

---

LA HEURÍSTICA  
APLICADA EN LAS  
CIENCIAS SOCIALES

---



---

# LA HEURÍSTICA APLICADA EN LAS CIENCIAS SOCIALES

---

## Coordinadores

- ◆ Alma Ruth Rebolledo Mendoza
- ◆ Juan Carlos Flores Carrillo
- ◆ Beatriz Llamas Aréchiga
- ◆ Alma Lilian Sapién Aguilar



**Colegio de Investigadores en Ciencias Sociales**

Es una línea editorial de  
Competitive Press, S.A. de C.V.

**Presidente del Consejo Editorial**  
C.P. Hugo Gasca Bretón

**Directora General**  
Lic. Marcela Gasca Serrano

Coordinación de Edición: Felipe Ávila Reyes  
Diseño de portada: Estefanía Sánchez Tejadilla  
Corrección de estilo: José Reséndiz González  
Coordinación de formación: Hugo Armando Lazos Ramírez

DR © 2016 Alma Ruth Rebolledo Mendoza, Juan Carlos Flores Carrillo,  
Beatriz Llamas Aréchiga y Alma Lilian Sapién Aguilar

Las características de la presente edición son propiedad de:

© 2016 **Competitive Press, S.A. de C.V.**  
Montecito núm. 38, piso 39, ofna. 34,  
Col. Nápoles,  
Delegación Benito Juárez,  
C.P. 03810, México, D.F.  
Tel.: (55) 5242-8900

Primera edición: 2016

**ISBN: 978-607-9429-58-4**

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial. Registro No. 3745

Impreso en México - *Printed in Mexico.*



Esta obra se terminó de imprimir en octubre de 2016 con un tiraje de 300 ejemplares.

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo y por escrito de esta casa editorial.

Competitive Press, S.A. de C.V., ha diseñado y producido las características editoriales de esta obra. El autor es el responsable del contenido, desarrollo y fidelidad literal de la misma.

## **INSTITUCIONES PARTICIPANTES**

Centro de Estudios Tecnológicos,  
Industrial y de Servicios núm. 34  
Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos  
del Estado de Jalisco/Universidad de Guadalajara  
ESCA Santo Tomás IPN  
Escuela Comercial Cámara de Comercio  
Instituto Politécnico Nacional  
Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca  
Universidad Autónoma de Aguascalientes  
Universidad Autónoma de Baja California  
Universidad Autónoma de Campeche  
Universidad Autónoma de Chihuahua  
Universidad Autónoma de Coahuila  
Universidad Autónoma de San Luis Potosí  
Universidad Autónoma de Yucatán  
Universidad Autónoma de Zacatecas  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
Universidad Autónoma del Estado de México  
Universidad Católica del Oriente,  
Rionegro Antioquia Colombia  
Universidad de Colima  
Universidad de Guadalajara  
Universidad de la Cañada  
Universidad de Quintana Roo  
Universidad de Santo Tomás, Tunja Colombia  
Universidad de Sonora  
Universidad del Caribe  
Universidad del Valle de Atemajac  
Universidad Juárez del Estado de Durango  
Universidad Mariana de Pasto Colombia  
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo  
Universidad Politécnica de San Luis Potosí  
Universidad Popular del Estado de Puebla  
Universidad Tecnológica de Aguascalientes  
Universidad Veracruzana  
Universidad Vizcaya de las Américas  
UPIICSA-IPN



## CUERPO ARBITRAL

Dr. Daniel Pineda Domínguez	UPIICSA-IPN
M. en C. María Amalia Clara Torres Márquez	ESCA Santo Tomás IPN
M.C. José Aramis Marín Pérez	Instituto Politécnico Nacional
Aidé Zavala Cortez	Instituto Politécnico Nacional
Dr. Joas Gómez García	Instituto Politécnico Nacional
Dr. Luis Aguilera Enríquez	Universidad Autónoma de Aguascalientes
Octavio Hernández Castorena	Universidad Autónoma de Aguascalientes
Juventino López García	Universidad Autónoma de Aguascalientes
Mtra. Lili López Hernández	Universidad Autónoma de Aguascalientes
Mtra. Rosa María Angélica Shaadi Rodríguez	Universidad Autónoma de Aguascalientes
Mtra. Leticia del Socorro Shaadi Rodríguez	Universidad Autónoma de Aguascalientes
Jorge Antonio Rangel Magdaleno	Universidad Autónoma de Aguascalientes
Roberto González Acolt	Universidad Autónoma de Aguascalientes
Olivia Flores Castillo	Universidad Autónoma de Aguascalientes
Virginia Guadalupe López Torres	Universidad Autónoma de Aguascalientes
Mtro. Abraham Espejo Martínez	Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca
Dr. Francisco Antonio Serrano Camarena	Universidad Autónoma de Coahuila
Dra. Ivonne Esparza Morales	Universidad Autónoma de Chihuahua
Dra. María del Carmen Gutiérrez Diez	Universidad Autónoma de Chihuahua
Dra. Diana Paola Baena Valencia	Universidad Autónoma de Chihuahua
Dra. Laura Cristina Piñón Howlet	Universidad Autónoma de Chihuahua
Dr. Mario Carrera Ramos	Universidad Autónoma de Chihuahua
Dr. Domingo Salcido Ornelas	Universidad Autónoma de Chihuahua
Dr. Mario Alberto Alba Caballero	Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Dr. Armando Medina Jiménez	Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Dra. Martha Luisa Puente Esparza	Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Dr. Félix Rogelio Flores	Universidad de Colima
Dra. Susana Berenice Vidrio Barón	Universidad de Colima
Dr. Juan Flores Preciado	Universidad de Colima
Dr. Teodoro Reyes Fong	Universidad de Colima
Mtro. Refugio Humberto Tene	Universidad de Colima
Dr. J. Jesús García Martínez	Universidad de Colima
M.A.I. Marco Antonio Barajas Figueroa	Universidad de Colima
Mtra. Karla González	Universidad de Colima
M.A.A. Daniel Paredes Zempoal	Universidad Estatal de Sonora, Campus Benito Juárez
Mtra. Asela A. Burgos Campero	Universidad de Guadalajara
Dr. José de Jesús Urzúa López	Universidad de Guadalajara
Dr. Antonio de Jesús Vizcaíno	Universidad de Guadalajara
Mtro. Aurelio Enrique López B.	Universidad de Guadalajara
María del Consuelo Cortés Velázquez	Universidad de Guadalajara
Dra. Hortencia Hernández Vela	Universidad Juárez del Estado de Durango
Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
M.C. Victor Gerardo Alfaro García	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Mtra. Teresita Salgado Mejía	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Mtra. Jaqueline Toscano Galeana	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dr. Mario Chávez Zamora	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
M.G.D. Yarabi Ávila González	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dra. Ma. Yolanda Hernández Bucio	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dr. Ignasi Brunet Icart	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dr. Rubén Chávez Rivera	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dra. Dora Aguilarocho Montoya	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dr. Jorge Víctor Alcaraz Vera	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dra. Irma Cristina Espitia Moreno	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Mtra. Luz Elva Zárate Sevilla	Universidad del Valle de Atemajac
Mtro. Mario Ibarra	Universidad de Occidente, Campus Culiacán
Dr. Horacio Espinoza Coria	Universidad de Quintana Roo
Dr. Oscar Martínez González	Universidad de Quintana Roo
Dra Georgina Castro Burboa	Universidad de Sonora
Dr. Francisco Espinoza Morales	Universidad de Sonora
Mtra. Leticia María González Velásquez	Universidad de Sonora
Mtra. María Guadalupe Alvarado Ibarra	Universidad de Sonora
Dra. Angélica María Rascón Larios	Universidad de Sonora
Dr. Juan José García Ochoa	Universidad de Sonora
Mtro. Diego Fabián Hernández Ruiz	Universidad de Santo Tomás
Mtro. Dietter Edgardo Numpaque A.	Universidad de Santo Tomás
M.A.F. Roberto Esequiel Franco Zesati	Universidad Tecnológica de Aguascalientes
Dr. Mario Alberto Martínez Rojas	Universidad Politécnica de San Luis Potosí
Dra. Rosa María Sánchez Hernández	Universidad Veracruzana
Dra. Bertha Alicia Arce Castro	Universidad Veracruzana
Dra. Liliana Lorena Avendaño Miranda	Universidad Veracruzana

## ACERCA DE LOS AUTORES



**Dra. Alma Ruth Rebolledo Mendoza.** Licenciada en Administración de empresas turísticas por el Instituto Tecnológico de Colima. Maestría en Ciencias en el área de alta dirección por la Universidad de Colima. Doctorado en Gobernabilidad y Gestión Pública por la Universidad de Baja California, con una antigüedad de 20 años en la institución adscrita a la Escuela de Mercadotecnia de la Universidad de Colima. Autora de capítulos de libros, artículos nacionales e internacionales y miembro del Cuerpo Académico Consolidado UCOL-CA 59.



**Dr. Juan Carlos Flores Carrillo.** Licenciado en comunicación social y maestro en administración por la Universidad de Colima. Doctorado en gestión pública y políticas sociales por la Universidad de Baja California. Periodista desde el 2003 de varios de los principales medios escritos y digitales de Colima. Profesor de periodismo, publicidad, mercadotecnia y relaciones públicas en la Universidad Vizcaya de las Américas desde el 2008 y de periodismo y relaciones públicas en la Universidad de Colima desde el 2015. Es premio México de Periodismo 2014 por la Federación de Asociaciones de Periodistas Mexicanos (Feparmex). Ha escrito artículos científicos en publicidad y periodismo y es autor de varios libros en administración y relaciones públicas.



**Dra. Beatriz Llamas Árechiga.** Profesora investigadora de la Universidad de Sonora, con doctorado en dirección y mercadotecnia por la UPAEP. Presidente de Academia de Mercadotecnia. Coordinadora del Programa de Mercadotecnia, Negocios y Comercio Internacionales. Responsable del Centro Empresarial Universitario del área de Mercadotecnia y Administración. Perfil deseable PRODEP. Certificada en el estándar de competencias en la impartición de cursos de formación de capital humano de manera presencial grupal por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de

Competencias Laborales (CONOCER). Certificada en el área de administración por la ANFECA. Experiencia en los procesos de gestión y aplicabilidad de la normatividad en el área de alimentos de COESPRISON de los Servicios de Salud por más de 14 años. Líder del Grupo disciplinar Marketing y gestión administrativa para la competitividad e innovación. Sus líneas de investigación son: mercadotecnia relacional y tendencias de mercados. Gestión estratégica para la competitividad, innovación y sustentabilidad. [blamas@pitic.uson.mx](mailto:blamas@pitic.uson.mx)



**Dra. Alma Lilia Sapién Aguilar.** Doctora en administración por la Universidad Autónoma de Chihuahua. Posdoctorado en Ciencias Humanas. Profesora de tiempo completo desde 1993 a la fecha. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Es autora y coautora de varios libros y artículos de investigación y docencia. Ha presentado trabajos de investigación en congresos nacionales e internacionales. Integrante de comités editoriales de revistas nacionales e internacionales, así como revisora científica. Ha presentado trabajos de investigación en congresos nacionales e internacionales. Responsable técnico de proyectos de investigación. Las líneas de investigación: innovación tecnológica, comportamiento organizacional, administración con valores y educación. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Líder del cuerpo académico “Administración e Innovación Tecnológica” que se encuentra en grado Consolidado.

