo establecer escalas y rankings de posición de acuerdo a factores y variables analizados.

### Componentes y Medición

Como parte del análisis en el proceso de desarrollo del modelo, se construyó un primer arreglo que incluía, en la primera columna los clusters, o elementos macro de la medición, en la segunda, los grupos, que corresponden a los factores de análisis del modelo y en la tercera, las variables medidas dentro de cada factor de acuerdo a los hallazgos de la revisión bibliográfica y los mapas construidos; esta primera aproximación permitió definir el esquema de trabajo y las necesidades básicas de información. Para la evaluación por factores, fue necesario, además, determinar el valor óptimo de operación cualitativo de cada variable, el cual, fue transformado en una pregunta que permita ser evaluada con la asignación de un puntaje de uno (1) a cinco (5), de acuerdo a una escala de Lickert, donde cinco (5) es el valor óptimo de la evaluación. La Tabla 3, muestra el total de componentes, variables y condiciones del modelo desarrollado

Tabla 3: Componente de Gestión

Componente	Variable	Condición
<b>Vigilancia</b>	Búsqueda	¿La empresa realiza PERIODICAMENTE un proceso de búsqueda de información y vigilancia de sus competidores, su entorno y los elementos que podrían afectarla?
	Análisis Fuentes	¿Existe personal responsable del análisis de la información derivada del proceso de vigilancia?
	Conocimiento	¿La empresa utiliza para el análisis de la información la totalidad de las siguientes fuentes? Internet, Patentes, Estudios sectoriales, Boletines técnicos, Boletines científicos
<b>Toma de Decisiones</b>	Bases (Técnicas)	¿Se generan Y discuten en comité informes de resultados del proceso de vigilancia Y estos conducen a la toma de decisiones sobre el negocio?
	Claves	¿La toma de decisiones corresponde a un proceso técnico de análisis de datos e información relevante y no a un proceso basado en mitos y creencias de las directivas?
	Experiencia	Se conocen y se evalúan PERIODICAMENTE los factores claves de desempeño del negocio
	Propiedad	El personal involucrado en la toma de decisiones ha estado involucrado en el negocio y ha recibido formación relacionada con el mismo durante los últimos cinco (5) años
<b>Infraestructura</b>	Política	Cada persona en la organización conoce y aplica sus alcances y limitaciones en el proceso de toma de decisiones
	Beneficios	Existe en la organización una política clara relacionada con la infraestructura y el mantenimiento de la planta física y equipos y además esta está de acuerdo a las normas legales que rigen el sector
	Condicionamiento	Se conocen los beneficios de la infraestructura actual en cuanto a los siguientes aspectos: Cercanía a los mercados, Facilidades de acceso, Cercanía y facilidades con los proveedores, Costos y Ventajas intangibles
		Las condiciones de operación de la planta física y los equipos de trabajo están de acuerdo a los