---

# CONTENIDO

---

SIGLAS ..... XV

INTRODUCCIÓN..... XVII

## PARTE I

EL IMPACTO DE LAS PYMES EN MÉXICO ..... 1

### **CAPÍTULO 1**

**LAS MIPYMES INFORMALES  
EN EL MUNICIPIO DE TEXCOCO ..... 3**  
David Eduardo Espinosa Meza  
Blanca Estela Maldonado Angeles  
Evelia Rojas Alarcón

### **CAPÍTULO 2**

**MICRO-CLÚSTER TEXTIL, PARA EL MUNICIPIO  
DE TENANCINGO ESTADO DE MÉXICO Y SU INSERCIÓN  
AL RÉGIMEN DE INCORPORACIÓN FISCAL..... 17**  
Concepción Herrera Alcázar  
Oscar Barrón Ochoa  
Raymundo Federico Cruz Garduño

### **CAPÍTULO 3**

**EL CONTROL INTERNO COMO UN MEDIO  
DE CONTENCIÓN CONTABLE Y FISCAL EN LAS MIPYMES . . . . 33**  
Virginia Guzmán Díaz de León  
Miguel Ángel Oropeza Tagle  
Martín López Cruz

### **CAPÍTULO 4**

**PROPUESTA DE MEJORA PARA UNA EMPRESA PYME,  
UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN LUIS POTOSÍ ..... 47**  
Ma. Guadalupe de la A. López Zúñiga  
Carlos González López  
Cristina T. Gutiérrez Mendoza

**CAPÍTULO 5**

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS MIPYMES DEL SECTOR HOTELERO DE UNA REGIÓN DE LA COSTA SUR DE JALISCO . . . . .	67
Mónica Aracelí Reyes Rodríguez Martha Sheila Gómez González Marcela de Guadalupe Pelayo Velázquez Myriam Arias Uribe	

**CAPÍTULO 6**

ANÁLISIS DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA DE UNA EMPRESA EN MÉXICO. CASO “GRUPO KIOSKO” . . . . .	85
José Ángel Becerra Sáinz	

**CAPÍTULO 7**

DIAGNÓSTICO DEL EMPRENDIMIENTO INTERNACIONAL DE LAS PYMES COLIMENSES . . . . .	97
Jorge Ricardo Vásquez Sánchez Nolberto Gaytán Briceño José de Jesús Negrete Bueno	

**CAPÍTULO 8**

PERCEPCIÓN Y CONOCIMIENTO DE LOS RIESGOS LABORALES EN LAS GRANJAS LECHERAS, EN LOS ALTOS DE JALISCO . . . . .	109
María Dolores Ávila Jiménez Sergio Manuel González Rodríguez	

**PARTE II**

LOS PARADIGMAS DE LA EDUCACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL . . . . .	131
--	-----

**CAPÍTULO 9**

CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR . . .	133
Ramón Gerardo Recio Reyes David Gómez Sánchez María Edith Balderas Huerta	

**CAPÍTULO 10**

PARADIGMAS EN LA EDUCACIÓN MEXICANA, VALORES-POSTULADOS . . . . .	149
Gabriela Albertina Serrano Heredia José Serrano Heredia	

**CAPÍTULO 11**

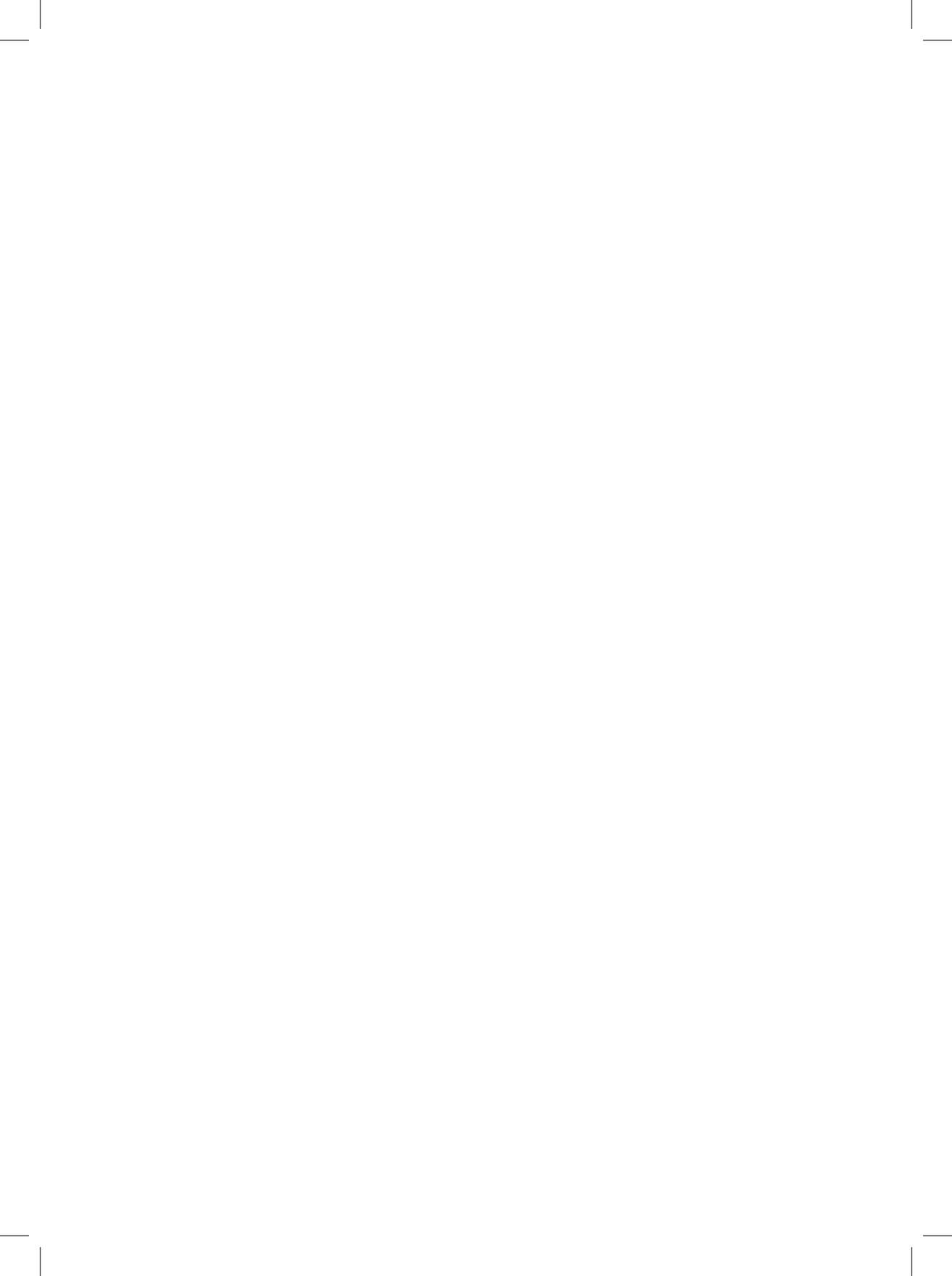
PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN INSTRUMENTO QUE MIDA EL CAPITAL INTELLECTUAL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR. . . . .	163
Patricia Hernández García Miguel Ángel Vega Campos Vicente Hernández García	

**CAPÍTULO 12**

EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIDÁCTICAS EN LOS DOCENTES PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR . . . . .	181
Francisco Flores Cuevas Claudio Rafael Vásquez Martínez Héctor Manuel Rodríguez Gómez	

**CAPÍTULO 13**

EL DOCENTE COMO MEDIADOR PEDAGÓGICO EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES BÁSICAS DE PENSAMIENTO . . . . .	207
Lucero Revelo Sara Esperanza	



## SIGLAS

ACE	Alianza por la Calidad Educativa
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
BGC	Bachillerato General por Competencias
CCE	Consejo Coordinador Empresarial
CCO	Código de Comercio
Cemefi	Centro Mexicano para la Filantropía
CFE	Código Fiscal de la Federación
CINIF	Consejo Mexicano para la Investigación y el Desarrollo de Normas de Información Financiera
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
DOF	Diario Oficial de la Federación
IAE	Investigación Acción por la Educación
IC	Identidad corporativa
IEPS	Impuesto especial sobre la producción y servicios
IES	Instituciones de educación superior
IMCP	Instituto Mexicano de Contadores Públicos
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INADEM	Instituto Nacional del Emprendedor
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
IPES	Instituciones públicas de educación superior
ISR	Impuesto sobre la renta
ITESM	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey
IVA	Impuesto al valor agregado
LFT	Ley Federal del Trabajo
Linfonavit	Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
LISR	Ley del Impuesto sobre la Renta
LMV	Ley de Mercado de Valores
LSS	Ley del Seguro Social
MiPyMes	Micro, pequeñas y medianas empresas
Nafinsa	Nacional Financiera
NIF	Normas de Información Financiera
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera

OIT	Organización Internacional del Trabajo
PIB	Producto Interno Bruto
Pymes	Pequeñas y medianas empresas
RFC	Registro Federal del Contribuyente
RIEMS	Reforma Integral de la Educación Media Superior
RIF	Régimen de Incorporación Fiscal
RSE	Responsabilidad social empresarial
SAT	Servicio de Administración Tributaria
SE	Secretaría de Economía
Sefome	Secretaría de Fomento Económico
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIEM	Sistema de Información Empresarial Mexicano
TIC	Tecnologías de la información y de la comunicación
TIR	Tasa interna de retorno
UAMZM	Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación
VAN	Valor actual neto

## INTRODUCCIÓN

El presente libro es una compilación de investigaciones científicas realizada por expertos de varias universidades de México y Colombia en los ámbitos de los negocios y las políticas públicas enfocadas a la educación y la salud.

Está dividido en varias partes: la primera de ellas aborda el impacto que tienen las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) de México entendidas como un tipo de organización que provee de la mayor parte de empleo en el país y que genera gran parte de la producción económica.

Algunos de los trabajos contenidos en esta primera parte van desde un análisis de los riesgos laborales en las granjas lecheras en Los Altos de Jalisco –una investigación elaborada por académicos de la Universidad de Guadalajara– hasta la investigación de la rentabilidad de las MiPyMes de Texcoco en el Estado de México en condiciones de informalidad y de formalidad.

En la segunda parte se analizan algunos de los paradigmas de la educación nacional e internacional como los elementos de la formación docente como parte fundamental para alcanzar la calidad educativa y el desarrollo de las competencias en los alumnos que cursan la Educación Media Superior –realizada por la Universidad de Guadalajara– o la elaboración de un modelo educativo para la comunicación de riesgos químicos, dirigido a las empresas de giro químico del Corredor Industrial El Salto, Jalisco.

El interés de la difusión de estas investigaciones es profundizar la discusión de la problemática social de las Pymes y la elaboración de las políticas públicas, especialmente en la educación y la salud, temas coyunturales para el progreso de cualquier país, en este caso, México y Colombia.



## PARTE I

### EL IMPACTO DE LAS PYMES EN MÉXICO

#### CAPÍTULO 1

- Las MiPyMes informales en el municipio de Texcoco

#### CAPÍTULO 2

- Micro-clúster textil para el municipio de Tenancingo, Estado de México, y su inserción al Régimen de Incorporación Fiscal

#### CAPÍTULO 3

- El control interno como un medio de contención contable y fiscal en las MiPyMes

#### CAPÍTULO 4

- Propuesta de mejora para una empresa Pyme, ubicada en la ciudad de San Luis Potosí

#### CAPÍTULO 5

- La responsabilidad social empresarial en las MiPyMes del sector hotelero de una región de la costa sur de Jalisco

#### CAPÍTULO 6

- Análisis de la construcción de la identidad visual corporativa de una empresa en México. Caso “Grupo Kiosko”

#### CAPÍTULO 7

- Diagnóstico del emprendimiento internacional de las Pymes colimenses

#### CAPÍTULO 8

- Percepción y conocimiento de los riesgos laborales en las granjas lecheras, en los Altos de Jalisco



---

# CAPÍTULO 1

## LAS MiPYMES INFORMALES

### EN EL MUNICIPIO DE TEXCOCO

---

David Eduardo Espinoza Meza  
Blanca Estela Maldonado Ángeles  
Evelia Rojas Alarcón

#### *Resumen*

El objetivo del presente trabajo de investigación es analizar la rentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) de Texcoco, en el Estado de México, en condiciones de informalidad y de formalidad. Para ello se recurre a una revisión de literatura sobre el tema de economía informal, donde se retomaron los conceptos de: Portes, Hernando de Soto, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), entre otros.

Por otra parte, se lleva a cabo una investigación de campo, donde a través de entrevistas semi estructuradas a este tipo de empresas y de visitas a instituciones gubernamentales del municipio de Texcoco, Estado de México se obtiene información que nos permite hacer un análisis comparativo de las MiPyMes en la informalidad y cuando éstas cumplen los requisitos establecidos por dicho municipio para ser formales. El documento presenta hallazgos que permiten considerar que en una relación costo beneficio las MiPyMes en el municipio de Texcoco optan por la informalidad, ya que consideran que les es más rentable. Por otro lado, se recomienda que los lineamientos para ser formal sean los mismos entre el gobierno municipal, estatal y federal; con la finalidad de generar un ambiente propicio, donde la gente que decida incorporarse a la formalidad tenga la certeza de que será de una manera permanente.

***Palabras clave:*** rentabilidad, informalidad, formalidad.

## *Introducción*

En la actualidad, las MiPyMes son consideradas como una pieza medular en el crecimiento de las economías. De acuerdo con datos del INEGI (2015), hay aproximadamente 4'926,061 unidades empresariales, de las cuales 99.75% son MiPyMes, que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (ProMéxico, 2015); sin embargo, las MiPyMes presentan múltiples problemas que ocasionan que muchas desaparezcan en sus primeros años.

Uno de los problemas que afronta este tipo de empresas es el de establecerse formalmente, ya que enfrentan una regulación excesiva, la cual les genera altos costos como: tiempo para iniciar operaciones, pago de impuestos, cuotas, licencias, permisos, entre otros, lo que conlleva a que muchas empresas incursionen en la informalidad.

El estudio de la informalidad en México presenta un principal problema, el cual es que no hay una definición oficial entre las entidades gubernamentales, como: el INEGI, la Secretaría de Economía (SE), el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), sobre qué debe considerarse como una empresa y qué se considera como empresa formal. A menudo se escucha el término de informal y de incorporación a la formalidad; sin embargo, no hay una congruencia entre el gobierno federal, estatal y municipal sobre el significado de informalidad y de la normatividad requerida para poder establecerse y ejercer una actividad económica en la formalidad.

Lo anterior podría ser debido a que no hay un concepto estandarizado de informalidad. Además, hay actividades económicas que son informales en algunos países y en otros no, como la venta de mariguana, prostitución, entre otras.

El término informal ha cambiado, desde lo más simple como lo puede ser la actividad de un vendedor de dulces en la vía pública, hasta una empresa grande “formal” que puede parcialmente ser informal, ya que, en ocasiones, evaden impuestos y no declaran la totalidad de sus actividades productivas. Es por ello que resulta complicado crear o comprender un marco normativo regulatorio que contemple todas las modalidades de la informalidad; sin embargo, el cambio no sólo se ha reflejado en el concepto, el fenómeno ha crecido desmesuradamente en los últimos años, ya que 59.8% de la población ocupada generó 25.4% del PIB (INEGI, 2014a), lo que es de gran impacto en la economía mexicana.

Ante este crecimiento de la informalidad, encontramos un fenómeno extremadamente complejo, que puede y ha sido estudiado desde diversos enfoques, como el de Víctor Tokman (2006), quien considera que la informalidad es una estrategia de supervivencia al no encontrar un empleo en la formalidad y que, por ende, evita una situación de caos. Está también

el enfoque de Hernando de Soto (1986), quien considera a la informalidad como extra legalidad, es decir, cuando el costo de cumplir las leyes excede sus beneficios.

Con base en lo anterior, se considera prudente estudiar el tema de la informalidad desde un enfoque económico-administrativo, bajo el axioma de que una empresa siempre busca maximizar sus utilidades, minimizando costos. El presente estudio es de carácter preliminar, por lo que en trabajos futuros se ampliará el tamaño de la muestra para que sea representativa de una población determinada y para poder llevar a cabo estudios correlacionales-explicativos.

### *Planteamiento del problema*

Este estudio se limita al municipio de Texcoco, Estado de México, ya que, según observación directa, es un municipio que incursiona en la economía informal y que centra sus actividades en el comercio al por menor.

La economía informal es un fenómeno complejo que posee una fuerte importancia económica debido a la presencia que tiene en numerosas actividades productivas (INEGI, 2014b). A medida que va aumentando la economía informal muchos comerciantes cuyas industrias y negocios no están registrados ante la autoridad competente, no pagan impuestos y no se rigen por las leyes, reglamentos y pactos vigentes, son competidores desleales de las empresas y tiendas que operan en la legalidad, pagando puntualmente sus impuestos. Al evadir sus obligaciones tributarias privan al Estado de recursos necesarios para atender las necesidades sociales y realizar obras de infraestructura y políticas gubernamentales. Lo que conlleva a que el Estado aumente los impuestos o recorte el gasto público (Gómez, 2007).

El exgobernador del Banco de México, Miguel Mancera Aguayo (2014), argumenta que las Pymes enfrentan una infinidad de leyes, reglamentos y otras disposiciones que van en contra de la productividad, que cuanto más pequeñas son las empresas, más afectadas resultan, ya que una empresa grande puede hacer frente al costo regulatorio: pagar abogados, expertos fiscales, contadores y hasta expertos en materias como las leyes ambientales, mientras que la MiPyMe, a pesar de que tienen una producción inferior a la de las empresas grandes, deben enfrentar costos regulatorios casi iguales a las de las grandes empresas. Lo que conlleva a que muchas empresas tengan que cerrar o incursionar en la informalidad.

Dado el crecimiento de la informalidad en México, el gobierno federal ha implementado el programa gubernamental “Crecamos Juntos”, mediante el nuevo Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), el cual tiene como objetivo incorporar a la gente a la formalidad y permitirles gozar de diversos beneficios como no pagar en el primer año los impuestos sobre la renta (ISR), al

valor agregado (IVA) y especial sobre la producción y servicios (IEPS) y pagar hasta el décimo primer año 100% del ISR. Además de acceso a créditos, incorporación a la seguridad social, entre otros, a cambio de emitir facturas electrónicas.

Por lo cual, Núñez (2014), jefe del Servicio de Administración Tributaria (SAT), aseguró que los negocios que no emitan de inmediato facturas al consumidor serán acreedores a multas de hasta \$69,000.00 o a la clausura de los negocios. Lo que conlleva a que muchas empresas permanezcan en la informalidad, por la dificultad de cumplir con los requisitos del RIF o, lo que resulta peor, que haya una transición inversa a la del objetivo del programa, es decir, de la formalidad a la informalidad.

Algunos de los puntos principales de este programa gubernamental consisten en que al ser formal se generan empleos, se tiene acceso a créditos para vivienda, a seguridad social, servicios de salud a través del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), a seguros por cesantía, descuentos en pagos de IEPS e ISR (Crecamos Juntos, 2015) y se tiene acceso a financiamientos para promover el crecimiento de las empresas.

Es por ello que en México muchas personas encuentran en la informalidad su *modus vivendi* y esto se puede ver en que 25.4% del PIB en 2012 y 59.8% de la población ocupada (PO) es generado por la economía informal (INEGI, 2014a).

### ***Objetivo***

Analizar la rentabilidad de las MiPyMes de Texcoco en condiciones de informalidad y de formalidad.

### ***Hipótesis/postulados***

Dado que las empresas del municipio de Texcoco buscan maximizar sus beneficios económicos, entonces éstas reducen costos incursionando en la economía informal.

### ***Pregunta de investigación***

¿Por qué las MiPyMes informales del municipio de Texcoco incursionan en la informalidad?

### ***Justificación***

Texcoco es un municipio que centra su economía en el sector comercial y principalmente a la actividad de comercio al por menor. Para 2014 habían

2,078 empresas dedicadas al comercio al por menor registradas ante el SIEM en Texcoco; sin embargo, para el mismo año el INEGI reportó 5,166 empresas dedicadas a la misma actividad económica. Por lo anterior, se infiere que hay 3,088 unidades económicas y que podrían estar incursionando en la economía informal.

De acuerdo con el INEGI (2014b, p. 235):

“la informalidad posee una fuerte importancia económica debido a la presencia que tiene en numerosas actividades productivas, ya que es una parte importante de la economía, tanto en la producción de bienes, como en la generación de empleos”.

Sin embargo, la informalidad fomenta el comercio desleal, ya que una empresa informal que vende lo mismo que una empresa formal, puede brindar el mismo bien o servicio más barato, ya que no paga impuestos y otras regulaciones gubernamentales y, en algunos casos, la competencia desleal se vuelve un incentivo para informalizar algunas actividades que eran realizadas por empresas formales (Zevallos, 2003), lo que conlleva a que se disminuya la fiscalización de impuestos (Calderón, 2004, citado por Teja y López, 2013).

El INEGI (2015) reportó en su primer trimestre que 57.61% de su población productiva se encuentra en la informalidad y en promedio genera 25% del PIB.

Por lo anterior, se vuelve de vital importancia estudiar el tema de la informalidad, ya que se pueden abrir vetas de estudio que apoyen a estudiantes, investigadores y a futuras políticas públicas.

### ***Marco teórico***

Charmes, citado por CONICET (2008), menciona que la economía informal en los países en vías de desarrollo se refiere a actividades económicas lícitas pero no registradas; pero el no registro no siempre es un sinónimo de ilegalidad, sino de la incapacidad de la administración pública para hacer aplicar al conjunto de la población y de las empresas los reglamentos correspondientes. Para Charmes (citado por CONICET, 2008) la informalidad es un comportamiento guiado por una cierta racionalidad para maximizar beneficios, que fue elegido voluntariamente, y no la consecuencia de la mera necesidad de buscar un refugio para subsistir o de la ignorancia. En resumen, a partir de esos estudios, los trabajadores informales formarían parte de la población económicamente activa no agrícola y no asalariada, o asalariada pero total o parcialmente no registrada.

El modelo neoclásico ocio-consumo muestra cómo un individuo, ante la disyuntiva de participar o no en el mercado de trabajo, logra un equilibrio

al tomar una decisión que maximiza su nivel de utilidad sujeta a las restricciones de presupuesto y tiempo (Correa, Ortíz, y Uribe, 2004). Por lo cual, la informalidad surge cuando el individuo, en un estudio costo-beneficio, obtiene una mayor rentabilidad al no pagar impuestos y normas administrativas.

Para Feige (1990), citado por Portes y Haller (2004), la economía informal abarca las actividades económicas que hacen caso omiso del costo que supone el cumplimiento de las leyes y las normas administrativas que rigen las relaciones de propiedad, el otorgamiento de licencias comerciales, los contratos de trabajo, los daños, el crédito financiero y los sistemas de seguridad social y están excluidas de la protección de aquellas.

Para Loayza y Sugawara (1996, p 345), “la informalidad se describe mejor como una variable latente no observable”, que surge cuando los costos de ser formal (costos de entrada y permanencia) superan las ganancias; es decir, surge cuando la excesiva carga tributaria es impuesta a las empresas por parte de los gobiernos que son incapaces de hacer cumplir las leyes y reglamentos.

Así, Maloney (2004) sostiene que pueden haber beneficios más allá de los monetarios, los cuales juegan un rol en la elección de los trabajadores de insertarse en el sector formal o informal. Bajo esta concepción, la informalidad laboral tiene que ver con una decisión microeconómica, se analizan costos y beneficios de pertenecer al sector formal e informal y finalmente se deciden por el sector en el cual maximicen sus beneficios. De este modo, las actividades informales se convertirían en una respuesta espontánea, creativa y perseverante de una porción de la población, en su mayoría en pobreza urbana, para integrarse al mercado laboral en busca de sus beneficios, aunque fuera a costa de evadir la regulación vigente (Perry, Maloney, Arias, Fajnzylber, y Saavedra-chanduvi, 2010).