Componente	Variable	Condición
<b>I+D</b>	Aprovechamiento	parámetros legales vigentes Se explotan económica y comercialmente los beneficios de la infraestructura actual en cuanto a los siguientes aspectos: Cercanía a los mercados, Facilidades de acceso, Cercanía y facilidades con los proveedores, Costos, Ventajas intangibles
	Mejoras	Existe un plan PERIODICO de mantenimiento, adecuación, expansión y mejora de la planta física y equipos de trabajo y además se cuenta con el capital para su ejecución
	Capital	Existe en la organización una asignación económica para los procesos de investigación, e innovación
	Objetivos	Existe una política Y se evalúa PERIODICAMENTE respecto a los cambios en productos y procesos y estos no obedecen a simples requerimientos del mercado y oportunidades esporádicas de acción
	Encadenamiento	En los procesos de investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios se CONOCEN Y ESTABLECEN acuerdos de cooperación con los siguientes actores: Universidades y Centros de desarrollo tecnológico, Competidores, Proveedores y Clientes, Consultores especializados
	Capacidades	Existe en la organización una base de datos que involucra las competencias individuales del personal y sus capacidades en el proceso de investigación y desarrollo de nuevos o mejorados productos y procesos
	TICS	La empresa cuenta con los siguientes recursos relacionados con TICS y los explota: Internet banda ancha Y Planes de telefonía celular nacional e internacional, Bases de datos e información especializada, Programas de seguridad informática, paquetes básicos de procesamiento de datos e información y programas especializados para diseño, y gestión de acuerdo a las tendencias del sector
<b>Evaluación financiera</b>	Métodos	Existe una metodología de evaluación y toma de decisiones basada en el análisis de los estados financieros Y cumple con las siguientes condiciones: Es aplicada periódicamente, Involucra personal de diferentes niveles en su análisis, La evaluación involucra conceptos de análisis financiero actuales
	Enfoque	El análisis financiero es una herramienta de apoyo a la toma de decisiones que involucra un proceso constante de capacitación en dichos aspectos de los involucrados de manera que el proceso se encuentra al día con las tendencias de evaluación financieras globales
	Seguimiento	Se realiza un seguimiento constante a los estados financieros y los resultados de los ejercicios contables mediante indicadores y tecnología y el personal tiene acceso a los mismos de manera que pueda participar en el proceso
	Finanzas	La empresa ha tenido resultados financieros positivos y cuenta con recursos para inversión y mejoramiento continuo
<b>Posicionamiento</b>	Liderazgo	La empresa es reconocida por los clientes potenciales y su imagen es positiva
	Logística	Existe un proceso de encadenamiento logístico con clientes y proveedores que permite obtener ventajas competitivas frente a otros competidores
	Valor	Existe una metodología para la evaluación de valor y se conocen las actividades generadoras del mismo dentro de la organización y además estas son aplicadas
	Personal	El personal de la organización cuenta con las siguientes características: Posee la formación necesaria para sus labores, Tiene acceso a cursos y programas de formación y actualización brindados por la organización, Posee un contrato de acuerdo a sus capacidades y la remuneración se encuentra al menos en el promedio del sector, Conoce sus tareas y responsabilidades y estas están consignadas en una manual de funciones o perfil de competencias, Es tratado de acuerdo a su condición de ser humano y en igualdad de condiciones frente a sus superiores y subalternos
<b>Satisfacción del cliente</b>	Globalización	La empresa conoce sus limitaciones y fortalezas frente a la competencia global y ha establecido planes periódicos de fortalecimiento organizacional, técnico, tecnológico y frente a los mismos
	Mercadeo	Se conocen y utilizan los diferentes canales de acceso a los clientes y la información respecto a ellos permanece actualizada además: Es posible competir en precio, Es posible captar nuevos clientes de la competencia, Existe un proceso de fidelización de clientes
	Servicios	Existe un proceso de valor agregado a los productos y servicios ofertados mediante una estrategia de servicio que incluya: Sistema de comunicación de quejas y reclamos, Seguimiento permanente a las indicaciones y requerimientos de los clientes, Garantía y servicio posventa
	Calidad	Existe un proceso para la medición y aseguramiento de la calidad de los productos y servicios ofertados que involucra: Sistema de control estadístico de la calidad, Sistema de gestión de la calidad (En operación, no necesariamente asegurado), Seguimiento de quejas, reclamos y requerimientos de los clientes, Plan de mejora de la calidad, Conocimiento y aplicación de los estándares de calidad establecidos legalmente
<b>Planeación estratégica</b>	Recursos	La empresa conoce y explota los diferentes recursos y Talento humano disponibles para el logro de sus objetivos estratégicos
	Sistema Organización	Existe un sistema de planeación que involucra al personal en todos los niveles de la organización El modelo organizacional está acorde a las tendencias del sector a nivel regional, nacional e internacional
	Misión	La misión de la organización permite la expansión del negocio dentro del sector y al mismo tiempo marca un derrotero a seguir que involucra los siguientes aspectos:

Componente	Variable	Condición
		Tecnología, Talento humano, Conocimiento del sector y la industria, Tendencias globales, Sinceridad en los postulados
	Visión	La visión de la organización está presente en los objetivos estratégicos
	Cambio	La estructura organizacional, el modelo directivo, y la actitud de los empleados permiten una eventual disposición positiva frente a cambios en el entorno