Tokman (2006) menciona que otra de las características de la informalidad es que comúnmente se relaciona con bajos niveles de productividad y la poca capacidad de acumulación, ya que este tipo de empresas, no tienen la finalidad de enriquecerse o de acumulación, sino de subsistir en el día a día.

Por otro lado, el economista De Soto (1986), en su libro *El otro sendero*, define a la informalidad como la respuesta popular a la rigidez de los estados “mercantilistas” predominantes en Perú y en otros países de América Latina; es decir, para De Soto, citado por CONICET (2008, p. 201), la informalidad es una “zona de penumbra donde los individuos se refugian cuando los costos de cumplir las leyes exceden sus beneficios”.

Otra contribución a finales de la década de los 80 fue la de Portes, Castells, Benton (1989) citado por (Marcillo y Zambrano, 2011), cuyo enfoque está basado en la descentralización laboral y en la maximización de las ganancias, ya que las empresas reducen costos, especialmente laborales, a través de la subcontratación para hacer énfasis en la maximización de sus utilidades.

La OIT (2003, p. 167) conceptualizó un marco para definir la economía informal, que se presentó a la Conferencia Internacional de Estadísticos de Trabajo (CIET) y se definió como:

“El conjunto de actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades económicas que, tanto en la legislación como en la práctica, están insuficientemente contempladas por sistemas formales o no lo están en absoluto.”

Resaltando el déficit de “trabajo decente” que padecen los trabajadores en términos de ingresos y de seguridad social.

Actualmente, en su Manual estadístico sobre el sector informal y el empleo informal (2013, p. 559), se define al sector informal como:

“El conjunto de actividades económicas realizadas por los individuos que, por el contexto en que lo hacen, no pueden invocar a su favor el marco legal o institucional que corresponda y será entonces ocupación informal todo el espectro de modalidades ocupacionales, ya sea dependientes o independientes, sobre las que gravita esta circunstancia.”

### *Análisis y discusión de resultados*

El objetivo de este trabajo consiste en analizar la rentabilidad de las MiPyMes del municipio de Texcoco en condiciones de informalidad y de formalidad; es decir, primeramente se evaluó la rentabilidad de la MiPyMe en su entorno natural informal, posteriormente se evalúa la rentabilidad de la MiPyMe en condiciones de formalidad. Los indicadores utilizados para evaluar la rentabilidad son el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Por otro lado, esta investigación utilizó un enfoque deductivo el cual va de lo general a lo particular. En este caso se habla de economía informal como un asunto global hasta llegar a algo particular como lo son las MiPyMes informales en el municipio de Texcoco. El alcance de la investigación es exploratorio-descriptivo, con un enfoque cualitativo, el cual fue fundado en la noción de la dinámica del contexto social y su evolución, así dicho contexto social está conformado por las personas que edifican la realidad, es por lo anterior, la necesidad de la interpretación y comprensión de la percepción de quienes viven dicha realidad (Valdemoros, Ponce de León, y Sanz Arazuri, 2011). Se hace hincapié en las prácticas cotidianas que influyen en los comercios del municipio de Texcoco, de esta forma los propietarios se vuelven la fuente primaria en el desarrollo del presente trabajo.

Con base en lo anterior, se realizan casos de estudio, ya que, como mencionan los autores Yin (1981) y Eisenhardt (1989), éstos consisten en la recopilación

de datos de personas, grupos y organizaciones mediante evidencia empírica como pueden ser entrevistas, cuestionarios, observación y archivos. Lo que nos permite la tabulación de eventos significativos, así como, una interpretación precisa. Para la presentación de los resultados se destacan dos etapas principales en la investigación de campo, primeramente, la obtención de datos al acudir a instituciones gubernamentales del municipio de Texcoco y, por otro lado, las entrevistas a los propietarios de los negocios informales en el municipio de Texcoco.

En la primera etapa se recolectaron datos de instituciones gubernamentales de dicho municipio, como Regulación Comercial, Protección Civil y del SAT, se determinó que:

- Lo primero que se debe hacer para abrir un negocio en el municipio de Texcoco, es acudir a las oficinas de Regulación Comercial, donde te asignan ciertos requisitos y costos dependiendo del tipo de negocio. Cabe mencionar que el tipo de negocio no se refiere a la actividad o giro de la empresa, sino a la:
  - Alta para establecimientos sin venta de bebidas alcohólicas que no representan alto impacto.
  - Alta para establecimientos con venta de bebidas alcohólicas en botella cerrada.
- Los requisitos para obtener el permiso de regulación comercial son:
  - Llenar formato de trámite.
  - Identificación del solicitante.
  - Registro Federal del Contribuyente (RFC).
  - Persona jurídica colectiva (acta constitutiva).
  - Recibo de predio y agua del local.
  - Contrato de arrendamiento.
  - Certificado de Protección Civil.
  - En caso de que el giro sea de alimentos o similar, autorización de regulación sanitaria.

Estos son los requisitos generales para abrir un negocio en Texcoco, sin embargo, no todos son necesarios, es decir, los requisitos indispensables para cualquier tipo de negocio son:

- Llenar formato de trámite.
- Identificación del solicitante.
- Recibo de predio y agua del local.
- Certificado de Protección Civil.

Por lo tanto, para abrir un negocio formal en Texcoco se considera básicamente el trámite de regulación comercial, que lleva implícitos trámites de Protección Civil, licencia de alcohol, agua y predio. Dicho trámite, según información obtenida de las oficinas de Regulación Comercial y de Protección Civil, tarda en promedio cinco días hábiles en realizarse.

Como se puede apreciar, en el municipio de Texcoco no es indispensable tener el RFC, es decir, no es necesario pagar impuestos como IVA e ISR para abrir un negocio en este lugar.

Por otra parte, se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas a propietarios de MiPyMes informales, como una tienda de abarrotes, una tienda de ropa, una estética y una imprenta; con la finalidad de obtener información básica como la inversión inicial, los costos e ingresos del negocio. Dado el enfoque del trabajo y la información requerida para el análisis, se determinó una muestra no probabilística. Es una muestra por oportunidad, como mencionan Boron (2005) y Hernández, *et al.* (2014), pueden ser casos de manera fortuita, o bien, individuos requeridos y que se reúnen por algún motivo ajeno a la investigación, lo que proporciona una oportunidad extraordinaria para reclutarlos. Por tal motivo, los propietarios fueron seleccionados a partir de determinados intereses, facilidades y situaciones; sin embargo, al ser un estudio cualitativo de cuatro casos, los resultados no se pueden generalizar en dicho municipio.

Este estudio sienta las bases para estudios futuros donde se amplíe la muestra y pueda ser representativa de una población determinada.

Con lo anterior se evaluaron las MiPyMes en condiciones de informalidad y de formalidad. Como se observa en la tabla 1, en todos los casos hay utilidades, tanto en la informalidad como en la formalidad; sin embargo, de igual forma en todos los casos hay una mayor utilidad en la informalidad que en la formalidad, siendo la diferencia de \$14,070 en la tienda de abarrotes, de \$23,317 en la tienda de ropa, de \$8,920 en la estética y de \$22,937 en la imprenta (véase tabla 1 de la página 12).

Al evaluar la rentabilidad de dichas empresas, se valida nuestra hipótesis que, dado que estas empresas de Texcoco buscan maximizar sus beneficios, entonces éstas incursionan en la informalidad para reducir costos, lo cual concuerda con lo expuesto por Maloney, Correa, Ortiz, y Uribe (2004), quienes mencionan que la informalidad surge cuando el individuo, en un estudio costo-beneficio, obtiene una mayor rentabilidad al no pagar impuestos y normas administrativas.

Pero nuestra hipótesis se contrapone con lo expuesto por De Soto (1986), Loayza y Sugawara (1996), quienes mencionan que la informalidad surge cuando los costos de ser formal (costos de entrada y permanencia) superan las ganancias; es decir, a pesar de que hay una excesiva carga tributaria, las MiPyMes estudiadas no incursionan en la informalidad por los altos costos sino para maximizar sus beneficios, reduciendo costos a través de la informalidad.

TABLA 1. RESUMEN DE CASOS DE ESTUDIO

	Informalidad			Formalidad			Diferencia de utilidad de Inf (-) Form
	VAN	TIR	Ganancia del proyecto	VAN	TIR	Ganancia del proyecto	
Tienda de abarrotes	\$194,481	226%	\$293,800	\$172,414	200%	\$279,730	\$14,070
Tienda de ropa (boutique)	\$331,442	298%	\$438,209	\$302,322	273%	\$414,892	\$23,317
Estética	\$37,869	245%	\$54,635	\$24,910	171%	\$45,715	\$8,920
Imprenta	\$277,742	189%	\$353,562	\$242,178	172%	\$330,625	\$22,937

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos obtenidos de la investigación de campo.

Por otra parte, este trabajo de investigación concuerda con lo expuesto por Feige (1990) y Gómez (2007), quienes mencionan que la economía informal abarca las actividades económicas que hacen caso omiso del costo que supone el cumplimiento de las leyes y las normas administrativas que rigen las “relaciones de propiedad, el otorgamiento de licencias comerciales, los contratos de trabajo, los daños, el crédito financiero y los sistemas de seguridad social”, y están excluidas de la protección de aquellas. Ya que, las MiPyMes estudiadas no realizan ni el pago de impuestos ni el registro de sus actividades económicas.

### *Conclusiones*

Se concluye este trabajo de investigación con el cumplimiento del objetivo, ya que se evaluó la rentabilidad de las MiPyMes en condiciones de informalidad y de formalidad. Además de que se valida la hipótesis de este trabajo, ya que las empresas estudiadas en esta investigación maximizan sus utilidades, reduciendo costos en la informalidad; es decir, en una relación costo-beneficio, las personas optan por incorporar en la informalidad, puesto que les es más rentable que la economía formal.

Uno de los problemas por el cual mucha gente permanece en la informalidad, es porque no hay un concepto estandarizado entre los gobiernos federales, estatales y municipales, del término informal, es por ello que el gobierno ha implementado la estrategia “Crezcamos Juntos”, que tiene por objetivo incorporar a los contribuyentes que no excedan los dos millones de pesos anuales a la formalidad; sin embargo, aunque este programa es federal, la normatividad para poder llevar a cabo una actividad económica es distinta de estado a estado y de municipio a municipio. Lo anterior se infiere en que, en el municipio de Texcoco, no es indispensable estar inscrito en el RFC, por lo cual, según información del SAT, las personas y/o empresas que no están inscritos a un régimen fiscal y no registran sus actividades económicas, se consideran como informales. En contraste, en el municipio de Texcoco, si estás inscrito a un régimen fiscal y pagas tus impuestos, pero no adquieres tu certificado de regulación comercial, simplemente te consideran como informal y no puedes llevar a cabo ninguna actividad económica.

En los casos desarrollados en esta investigación de tiendas de ropa, de abarrotes, estética e imprenta, se concluye que en todos los casos, tanto en la informalidad como en la formalidad, se recupera 100% de la inversión y se generan ciertos beneficios económicos libres de todos los costos, por otra parte, hay una mayor rentabilidad en la informalidad que en la formalidad, debido a que son negocios pequeños cuyo objetivo no es el crecimiento o generación de empleos, sino el de sobrevivir o vivir día tras día, por lo cual, en un análisis costo-beneficio, éstos ven más beneficios en la informalidad

que en la formalidad; sin embargo, dichos resultados no son generalizables debido a la naturaleza del estudio.