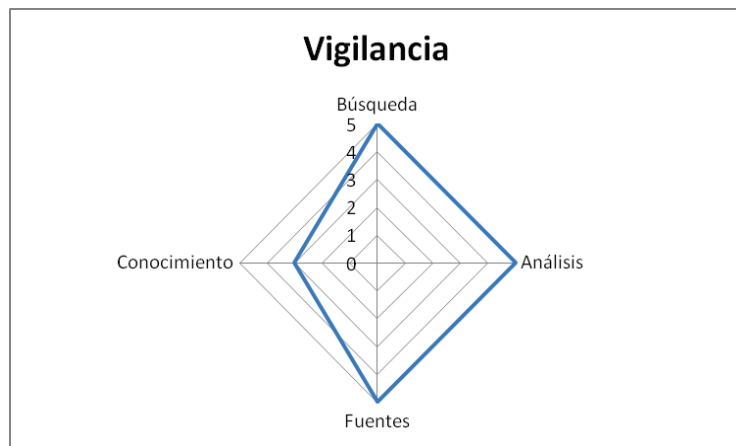
*Esta tabla muestra una ficha que relaciona los componentes, las variables y las condiciones para la evaluación de los factores de competitividad en los cluster identificados y constituyen la base del modelo de evaluación*

### Análisis Cualitativo

Como se mencionó al principio de este capítulo, el modelo obedece a una construcción cualitativa sin competencia intra-sectorial, de ranking relativo y con características comparativas, por ello, para la evaluación de los factores se han determinado dos niveles de análisis, uno cualitativo, basado en la observación y uno cuantitativo, basado en la construcción de ecuaciones matemáticas de apoyo al proceso de calificación de los diferentes índices comparativos.

Para la evaluación del modelo aplicado en las empresas, en primer lugar, se realiza la calificación de los factores de acuerdo a las condiciones óptimas de cada variable mostrada en la Tabla 3; con estos resultados, cada componente (Factores del modelo) es graficado en un diagrama radial usando como base una plantilla de evaluación montada en el programa Microsoft Excel. El proceso fue diseñado de manera que permitiera establecer en una figura, el comportamiento, por una parte de cada componente del modelo, a nivel de sus variables, y por otra, la evaluación conjunta del modelo a partir de sus componentes. Se escogió este tipo de diagrama porque permite establecer en un plano multidimensional, un comparativo de las variables de cada factor en cuanto a su posición, la idea central es que, mientras más alejada se encuentra una variable, del centro de la gráfica, mayor aporte tiene su condición actual a la competitividad de la organización. La figura 2. Muestra el ejemplo de la gráfica radial obtenida en el componente de vigilancia en una empresa

Figura 2: Muestra del Proceso Gráfico



*En esta figura se muestra la evaluación realizada para una empresa en el componente de vigilancia, se evidencia, el formato gráfico de los resultados y las variables que se tuvieron en cuenta para la evaluación.*

Tal como se puede apreciar en la figura 2, para que se desarrolle un proceso perfecto de vigilancia, hay falencias en la variable de conocimiento, mientras que los demás factores se encuentran en su valor óptimo, esto en conclusión permite establecer que la empresa referenciada en el análisis, se preocupa enormemente por vigilar su entorno, usa las mejores fuentes, tiene un proceso establecido de búsqueda, se generan informes del trabajo analizado, pero si se compara esto con el conocimiento desarrollado, se podría decir que los informes se quedan en papel o anaqueles y no existe un aprovechamiento óptimo del proceso realizado, por lo que, en la práctica, dicha empresa terminará restando los recursos orientados a

esta parte, por no obtener los resultados esperados de la misma, o revisará su estrategia y prestará más atención a lo generado y trabajará en función de convertirlo en conocimiento y aprovecharlo.

### ANÁLISIS CUANTITATIVO

Para el análisis cuantitativo se definió como eje central del proceso, el área encerrada por el perímetro de las evaluaciones en cada figura radial; el motivo de selección de esta metodología obedece a que, como se definió, el ranking es relativo, y por tanto no obedece a un valor absoluto donde la empresa de mayor competitividad en el sector obtiene el puntaje más alto.

El cálculo del área encerrada en el perímetro de la figura radial, da como resultado un valor numérico que representa la calificación obtenida por el componente, dicha calificación ha sido convertida en dos tipos de medida, la calificación completa (Acom), que es el valor numérico obtenido directamente en la gráfica y la calificación reducida (Ared), que representa el porcentaje del área de gráfico que ha alcanzado dicha calificación respecto al puntaje máximo posible. La calificación completa, permite obtener el valor global del área encerrada por la conjunción de los diferentes valores de cada componente, mientras que la calificación reducida, que es la que interesa a las empresas, ya que les permite establecer en qué medida, se halla cerca o lejos del estado ideal de cada componente