### ***Recomendaciones***

1. Generar un ambiente propicio donde la gente que decida incorporarse a la formalidad tenga la certeza de que será de manera permanente, es decir, que aunque haya cambios de gobierno, los programas que se realicen para apoyar este tipo de empresas tengan continuidad.
2. Generar un ambiente de confianza donde las MiPyMes informales tengan la certeza de que el gobierno no las va estar persiguiendo con sus constantes amenazas de que si no pagan impuestos tendrán multas, recargos, sanciones, y otras; se debe de generar un vínculo entre el gobierno y las MiPyMes, de tal manera que el gobierno propicie las condiciones para que este tipo de empresas pueda ejercer su actividad económica.
3. Simplificar las normas y procedimientos de los trámites que se requieren para establecerse como una empresa formal, así como reducir el tiempo para abrir una empresa formal, ya que muchas empresas se van a la informalidad debido a la burocracia y corrupción de los gobiernos que en muchas ocasiones entorpecen la apertura de una empresa.
4. Promover que los gobiernos sean eficaces, efectivos y exentos de corrupción.
5. Reducir los costos de entrada y de permanencia de la formalidad.
6. Generar un régimen fiscal que considere desde los ambulantes hasta los pequeños negocios. Este régimen conviene sea de una cuota fija, que vaya de acuerdo con los ingresos de este tipo de empresas, y que puedan hacer su pago de la cuota tanto de manera electrónica como en forma personal en las oficinas de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
7. Unificar criterios entre los gobiernos federal, estatal y municipal; es decir, los gobiernos estatales y municipales deberán respetar el programa del gobierno federal de incorporación a la formalidad. Esto porque mientras el gobierno federal lanza una estrategia, los gobiernos estatales y municipales otorgan permisos para que la gente siga en la informalidad. Con la unificación de criterios, se disminuirían mafias informales y corrupción, ya que no habría manera de conceder permisos temporales para que operen en la informalidad.

### ***Bibliografía***

- Boron, A. A. (2005), *Manual de metodología*, 2005, 192.
- CONICET (2008), "Sector informal, precariedad, trabajo no registrado", 9o. Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, 1-25, recuperado de: [http://www.aset.org.ar/congresos/9/Ponencias/p8\\_Neffa.pdf](http://www.aset.org.ar/congresos/9/Ponencias/p8_Neffa.pdf)

- Correa, J.; Ortiz, C. y Uribe, J. (2004), “Determinantes de las decisiones en el mercado laboral: la decisión de ser informal en Colombia 1988-2000”, CIDSE, Centro de Investigaciones y Documentación Socioeconómica, recuperado de: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Colombia/cidse-univalle/20121116040507/doc79.pdf>
- Crezcamos Juntos (2015), “Régimen de Incorporación Fiscal”, recuperado de: <http://www.crezcamosjuntos.gob.mx/>
- De Soto, H. (1986), *El otro sendero. La revolución informal*, Londres.
- Eisenhardt, K. (1989), *Building theories from case study research*, Academy of Management, 14(4), 532–550.
- Gómez, J. (2007), *Elementos para el estudio de la economía subterránea*, Economía y Políticas Públicas (p. 90).
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, C. (2014), “Metodología de la investigación”, *Journal of chemical information and modeling* (6a. ed., vol. 53), McGraw-Hill, México, recuperado de: <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- INEGI (2014a), “Medición de la economía informal 2003–2012”, Base 2008, recuperado de: <http://www.comunicaciontepa.com/wp-content/uploads/2014/12/BOLET%C3%8DN-ECONOM%C3%8DA-INFORMAL.pdf>
- (2014b), “Sistema de Cuentas Nacionales de México. Medición de la economía informal 2013”, Aguascalientes, recuperado de: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825068745.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825068745.pdf)
- (2015), “Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas”, recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/Cuantificar.aspx>
- Loayza, N. V. (1996), “The economics of the informal sector: a simple model and some empirical evidence from Latin America”, Carnegie-Rochester Conference Series on Public, (45).
- Maloney, W. F. (2004), “Informality revisited”, *World Development*, 32 (7), 1159-1178, recuperado de: <http://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.01.008>
- Marcillo, E. y Zambrano, J. C. (2011), *Determinantes de la informalidad laboral en el área metropolitana de Pasto*, XII (1).
- Martínez, C. A. (2014, octubre 8), *Capital México. Regulación defectuosa frena la productividad*, México.
- OIT (2003), “Informe de la Decimoséptima Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo”, Ginebra, recuperado de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms\\_087570.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms_087570.pdf)
- (2013), *La medición de la informalidad: Manual estadístico sobre el sector informal y el empleo informal*.

- Perry, G. E.; Maloney, W. F.; Arias, O. S.; Fajnzylber, P. y Saavedra-chanduvi, A. D. M. J. (2010), "Informality exit and exclusion", *World* (vol. 57), Estados Unidos: The World Bank, Washington, D.C., recuperado de: <http://doi.org/10.1596/978-0-8213-7092-6>
- Portes, A. y Haller, W. (2004), "La economía informal", *CEPAL Serie Políticas Sociales*, 100 (1680-8983), recuperado de: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6091/S0411855\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6091/S0411855_es.pdf?sequence=1)
- ProMéxico (2015), "ProMéxico, inversión y comercio", recuperado de: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Teja, R. y López, N. (2013), "Comercio informal: Un estudio en el municipio de Texcoco, Edo. de México", *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6 (4), recuperado de: <http://ssrn.com/abstract=2157161>
- Tokman, V. (2006), *El sector informal posreforma económica*, 1-3.
- Valdemoros, M. A.; Ponce de León, E. A. y Sanz Arazuri, E. (2011), "Fundamentos en el manejo del Nvivo 9 como herramienta al servicio de estudios cualitativos", *Contextos Educativos*, 14, 11-29.
- Yin, R. K. (1981), "The Case Study Crisis: Some Answers", *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58-65.
- Zevallos, E. V. (2003), "Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina", *Revista de la Cepal* 79.

---

## CAPÍTULO 2

### MICRO-CLÚSTER TEXTIL

#### PARA EL MUNICIPIO DE TENANCINGO, ESTADO DE MÉXICO, Y SU INSERCIÓN AL RÉGIMEN DE INCORPORACIÓN FISCAL

---

Concepción Herrera Alcázar  
Oscar Barrón Ochoa  
Raymundo Federico Cruz Garduño

#### *Resumen*

La presente investigación considera la problemática actual de las microempresas textiles en la Ciudad de Tenancingo, Estado de México, en donde la falta de desarrollo económico, la carencia de programas de capacitación y el bajo nivel de financiamiento, se destacan entre los obstáculos que enfrentan para sobrevivir. A pesar de los esfuerzos gubernamentales por incentivar su crecimiento, es claro que muchas situaciones dentro de la economía y del mercado han provocado que los empresarios textiles no cuenten con los apoyos indispensables que les garantice su permanencia dentro y fuera del estado.

Esta situación plantea el objetivo del trabajo de investigación con una propuesta basada en la corriente económica conocida como clúster, que se pretende establecer mediante la cooperación conjunta de microempresarios e instituciones públicas para la sobrevivencia de los mismos. Por tanto, la propuesta se centra en tres ejes fundamentales: la formalización, organización y estrategia del clúster. Adicionalmente se expone una lista de acciones estratégicas derivadas de la aplicación del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y las ventajas de poder integrarse al nuevo RIF como parte de una solución conjunta y así poder mantener los niveles de competitividad y crecimiento que requiere esta industria.

***Palabras clave:*** clúster, microempresarios, FODA, RIF.

### ***Abstract***

*This research is about the known issues of the textile SMEs in Tenancigno City, Mexico; where the lack of economic development, the lack of training programs for the jobs, the poor quality and a low financial level stand out against the others impediments in the search to stay in business and improve their development into their economic environment, all of this even with of the governmental support for thrive the development, of course, many facts that finally affect the economy and the market are related to the national situation, so then a large amount of research devoted to administrative issues with internal focus to the organization, has got detected that the amount of governmental support is not enough and the lack of new textile technology applied to the locale industry has been a constant fact of industrial retrogression.*

*Therefore, the objective was develop a solution based on a known economic theory as cluster that pretends justify by a joint cooperation between the SMEs and the government institutions the economic recovery of a determined geographic zone by levels, whether local, regional, or national. The proposed solution focuses on three main points: formal business condition, organization, and a cluster strategy. In addition is proposed a list of tasks arising from the SWOT analysis and the advantages of being integrated into the new tax law as a part of a joint solution and by this way maintain the economic competitiveness and growth required in this industrial activity in particular.*

**Keywords:** *cluster, microentrepreneurs, SWOT, tax system.*

### ***Introducción***

Las economías de primer mundo se encuentran desde hace tres décadas coadyuvando a desarrollar agrupaciones de microempresas dedicadas a los tres sectores de la economía que tienen actividades similares o que complementan los atributos de los productos o servicios ofrecidos por las empresas a los consumidores, ordenándolos por regiones, agregando asistencia financiera y académica para lograr competitividad y cooperación entre las empresas de este tipo, las cuales, en el pasado, realizaron esfuerzos productivos para consolidarse en los mercados locales y nacionales de manera individualizada (Porter, 1985).

Con esta forma de agrupación que colabora flexiblemente de manera independiente, pero ligada y comprometida con los demás miembros de la agrupación de empresas conocida como clúster, han logrado conformar

grupos que son capaces no sólo de ser competitivos localmente, sino que incluso han logrado mantenerse con firmeza en mercados internacionales y globales. Las experiencias de estos actores han sido reproducidos en países en vías de desarrollo, las cuales han reportado aumentos importantes en la competitividad, generado menor mortandad de empresas nuevas y han provocado la reactivación de la economía en sus mercados internos, por lo que constituyen una oportunidad no sólo de subsistencia, sino también de crecimiento de los negocios al exportar productos y servicios con alta calidad a precios competitivos, lo que constituye una herramienta para la rápida maduración de los negocios.

El concepto de clúster ha sido fuertemente impulsado por destacados estudiosos internacionales de los negocios y la economía, quienes han reportado resultados que al ser analizados crean nuevas visiones para el desarrollo de negocios de cualquier tamaño que puedan ser competitivos, y eficientes a través del tiempo. Desde el punto de vista de negocios, se están desarrollando nuevas áreas de oportunidad que permiten crear clústeres por medio de la administración de la cadena de valor y la cadena de suministro que utilizan las grandes corporaciones, adecuándolas a los tamaños y situaciones tanto geográficas, políticas, económicas, éticas y ambientales. A nivel nacional, su existencia se reduce a unos cuantos clústeres formales y a proyectos académicos que aún no se han generalizado en las microempresas de las diferentes regiones que constituyen alrededor de 95% de las empresas del país y más de 50% del PIB nacional (Secretaría de Economía, 2010).

Esta oportunidad de negocios ha sido abordada por el Sector Primario en agricultura, como es el caso del clúster de nopal, en el Estado de México y Morelos, mismo que exporta actualmente su producto al extranjero y potencialmente puede desarrollarse en el mercado mundial por medio de la venta de subproductos derivados de esta planta; de la misma forma, la industria refaccionaria automotriz en el sector manufactura es otro ejemplo, y en el sector de servicios, la banca y la creación de software especializado, como es el caso de la facturación.

Asimismo, la situación de la industria textil nacional se ha desarrollado con resultados negativos en la última década de manera general, afectada por la baja competitividad, la desaceleración de la economía de Estados Unidos, y la apertura de la importación a productos textiles provenientes de Asia. En México, el concepto de clúster ha sido poco abordado por las empresas de manufactura para lograr competitividad. Las distintas regiones en las que se encuentra dividido el país no están equilibradas con respecto a la concentración de empresas; la zona norte y en especial la fronteriza mantienen debido a la cercanía con el mercado de los Estados Unidos de Norteamérica, la mayor cantidad de microempresas desarrolladas con el ingreso per cápita más alto del país, seguidas de la zona del Distrito Federal y su área de influencia

(Puebla, Tlaxcala, Estado de México y Morelos) como principales zonas de desarrollo y en la zona sur del país se observa un desarrollo menor (INEGI, 2010),

Dicha zona tiene el mayor número de empresas textiles de manufactura, mientras que en la zona fronteriza se tiene el mayor número de maquiladoras textiles. En este sentido, se hace notar que el Estado de México se encuentra en una región donde la industria textil se concentra y donde la potencialidad de desarrollar clústeres se incrementa por la cercanía e infraestructura que dicha zona posee y que se encuentra actualmente en proceso de ampliación.

Por otro lado, hay una gran cantidad de literatura que define y expone diversos enfoques del término clúster en todas las regiones del orbe, desde Asia y Europa hasta América, por lo que se reunieron los conceptos más aceptados en la actualidad, los cuales se expresan a continuación:

- *Michael Porter* define clúster como una concentración geográfica existente de instituciones y compañías interconectadas entre sí en un área particular, donde las agrupaciones comprometen a un grupo de industrias relacionadas y otras entidades importantes desde el punto de vista competitivo. Entre dichos agrupamientos se busca la diferenciación de los productos o servicios para mejorar las condiciones y estatus en el mercado de cada firma individual (Porter, 1985).
- Para el teórico *Michael J. Enright*, los clústeres son concentraciones geográficas de firmas e industrias relacionados a través de relaciones proveedor-comprador, interacciones competitivas o a través de tecnologías, compradores o canales (Enright, 2004).
- Por su parte *Berumen*, a manera de aclaración afirma que hay una diferencia entre organización y clúster, la cual radica en el grado de soberanía entre uno y otro. La organización se caracteriza porque la soberanía que detenta es plena, y su interés es la autorregulación conforme a los principios que ésta determina. Mientras que el clúster tiene el interés de agrupar a diversas organizaciones que ceden su soberanía, o al menos una parte de la misma, en la concreción de fines comunes entre ellas. Cada una de estas organizaciones cederá una parte de su soberanía y conformará un clúster estratégico, pues comprende que el todo siempre será mucho más grande que la suma de las partes en lo individual. En las organizaciones y en los clústeres actuales existen patrones de conductas regulares y predecibles, muchas veces formalizadas por medio de manuales y protocolos de funciones y procedimientos. En éstos, los individuos tratan de reproducir esos patrones de conducta a través de la asimilación de información, por imitación o aprendizaje (Berumen, 2009).

De conformidad con lo anterior, el problema que se identificó dentro de la investigación fue el siguiente: Las microempresas de manufactura

textil de la ciudad de Tenancingo, Estado de México, no han obtenido un crecimiento económico que permita ampliar su oferta de productos al mercado regional.

Por otro lado, el objetivo general fue el de diseñar un micro-clúster para las microempresas textiles de Tenancingo, Estado de México, y así obtener un crecimiento económico que permita ampliar su oferta de productos en el mercado regional, incluyendo su inserción al esquema fiscal vigente.

Asimismo, se determinaron los objetivos específicos del caso como:

- Investigar las características teóricas que deben existir para crear un micro-clúster en Tenancingo, Estado de México.
- Identificar geográficamente las ventajas del municipio de Tenancingo, Estado de México.
- Describir la situación actual de las microempresas textiles de la ciudad de Tenancingo, Estado de México.
- Mencionar las características y requerimientos de las pequeñas empresas textiles para su incorporación fiscal y acceder a los programas de gobierno.

Por su parte, se realizaron las preguntas de investigación correspondientes. A saber:

- ¿Qué características teóricas deben existir para crear un micro-clúster en Tenancingo?
- ¿En dónde se encuentran localizados los clústeres textiles del Estado de México?
- ¿Cuál es la situación actual de las microempresas textiles de la ciudad de Tenancingo, Estado de México?
- ¿Qué características y requerimientos de las pequeñas empresas textiles deben mostrar para acceder a los programas fiscales de gobierno?

### *Justificación*

Dentro del mundo global, tanto en los países desarrollados como en los que se encuentran en vías de desarrollo, la microempresas constituyen entre 85 y 99% del total de empresas, como ejemplo, en Estados Unidos, las pequeñas y medianas empresas (SMES, por sus siglas en inglés), constituyen 99% del total de sus negocios (Comisión Europea, 2015).

Por lo tanto, el tema de micro-clúster está siendo retomado en los países de primer mundo como una estrategia, más allá de la colaboración entre pequeñas y medianas empresas, lo cual les permite tener una cadena con un ciclo de vida prolongado a las cuales es posible generar beneficios y extraer

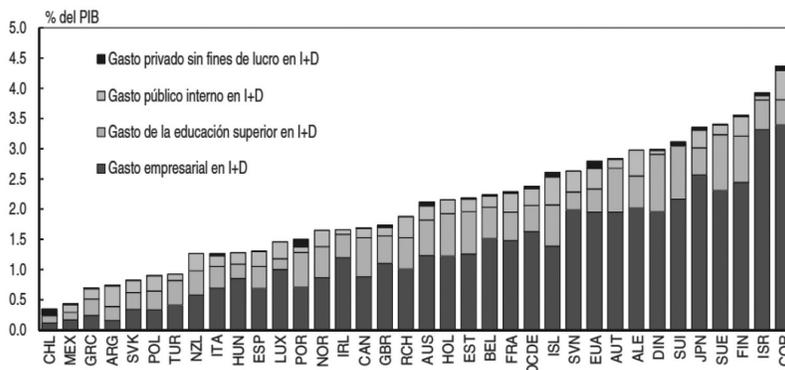
experiencias y conocimientos de orden global. En el caso de Europa se ha creado inclusive una asociación para internacionalizar clúster (European Clúster Alliance, creada en 2008) de forma que compitan con otras organizaciones de diferentes países, incrementando así su capacidad para resolver problemas y generar costos cada vez más bajos a manera de generar competitividad. La infraestructura, las políticas y las condiciones socioeconómicas de cada localidad son fundamentales en el desarrollo de los clústeres, por lo que la actuación gubernamental juega un papel importante en la creación, impulso y fortalecimiento de éstos, tanto en la manera en la que genere un ambiente adecuado para su desarrollo, como en el apoyo que éste les pueda otorgar sin afectar su autonomía (Berumen, 2006).

Asimismo, el informe de la OCDE hacia 2015 también analiza el tema de la innovación a través de la investigación y desarrollo que se está dando en nuestro país, representando un foco rojo el hecho de que menos de 5% del PIB se destina a este tipo de actividades, situación que según este organismo se debe a factores como que un tercio de la investigación y desarrollo en manufactura se lleva a cabo en sectores de tecnologías media y baja, así como la existencia de una base interna de investigación y competencias deficientes.

En este caso, se dice, las políticas públicas no han impulsado empresas basadas en conocimiento y, por el contrario, la creación de clústeres de tecnología como el de Querétaro, ha registrado un crecimiento considerable, proponiendo la OCDE medidas como el vincular al sector productivo con las instituciones académicas para empezar a construir redes y sinergias regionales en todas las áreas.

La OCDE también pone el ejemplo de aquellos países que se han dedicado al impulso de los clústeres, pues el fomento a la empresa y el impulso a la innovación son tareas clave para hacer que un país crezca y se desarrolle, coordinando políticas y fortaleciendo al capital humano. Asimismo, refiere que hay evidencias empíricas de que una vez estructurados los clústeres, la formación de empresas y la creación de empleo registran mayor crecimiento cuando éstos son robustos y regionalizados. Por otro lado, un clúster robusto genera más patentes nacionales e incluso fortalece a los clústeres vecinos de la región (véase gráfica 1 en la página 23).

Por otro lado, México se ha preocupado por el tema de la innovación a través de creación de empresas, facilitando para ello los trámites de apertura y normatividad; el financiamiento para este proceso ha sido un problema, pues aún hay barreras para el otorgamiento de créditos blandos, pero con la creación de un fondo que el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) administra, este fenómeno se puede revertir fomentando la creatividad de los jóvenes al impulsar el capital semilla empresarial. A continuación se presenta el esquema 1 (en la página 24), en donde la OCDE sugiere algunas acciones para promover la creación de nuevas empresas al interior de sus países miembros (OCDE, 2013).

**GRÁFICA 1. GASTO COMO PORCENTAJE DEL PIB, 2012****La intensidad de I + D en la OCDE**

Fuente: Base de datos OECD Main Science and Technology Indicators.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933174843>

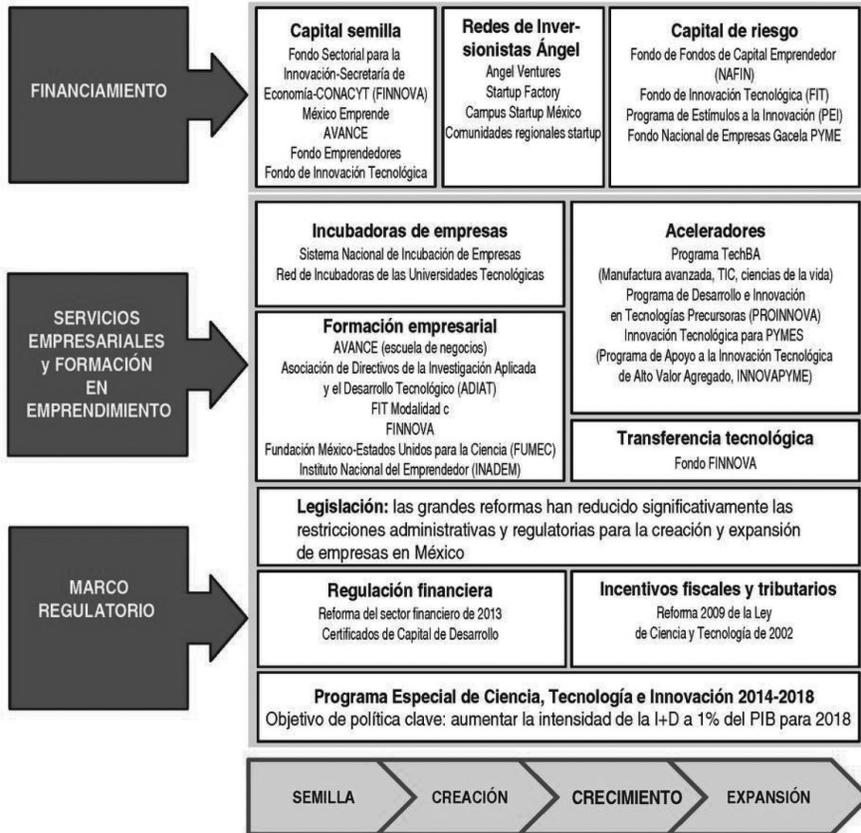
En México, los micro-clústeres a nivel de microempresas textiles no han tenido un desarrollo fácil de rastrear de manera formal. Las posibilidades de mantenerse en operación son bajas a largo plazo para estos negocios, por lo que se ven forzados a fusionarse para continuar generando recursos con otras empresas más grandes o simplemente terminan sus operaciones, desapareciendo del medio en el que se desarrollaron. En el ámbito nacional, sólo cinco de cada 10 empresas se mantienen trabajando al cabo de dos años de abrir operaciones (SE, 2013).

En tal virtud, se justifica esta investigación ya que hasta la fecha en Tenancingo, Estado de México, no hay herramientas indispensables para que los microempresarios textiles del municipio puedan realizar una sinergia tal, que les permita el crecimiento de sus negocios a nivel regional.

De acuerdo con el tema seleccionado, el diseño de una investigación se clasifica generalmente en los siguientes tipos: *descriptiva* y *explicativa*. A continuación se detalla el por qué esta investigación se ubica entre los diseños mencionados:

- Es de tipo descriptivo, porque refiere aquellas variables identificadas para llegar a la propuesta del trabajo, que en este caso son: la oferta de productos textiles y el crecimiento económico de los microempresas del mismo giro.
- Es de tipo explicativo porque a partir de las teorías y argumentos establecidos por los especialistas y autores del tema, se analizarán las relaciones entre las variables del fenómeno de estudio, recordando que para el presente proyecto se tomará en cuenta a las microempresas de la ciudad de Tenancingo, Estado de México, y el establecimiento de un micro-clúster para las empresas del giro textil, así como su incursión al nuevo sistema fiscal.