Para obtener la calificación completa de cada componente se aplica la siguiente fórmula:

$$Acom = \frac{\sin\theta}{2} \left( \left( \sum_{i=1}^{j-1} (V_i * V_{i-1}) + (V_j * V_i) \right) \right) \quad (1)$$

Donde

J = El número de variables de cada componente

V = El valor obtenido en la calificación que cada componente i

$$\theta = \frac{360}{j} \text{ Convertido a Radianes} \quad (2)$$

La calificación reducida es:

$$Ared = \frac{Acom}{Aopt} \quad (3)$$

Donde

Aopt = Es el valor óptimo de cada componente en la evaluación

En la tabla 4 se muestran los resultados del cálculo de los diferentes componentes en una unidad productiva PYME; Estos resultados permiten apreciar que la empresa objeto de este análisis, tiene un fuerte potencial en las áreas de vigilancia e I+D, donde obtiene indicadores por encima de 0,8 pero si se evalúan estos resultados comparados con los demás componentes del modelo, se evidencia una debilidad organizacional fuerte, enmarcada en los bajos resultados obtenidos en el componente de toma de decisiones, infraestructura, evaluación financiera y satisfacción del cliente, en conclusión, la empresa objeto de este análisis, evidencia un enfoque orientado a la innovación, pero desligado principalmente de su cadena de valor, por lo que se puede determinar que este es eminentemente interno y da a la organización muy poco nivel potencial de competitividad.

## CONCLUSIONES

La competitividad, ya vislumbrada desde la revolución industrial, se ha convertido en una necesidad empresarial cuya importancia e impacto, a medida que ha ido pasando el tiempo, exige mayor esfuerzo, educación, planeación a corto y largo plazo y la definición de aspectos o actividades que realmente agreguen valor a los productos y servicios al menor costo y con la mejor calidad.

Luego de determinar el área reducida de los componentes, estos se dibujan sobre una gráfica Radial que corresponde a la medición del modelo completo, y se procede al análisis de acuerdo a los parámetros explicados en la sección anterior.

Tabla 4: Resultados de Aplicación de la Metodología en una Empresa

Componente	Ángulo (Grados)	Angulo (Radianes)	Área completa	Área óptima	Área reducida
Vigilancia	90	1,570796327	40	50	0,80
Toma de Decisiones	90	1,570796327	24	50	0,48
Infraestructura	72	1,256637061	30	59	0,50
I+D	72	1,256637061	50	59	0,84
Evaluación financiera	90	1,570796327	6	50	0,12
Posicionamiento	72	1,256637061	38	59	0,64
Satisfacción del cliente	120	2,094395102	8	32	0,25
Planeación estratégica	60	1,047197551	35	65	0,53

*Esta tabla muestra el resumen de resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación en una empresa PYME, en el se observan los resultados de la evaluación cuantitativa, según el modelo planteado*

El fenómeno de la globalización ha obligado a todas las empresas, en especial de los sectores mundiales de manufactura y de servicio, a trabajar y buscar el mejoramiento continuo de sus operaciones para, así, ser competitivas o, de lo contrario, enfrentar la extinción de la empresa como tal. Teniendo en cuenta que un país es competitivo cuando sus empresas son competitivas, la importancia de esta radica en que se deben ofrecer productos y servicios que atiendan de manera confiable, accesible y segura y con la programación adecuada a las necesidades del cliente y eso solo se logra cuando las empresas se comprometen a ser competitivas en el contexto mundial.

Actualmente los modelos de medición institucional de la competitividad se basan en el esquema de ranking comparativo, ante lo cual, para una empresa es necesario disponer de un marco de información complejo de sus competidores a un nivel de detalle que hace difícil su implementación en el escenario de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

El análisis cuantitativo de artículos científicos relacionados con el tema de la competitividad, permitió identificar, en primer lugar, que el grueso volumen de bibliografía existente en torno a los factores que hacen competitivas a las empresas converge en términos generales en dos aspectos, uno, explícitamente relacionado con el proceso de gestión en las empresas, y otro, relacionado de manera directa con los procesos de posicionamiento estratégico seguidos por las mismas en el mercado.