### ESQUEMA 1. HERRAMIENTAS POLÍTICAS ENFOCADAS A PROMOVER LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS



Fuente: OCDE (2013), *Start-up Latin America*, OECD Development Centre.

De manera general se aplicó el método deductivo para efectos de la propuesta y la investigación es no exploratoria, ya que hasta la fecha hay otros estudios similares en cuanto al establecimiento de clústeres se refiere.

Las técnicas de investigación fueron, para el marco teórico, la documental y para el estudio de campo se diseñó una entrevista estructurada que fue aplicada a los dueños de pequeñas empresas textiles de Tenancingo, Estado de México; el universo de estudio de la presente investigación se refiere a los talleres textiles más significativos de la ciudad de Tenancingo, Estado de México, y finalmente se describe la hipótesis del trabajo. A saber: si las

microempresas de manufactura textil de la ciudad de Tenancingo, Estado de México, se establecieran en un clúster, entonces obtendrían un crecimiento económico que permitiría ampliar su oferta de productos al mercado regional.

### *Resultados del estudio de campo*

La técnica utilizada para la recopilación de datos fue una entrevista estructurada a los propietarios de las principales microempresas dedicadas a la industria textil instaladas en el municipio de Tenancingo. Se visitaron los diversos establecimientos ubicados en diferentes partes de la demarcación municipal; las entrevistas fueron realizadas de manera personal a los propietarios, ubicándolos en las instalaciones de su micro empresa, así se obtuvo el conocimiento del ambiente de trabajo, pudiendo verificar de igual manera las condiciones físicas del lugar, de la maquinaria, su funcionamiento, así como la problemática que se detecta a simple vista, entre otros aspectos. La entrevista estuvo conformada por un total de doce ítems, en donde se abordaron temas relativos al propio funcionamiento de las microempresas, fortalezas y debilidades de las empresas, así como la relación con la parte fiscal y de programas de apoyo de los distintos ámbitos de gobierno.

En tal virtud, a continuación se presenta la matriz 1 de codificación de datos diseñada para este efecto:

**MATRIZ 1. CODIFICACIÓN DE DATOS**

Categoría	Indicador	Ítem
Fortaleza competitiva	Experiencia en el mercado Tipo de especialidad textil	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En qué año se fundó la empresa?</li> <li>2. ¿Cuál considera usted que es la principal fortaleza de su empresa, hablando del ramo textil (producción de telas, confección, maquila, bordado, serigrafía, proveedor de insumos textiles o maquinaria, diseño textil)?</li> </ol>



→ Continúa (Matriz 1...)

Categoría	Indicador	Ítem
Planeación estratégica	Visión del negocio Disponibilidad a largo plazo de la aplicación de estrategias	<p><b>3.</b> En su opinión, ¿cree usted que en la última década su negocio ha sido exitoso desde el punto de vista económico? ¿En qué rango, respecto a la utilidad anual, se ubicaría usted: de \$0 a \$100,000, de \$100,000 a \$200,000, de \$200,000 a \$300,000, o más de \$300,000?</p> <p><b>4.</b> De acuerdo con su experiencia dentro del ramo textil, ¿le gustaría ampliar sus actividades proyectando a su empresa en otros estados de la República?</p> <p><b>5.</b> ¿Requiere mayor capacitación técnica para la mejor elaboración de sus productos?</p>
Cultura de cooperación y trabajo en equipo	Disponibilidad para instrumentar un clúster	<p><b>6.</b> Si se tiene en cuenta que un micro-clúster lo conforman, en este caso, las empresas textiles y que éstas deben compartir algunas actividades con otras del mismo giro, ¿estaría en disposición de eslabonarse en este esquema?</p>



→ Continúa (Matriz 1...)

Categoría	Indicador	Ítem
Madurez económica	Nivel financiero de los micro empresarios textiles	<b>7.</b> Si en estos momentos le hiciéramos una oferta para iniciar la aventura de un clúster, ¿requeriría financiamiento para ello?
Percepción de la competitividad	Administración Calidad	<b>8.</b> ¿Considera usted que su nivel administrativo y de calidad son tan sólidos para competir con empresas textiles de otras entidades federativas?
Identificación del tipo de clúster	Conocimiento del tipo de negocio al que se enfrentarían	<b>9.</b> ¿Tiene usted conocimiento de lo que es un micro-clúster? <b>10.</b> Si usted aceptara trabajar bajo el esquema de clúster, ¿en qué parte de la cadena propondría su participación?
Identificación del nuevo esquema fiscal y del cumplimiento de las obligaciones hacendarias	Formalidad y legalidad del negocio desde el punto de vista fiscal	<b>11.</b> ¿Qué tipo de impuestos paga su empresa? <b>12.</b> ¿Conoce los beneficios que actualmente brinda el gobierno federal en materia de pago de impuestos para fomentar la formalidad?

**Fuente:** Elaboración propia para el levantamiento de datos.

### *Discusión y hallazgos*

Es importante emitir algunas consideraciones con motivo de la realización de las entrevistas efectuadas de manera directa en los establecimientos

dedicados a la actividad textil en el municipio de Tenancingo, Estado de México.

Derivado de las facilidades que de manera general se obtuvieron para la realización de las entrevistas, se tuvo acceso al interior de los establecimientos, situación que benefició de manera importante la presente investigación, toda vez que se cuenta con información relevante, no sólo de las respuestas de los propietarios y/o encargados de los talleres respecto de los cuestionarios aplicados, sino también se obtuvo información visual que resultó significativa, para llevar un análisis comparativo y de confirmación de algunas de las respuestas a las preguntas efectuadas.

En este sentido, se detecta un importante atraso tecnológico, ya que, de acuerdo con la información obtenida, las diversas máquinas con las que cuentan los talleres, en su mayoría, tienen más de 20 años de funcionamiento, en algunos casos incluso es mayor. Por otra parte, se observó que los establecimientos donde están asentados los talleres textiles no se encuentran trabajando al máximo de su capacidad instalada, derivado de la escasez de trabajo, en algunos casos son los familiares de los dueños los que laboran para ellos. Sobre el particular, se pudo detectar que en otros casos cuentan con personal eventual, que carece de los beneficios de las leyes de carácter laboral, pues son contratados de manera temporal, por lo que no cuentan con servicios de seguridad social.

Un comentario especial es lo referente a una escasa visión emprendedora y espíritu empresarial, ya que la mayoría de las respuestas denotaron desinterés, incapacidad, desinformación por trascender y lograr mejores condiciones para competir. Al señalar la existencia de posibilidades para la contratación de créditos, mostraron su falta de visión al respecto, además de una desconfianza hacia los planes y programas de diversa índole provenientes de las instituciones gubernamentales y crediticias. Se observó también que en los talleres textiles de Tenancingo, su productividad está basada en la demanda de la maquila que les envían las grandes empresas, derivado de que no cuentan con un mercado definido para producir otros artículos y carecen de diseños propios. La mayor parte de los entrevistados mencionaron que el principal producto que elaboran son los uniformes escolares, lo cual condena a estas pequeñas empresas a producir de manera limitada tan sólo en algunos meses específicos del ciclo escolar, principalmente.

### ***Conclusiones***

Este análisis permite observar que la mayoría de las empresas textiles de Tenancingo mantienen una deficiente operación en términos de administración, organización e innovación, falta de recursos y financiamientos verdaderos, además de padecer las características de la industria textil mexicana, la cual

ha sido fuertemente golpeada por la aparición de otros países en este ramo como China, Singapur, entre otros.

La solución posible y que se plantea en este trabajo es la creación de un micro-clúster, poderosa herramienta económica que si se aplica correctamente podría ayudar a desencadenar, en gran medida, una economía de escala con efectos de crecimiento en la productividad del trabajo y del crecimiento de la población dedicada a este sector; gracias a los resultados de la investigación se encontraron los siguientes hallazgos: un primer factor estimulante es la ubicación con que cuenta la ciudad de Tenancingo, que se encuentra en la zona sur del Estado de México, lo cual genera ventajas en cuestión de cercanía para proveedores importantes que pudiese venir de los Estados de Querétaro, Guerrero, Morelos, y el Distrito Federal.

Actualmente, Tenancingo tiene vías de comunicación de fácil acceso y distribución, amén de que se proyecta para finales de 2016, algunas de ellas mejoradas, que permitirían que el transporte de productos sea más fluido, disminuyendo tiempos de manera sustancial para los estados de Guerrero, Morelos y Distrito Federal, vía conexión por la autopista de El Sol y distribuidor Bicentenario para el estado de Querétaro, lo cual representa una ventaja competitiva favorable, especialmente para proyectar a las microempresas que conforman al micro-clúster para manufacturar productos en la modalidad de *off shoring*, como las empresas internacionales.

Se considera que de las microempresas encuestadas se obtuvo una visión positiva para impulsar la constitución del micro-clúster, ya que en su mayoría manifestaron que sí les gustaría extender sus actividades, así como eslabonarse en el esquema del micro-clúster, lo que refleja el ánimo y disponibilidad para crecer en el ramo textil, favoreciendo al logro del objetivo general de este trabajo de investigación, quizás también sea por la necesidad de ir generando un esquema que los rescate de la situación deplorable en términos comerciales a la que en su mayoría se encuentran sometidos, y que comentaron lo siguiente: “nosotros seguimos el negocio familiar, seguimos porque sólo esto sabemos hacer, ya no tanto por el negocio que representa y queremos que existan apoyos reales del gobierno para ayudar a la industria textil, y la más sonada fue la de si el GEM nos diera la oportunidad de integrarnos para hacer los uniformes escolares, siempre tendríamos chamba y generaríamos más empleos”.

Finalmente, otro factor importante que se destaca es que en la ciudad de Tenancingo hay varias instituciones bancarias y la banca comercial para buscar un financiamiento para los negocios; por el lado del gobierno, se tiene al INADEM, Nacional Financiera (Nafinsa) y otros más, que se supone deberían abonar al crecimiento de las industrias y negocios, están las compras solidarias, un espacio que hace el gobierno estatal, sólo por mencionar algunas. La creación del micro-clúster textil y su inserción al nuevo régimen

fiscal nos da la certeza de que se estarían generando ingresos para la SHCP, así como para las demás instancias que otorgan servicios a empleados y patrones; cuando se es formal, la facilidad en el cumplimiento del pago de impuestos representa un factor esencial para los negocios que se van creando en una economía, particularmente los de menor escala, lo que nos indica que incorporarse a la formalidad dentro de la esfera tributaria es la mejor opción para el micro-clúster textil; aunque se sabe que esto genera obligaciones, pero a su vez genera muchos beneficios, como los que se ofertan dentro del programa “Crezcamos Juntos”.

En resumen, se sabe que la informalidad es un problema complejo, multifactorial, y como tal debe ser abordado, por ello, con el programa “Crezcamos Juntos”, el gobierno federal armoniza sus programas para hacer atractiva la transición a la formalidad, a través de beneficios que le dan valor y un nuevo sentido al comercio, esto se apoya con diversas instituciones que otorgan los beneficios a todos aquellos que deciden sumarse al programa, lo cual conviene y favorece para promover las ventajas y bondades para la integración del micro-clúster textil. Todos esos mecanismos ayudarían a fomentar las condiciones para poder potencializarse como empresas organizadas y reconocidas, situación que los entrevistados vieron de manera positiva.