A nivel de gestión, el análisis permitió demostrar que los principales componentes que influyen en la configuración de un alto potencial competitivo se relacionan con factores de forma, como la infraestructura de las empresas y todo el proceso de transformación de la misma, además de la toma de decisiones como soporte a las actividades estratégicas, tácticas y operativas de las organizaciones, de igual forma, se evidencia la importancia que adquieren, en el proceso de conversión competitiva, las actividades de vigilancia e investigación y desarrollo.

A nivel de posicionamiento competitivo, sobresalen, en el análisis la evaluación financiera, que se enfoca en los resultados y análisis de inversiones y elementos importantes de la organización, el posicionamiento de las firmas, que se busca a partir de elementos como la logística, el liderazgo y la creación de valor, la búsqueda constante de la satisfacción del cliente, enfocada en los procesos de análisis, evaluación y creación de las condiciones de atracción, fidelización y satisfacción de los mismos y por último, aunque en igual medida importante, un componente de planeación estratégica que se refiere a los procesos de planeación del negocio y desarrollo de ventajas comparativas y competitivas a partir de dicho proceso.

## REFERENCIAS

Acosta, M (2000) «Factores Financieros Internos Y Competitividad Empresarial» Tesis Para Acceder Al Grado De Doctor En Ciencias Económicas Y Empresariales. Universidad De La Laguna. España.

Angulo, G. Correa, Z. Meriño, L. Sepulveda, J. (2006) Diseño De Una Metodología Para La Elaboración De Mapas Tecnológicos Aplicado A Celdas De Combustibles. Revista Teknos, Vol. 2, No. 1. Colombia  
Jiménez, M. Modelo De Competitividad Empresarial. Artículo. Universidad Manuela Beltrán De Bogotá. 2006.

Krugman P. (1994), "Strategic Trade Policy and The New International Economics", The Mit Press

Lagnevik, M & Pitts E (1997) Measuring Food Industry Competitiveness. In Traill & Pitts (1997) The Competitiveness In The Food Industry. Chapman & Hall, London

Mathis, J. Mazier, J. Rivaud-Danset, D. [1988], *La Compétitivité Industrielle*, Dunod, 318p.

Michalet, C. (1981): "Competitiveness and Internationalization", (Mimeo), Oecd, Paris

Morales, A. Rendón, A. (2000) La Competitividad Industrial, Su Medición. Revista Política Y Cultura. No. 013 universidad Autónoma Metropolitana – Xochimilco. México D.F

Mochon, F. Principios De Economía. Bogotá: Mcgraw Hill, 2001. Segunda Edición, P. 383-386.

Porter, M. La Competitividad De Las Naciones. México; Mcgraw Hill, 1999.

Schroder, R. Admón. De Operaciones. México: Mcgraw Hill, 2004. Segunda Edición, P. 58-62-386.

## BIOGRAFIA

Juan D. Sepúlveda Ch., puede ser contactado en Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, Cartagena, Colombia. Correo electrónico: juankarenium@gmail.com

Lourdes I. Meriño S. pueden ser contactada en Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, Cartagena Colombia. Correo electrónico:lourdesms2003@yahoo.es

Jorge Del Río Cortina es Director de Investigaciones en Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena – Colombia, correo electrónico email: jdelrio@tecnologicocomfenalco.edu.co

Aleyda García puede ser contactada en la Universidad del Atlántico, Colombia, correo electrónico marketing-al@yahoo.es



## ARBITROS

El IBFR agradece a los siguientes miembros de nuestro cuerpo de *Ad-Hoc Reviewers* por su contribución académica.

---

María Antonieta Andrade Vallejo

*Instituto Politécnico Nacional*

Olga Lucía Anzola Morales

*Universidad Externado de Colombia*

Antonio Arbelo Alvarez

*Universidad de la Laguna*

Hector Luis Avila Baray

*Instituto Tecnológico De Cd. Cuauhtemoc*

Graciela Ayala Jiménez

*Universidad Autónoma de Querétaro*

Sheila Nora Carrillo Incháustegui

*Univ. Peruana Cayetano Heredia*

María Antonia Cervilla de Olivieri

*Universidad Simón Bolívar*

Semei Leopoldo Coronado Ramírez

*Universidad de Guadalajara*

Tomás J. Cuevas-Contreras

*Universidad Autónoma de Ciudad Juárez*

Javier de León Ledesma

*Univ. de Las Palmas de Gran Canaria -Tafira*

Carlos Fong Reynoso

*Universidad de Guadalajara*

Arturo Hernández

*Universidad Tecnológica Centroamericana*

Lourdes Jordán Sales

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

Santiago León Ch.,

*Universidad Marítima del Caribe*

Graciela López Méndez

*Universidad de Guadalajara-Jalisco*

Virginia Guadalupe López Torres

*Univ. Autónoma de Baja California*

Angel Machorro Rodríguez

*Instituto Tecnológico de Orizaba*

Omaira Cecilia Martínez Moreno

*Univ. Autónoma de Baja California*

Alaitz Mendizabal Zubeldia

*Univ. del País Vasco/ Euskal Herriko U.*

Juan Nicolás Montoya Monsalve

*Univ Nacional de Colombia-Manizales*

Alberto Elías Muñoz Santiago

*Fundación Universidad del Norte*

Juan Carlos Robledo Fernández

*Universidad EAFIT-Medellin*

*Universidad Tecnológica de Bolivar*

José Gabriel Ruiz Andrade

*Univ. Autónoma de Baja California*

Juan Manuel San Martín Reyna

*Univ. Autónoma de Tamaulipas*

Francisco Sanches Tomé

*Instituto Politécnico da Guarda*

Deycy Janeth Sánchez Preciado

*Universidad del Cauca*

María Cristina Sánchez Romero

*Instituto Tecnológico de Orizaba*

Pol Santandreu i Gràcia,

*Universitat de Barcelona*

*Santandreu Consultors*

Victor Gustavo Sarasqueta

*Universidad Argentina de la Empresa UADE*

Jaime Andrés Sarmiento Espinel

*Universidad Militar de Nueva Granada*

Lorena Vélez García

*Universidad Autónoma de Baja California*

Alejandro Villafañez Zamudio

*Instituto Tecnológico de Matamoros*

Hector Rosendo Villanueva Zamora

*Universidad Mesoamericana*

Alfonso Rodríguez Ramírez

*Universidad Libre Seccional Cali*

Neyda Cardozo Sánchez

*Universidad Nacional Experimental de Táchira*

Benjamin Castillo Osorio

*Universidad del Sinú-Sede Monteria*

Luz Stella Pemberthy Gallo

*Universidad del Cauca*

Adolfo León Plazas Tenorio

*Universidad del Cauca*

Luis Eduardo Sandoval Garrido

*Universidad Militar de Nueva Granada*

Oskar Villarreal Larrinaga

*Univ. del País Vasco/Euskal Herriko Univ.*

Adriana del Carmen Rodríguez Guardado

*Universidad de Guadalajara*

---

## COMO PUBLICAR EN NUESTRA REVISTA

### TEMÁTICA

Trabajos de investigación teóricos, empíricos o aplicados en administración de empresas, finanzas, economía, contabilidad, gerencia, mercadeo, estadísticas, producción, sistemas de información, derecho laboral, planeamiento estratégico, política empresarial, teoría monetaria, comercio internacional, derecho comercial, temas en educación superior, avances en técnicas de educación y apoyo didáctico, acreditación o certificación, promoción y desarrollo académico, administración pública y disciplinas afines.

### INSTRUCCIÓN PARA EL ENVIO DE SU MANUSCRITO

Investigadoras(es) pueden enviar su trabajo de investigación en forma directa a: [editor@theibfr.com](mailto:editor@theibfr.com). Nombre su archivo apellido-DS.doc (ejemplo garcía-DS.doc). El archivo puede estar en MS Word o en PFD.

### PROCESO DE REVISIÓN

Todo trabajo de investigación enviado para consideración es sujeto a un *double-blind-review process*. La revisión inicial oscila entre 100 y 150 días. Si el autor necesita su revisión antes, El Instituto ofrece un proceso de Revisión Expedita. En nuestro sitio encontrará información sobre este proceso expedito.

Al enviar su manuscrito para consideración en nuestros Journals o Revistas, el autor garantiza que el trabajo sometido es original, no ha sido sometido para consideración o publicado en otra revista, Journal, o ha sido publica en su totalidad o en forma parcial en un compendio o memorias.

### COSTO DE PUBLICACIÓN

Trabajos de investigación aceptados para publicación debe de cubrir el costo de publicación por página. En nuestro sitio web [www.THEIBFR.org](http://www.THEIBFR.org) encontrará los detalles.

### SUBSCRIPCION

El costo de suscripción para individuos es US\$25 por año más \$20 por costo de envío. Para bibliotecas el costo de suscripción es de US\$50 mas \$20 por costo de envío. Pago de suscripciones deben de realizarse a nombre del **Institute for Business and Finance Research**. Envíe su pago y formulario de suscripción a Editor, The IBFR, P.O. Box 4908, Hilo, HI 96720. Formas aceptadas de pago y formularios de suscripción están en nuestro sitio: [www.THEIBFR.org](http://www.THEIBFR.org).

### COMO CONTACTARNOS

Mercedes Jalbert, Managing Editor  
Revista Internacional Administracion & Finanzas  
The IBFR  
P.O. Box 4908  
Hilo, HI 96720  
[editor@theIBFR.com](mailto:editor@theIBFR.com)

### WEBSITE

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



---

## PUBLICATION OPPORTUNITIES

---

### **REVIEW OF BUSINESS & FINANCE CASE STUDIES**

**Review of Business & Finance Case Studies**  
**ISSN 2150-3338**

Review of Business and Finance Case Studies (ISSN:2150-3338 ) publishes high-quality case studies in all areas of business, finance and related fields. Cases based on real world and hypothetical situations are welcome.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. The RBFCS has been submitted to Cabell's Publishing and will be submitted to Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOHost and The American Economic Association's *Econlit*, *e-JEL* and *JEL on CD* and SSRN.

The journal accept rate is between 15 and 25 percent

### **Business Education & Accreditation**

**Business Education and Accreditation (BEA)**  
**ISSN 1944-5903**

Business Education & Accreditation publishes high-quality articles in all areas of business education, curriculum, educational methods, educational administration, advances in educational technology and accreditation. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. BEA is listed in Cabell's and will be submitted to Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOHost and The American Economic Association's *Econlit*, *e-JEL* and *JEL on CD* and SSRN.

The journal acceptance rate is between 15 and 25 percent.

---

### **Accounting & Taxation**

---

**Accounting and Taxation (AT)**  
**ISSN 1944-592X**

Accounting and Taxation (AT) publishes high-quality articles in all areas of accounting, auditing, taxation and related areas. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. BEA is listed in Cabell's and will be submitted to Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOHost and The American Economic Association's *Econlit*, *e-JEL* and *JEL on CD* and SSRN.

The journal acceptance rate is between 5 and 15 percent.

---

---

## PUBLICATION OPPORTUNITIES

---

*The International Journal of*  
**Business and Finance**  
**RESEARCH**

**The International Journal of Business and Finance Research ISSN 1931-0269**

The International Journal of Business and Finance Research (IJBFR) publishes high-quality articles in all areas of finance, accounting and economics. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. The IJBFR is listed Cabells, Ulrich's Periodicals Directory and The American Economic Association's *Econlit*, *e-JEL* and *JEL on CD*. The Journal is distributed through SSRN and EBSCOHost publishing, with presence in over 70 countries.

The IJBFR acceptance rate is between 5 and 10 percent.

# IJMMR

INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND MARKETING RESEARCH

**International Journal of Management and Marketing Research ISSN 1933-3153**

The International Journal of Management and Marketing Research (IJMMR) publishes high-quality articles in all areas of management and marketing. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. The IJMMR is listed Cabell, Ulrich's Periodicals Directory. The Journal is distributed through SSRN and EBSCOHost publishing, with presence in over 70 countries.

The IJMMR acceptance rate is between 5 and 10 percent.

---

*Global Journal of*  
**Business**  
**Research**

**Global Journal of Business Research**  
**ISSN 1931-0277**

The Global Journal of Business Research (GJBR) publishes high-quality articles in all areas of business. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. The GJBR is listed in Cabell, The American Economic Association's *Econlit*, *e-JEL* and *JEL on CD*, and Ulrich's Periodicals Directory. The Journal is distributed through SSRN and EBSCOHost publishing, with presence in over 70 countries.

The GJBR acceptance rate is 20 percent.

---



Revista Internacional  
**ADMINISTRACION**  
& **FINANZAS**

**Revista Internacional Administración y Finanzas ISSN 1933-608X**

Revista Internacional Administración y Finanzas (RIAF), a Spanish language Journal, publishes high-quality articles in all areas of business. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. RIAF is distributed through SSRN and EBSCOHost publishing, with presence in over 70 countries. The journal is listed in Ulrich's Periodicals Directory.

The Journal acceptance rate is between 5 and 15 percent.

---