### ***Bibliografía***

- Comisión Europea (2015), “Estadísticas de empresas en Estados Unidos”, recuperado de: <http://ec.europa.eu/eurostat/>
- Carrillo, Ramiro (2005), *Fundamentos éticos y epistemológicos de la ciencia política y la administración pública*, UNAM, México.
- García, F. (2005), *La investigación tecnológica: investigar, idear e innovar en ingenierías y ciencias sociales*, LIMUSA Noriega Editores, México.
- Ponce, H. y Carrillo R. (2006), ponencia *Propuesta metodológica para la elaboración de proyectos de investigación en estudios de posgrado*, ESIME Culhuacán IPN, México.
- Bada, C. L. y Rivas, T. L. (2010), *Los clústeres industriales en el estado de Veracruz. Investigación administrativa*, 73-100.
- Becerril, I. (30 de septiembre de 2010), “Sobre regulada, la banca de desarrollo; no es eficiente”, *El Financiero*, pp. 10-11.
- Berumen, S. A. (2006), “La competitividad internacional y local”, *Competitividad y desarrollo local* (p. 181), España: ESIC.
- Berumen, S. y Palacios, O. (2009), *Competitividad, clústeres e innovación*, Trillas, México.
- Carvalho, M. (2010), *Desarrollo regional a través de clústeres: La experiencia de MG construyendo alianzas*, p. 30, Colombia.

- Chase, R. B.; Jacobs, R. F. y Nicholas, A. J. (2004), *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*, 10a. ed., McGraw-Hill Interamericana, México.
- Clúster France (junio de 2010), France clúster, recuperado el 6 de noviembre de 2010, de: [www.clusterfrance.fr](http://www.clusterfrance.fr)
- Collier, D. A. y Evans, J. R. (2007), *Administración de operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor*, 2a. ed., Cengage Learning, México.
- Damaskoupulus, T. (2008), "Extended and dynamic clustering of SMEs", *Economic of engineering decistions*, 11.
- Enright, M. (2001), *An overview of regional clusters and clustering*, Estados Unidos.
- Enright, M. J. (2004), "Regional clusters: What we know and what we should know. Ottawa: The competitiveness institute" (20 de marzo de 2009), "La industria maquiladora pierde 64.4 mil empleos en 5 meses", *El Financiero*.
- Gaceta municipal de Tenancingo (2013), Estado de México Periódico Oficial del Gobierno Municipal de Tenancingo, Estado de México.
- García y Marquetti (2005), *Pymes, clúster y cadenas productivas. La agroindustria de la naranja en México*, Limusa.
- Girau (2004), *Proexpansión. Estudio sobre clúster y asociatividad*, Lima: Prompyme.
- Hualde, A. y Gomis, R. (1 de julio de 2004), *La construcción de un clúster de software en la frontera noroeste de México*, Frontera norte.
- INEGI (2010), Instituto Nacional de Estadística y Geografía, recuperado el 21 de mayo de 2013, de: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)
- Informe de la Secretaría de Economía (2010).
- OCDE (2013), *Main, Science and Tecnology, indicators*.
- (2013), *Start-up Latin America, development center*.
- OMC (25 de marzo de 2013), Organización Mundial de Comercio, recuperado el 18 de agosto de 2013, de: [www.wto.org](http://www.wto.org)
- Porter, M. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Estados Unidos.
- Sistema de Información Empresarial (3 de diciembre de 2010), recuperado el 3 de diciembre de 2010, de: [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)
- Sölvell, Ö. (2009), *Clusters, balancing evolutionary and constructive forces*, Oxford Research, Suecia.
- Unger, K. (2010), *Globalización y clústeres regionales en México: un enfoque evolutivo*, Santiago de Chile.



---

## CAPÍTULO 3

# EL CONTROL INTERNO COMO UN MEDIO DE CONTENCIÓN CONTABLE Y FISCAL EN LAS MIPYMES

---

Virginia Guzmán Díaz de León<sup>1</sup>  
Miguel Ángel Oropeza Tagle<sup>2</sup>  
Martín López Cruz<sup>3</sup>

### *Resumen*

El primer antecedente del control interno apareció en 1892, en el libro *Auditing*, de Lawrence Dicksee, aun cuando no señala el término de control interno, se menciona que el alcance de la auditoría de estados financieros debe contener tres etapas: detección del fraude, errores técnicos y errores en principios.

Para Fonseca (2009), en un contexto moderno, la preparación de estados financieros confiables, no sólo se apoya en sistemas computarizados y buenas prácticas contables, sino también en la adopción del marco integrado de control interno, que goza de pleno reconocimiento en la comunidad de negocios del siglo XXI, ello permite evaluar en forma continua el control interno en la preparación de los estados financieros, asegurando la efectividad y la eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de leyes y regulaciones, y la salvaguarda de sus activos.

No sólo la falta de un sistema contable y fiscal adecuados implican una limitante y un riesgo para las empresas, también la falta de un control administrativo, implica que no haya un sistema contable y fiscal confiable. El control interno afecta los aspectos operativos y administrativos de las entidades y, por consecuencia, tiene una repercusión directa en el aspecto financiero y

---

<sup>1</sup> Candidata a Doctor en fiscal por la Universidad Autónoma de Durango. Secretaria técnica de la maestría en impuestos. Profesora investigadora de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

<sup>2</sup> Doctor en contabilidad y auditoría. Coordinador de la Academia de Fiscal. Miembro del Consejo Académico de la maestría en impuestos. Profesor investigador de la Universidad de Aguascalientes.

<sup>3</sup> Maestro en impuestos. Miembro del Consejo Académico de la maestría en impuestos. Profesor investigador de la Universidad de Aguascalientes.

fiscal, es decir, quien carece de un proceso de control interno eficiente, podría no tener una base contable sobre la que se desarrolle el control fiscal.

**Palabras clave:** control interno, MiPyMes.

### ***Abstract***

*The first record of internal control appeared in 1892 in the book Auditing Lawrence Dicksee, even if the term does not indicate internal control, mentioned that the scope of the audit of financial statements must contain three stages: detection of fraud, technical errors and errors on principles.*

*For Fonseca (2009), in a modern context, the preparation of reliable financial statements, is not only supported by computerized systems and good accounting practices, but also in the adoption of internal control-integrated framework, which enjoys full recognition in the community Business of the century, it continuously evaluates the internal control in the preparation of financial statements, ensuring the effectiveness and efficiency of operations, reliability of financial reporting, compliance with laws and regulations, and safeguarding their assets.*

*Not only the lack of a proper accounting system and tax, they imply a limitation and a risk for companies; the lack of administrative control, implies that there is a reliable accounting and tax system. Internal control affects the operational and administrative aspects of entities and therefore has a direct impact on the financial aspect and fiscal, that is, who lacks a process efficient internal control, fiscal control may not have an accounting basis which develops*

**Keywords:** *internal control, MiPyMes.*

### ***Introducción***

El sistema de control interno no es un concepto nuevo; sin embargo, tradicionalmente ha estado orientado a fomentar cambios en los procesos administrativos una vez que se han detectado debilidades, se apoya principalmente en la información contable; por tanto, no es un término solamente contable, ya que también tiene efecto en el ámbito fiscal, es decir, el resultado económico del plan que se tenga es el aspecto cuantitativo, mientras que el control interno constituye el aspecto cualitativo, pues de él depende la manera de realizar las operaciones, el soporte documental y autorizaciones por personal competente; en él se sustenta el cumplimiento de las obligaciones colaterales de la planeación fiscal como: la contabilidad, la emisión de comprobantes fiscales y la presentación de declaraciones, pues si la ejecución no se cuida, se corre el riesgo de que todo el esfuerzo invertido no tenga frutos, generando un pago de impuestos en exceso o una acción con poco sustento administrativo,

contable y fiscal, trayendo como consecuencia que pueda ser considerada como dolosa por parte de la autoridad.

El objetivo del control interno es: evitar la comisión de errores y fraudes, ganar seguridad y confiabilidad en la operatoria de la organización, sin que ello signifique pérdida de eficiencia administrativa, para así contribuir a un control más adecuado del patrimonio (Pungitore, 2007). El alcance del presente trabajo es mostrar la importancia del control interno en las MiPyMes para garantizar que la información que se genera sea útil y confiable en la toma de decisiones y en el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

### ***Planteamiento del problema***

El proceso de elaboración de la información financiera y el cumplimiento de las obligaciones fiscales en las MiPyMes han tenido que enfrentar los embates de la globalización y las múltiples reformas en materia fiscal, enfrentándolos con los recursos administrativos que disponen; sin embargo, pueden llegar a verse rebasadas, generando información financiera poco confiable, por tanto, corren el riesgo de un incumplimiento cabal de sus obligaciones fiscales, de ahí que se ven en la necesidad de desarrollar un sistema de control interno que asegure la razonabilidad de la información financiera que es base para la toma de decisiones y la generación de información fiscal confiable.

El control interno debe ser empleado por todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, y diseñado de tal manera que permita proporcionar una seguridad razonable en lo referente a la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables; por tal razón, en toda empresa es necesario la presencia de normas de control. Para la evaluación del control interno en la parte administrativa y contable en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), es necesaria la activa participación del dueño o propietario en determinadas funciones clave, así como la aceptación y participación del personal que labora en la empresa para proporcionar la seguridad razonable de que se lograrán los objetivos propuestos por la empresa (Aguirre, 2012).

Un adecuado sistema de control interno es parte importante de una entidad bien organizada, pues garantiza salvaguardar los bienes y hacer confiables los registros y resultados de la contabilidad, acciones indispensables para la buena marcha de cualquier organización, grande o pequeña (Plascencia, 2010).

### ***Objetivo***

El presente trabajo pretende mostrar el control interno como un medio de fortalecimiento de las MiPyMes en su estructura administrativa para garantizar

que la información que se genera sea útil y confiable en la toma de decisiones y en el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

### ***Postulados***

1. El control interno es una herramienta o medio que permite a las MiPyMes obtener información contable, veraz, correcta y oportuna.
2. La información contable veraz, correcta y oportuna constituye una base confiable para la determinación de los impuestos y, en consecuencia, el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

### ***Justificación***

Ante la problemática que actualmente enfrentan las MiPyMes por las múltiples obligaciones fiscales, es necesaria la obtención de información contable veraz, correcta y oportuna, por tanto, es importante la aplicación de una herramienta que lo garantice, esta herramienta es el control interno, pues no sólo garantiza obtención de información confiable y el cabal cumplimiento de las obligaciones fiscales, sino que, adicionalmente, permite la eficiencia operacional y la salvaguarda de los activos en el las empresas. Viloria (2005) menciona que no se percibe al sistema contable como un factor más que interactúa en la organización sino como un ente independiente, que tiene fines tributarios, por lo que no se toma en cuenta, en muchos casos, para la toma de decisiones, considerándose, por tanto, esta situación como una debilidad en las empresas que se subsana a través del control interno.

Los cambios en la normatividad fiscal han motivado la necesidad de implementar una gran cantidad de controles internos, los cuales requieren adecuarse oportunamente en la medida que la normatividad financiera y fiscal cambie (Hernández, 2011).

### ***Metodología e instrumentos***

Es una investigación documental, sin la aplicación de un instrumento de investigación, que nos permite tener información estadística de empresas respecto al uso de controles internos. Por consecuencia, es una recopilación de bases legales para el cumplimiento de obligaciones fiscales, contables y, por supuesto, de impuestos. En esta parte reviste la importancia del documento; es recomendable, para dueños y administradores de empresas, que deben considerar tener claras las ventajas de utilizar un instrumento o mecanismos de control interno como herramienta para cumplir con sus obligaciones contables y fiscales y así evitar fraudes.

## *Marco teórico*

### *Factores que afectan los sistemas contables*

A continuación, se hace referencia a algunos factores que Gary K. Meek y Sharokh M. Saudagaran, referenciados por Doupnik y Perea (2007), mencionan como los factores comúnmente aceptados, que influyen en las prácticas de información financiera de un país, afectando a los sistemas contables, opinión que se comparte con los autores.

Dichos factores son:

- A. El sistema legal.
- B. La imposición de contribuciones.
- C. Las fuentes de financiamiento.
- D. La inflación.
- E. Los vínculos políticos y económicos.

#### *A. El sistema legal*

Este punto está íntimamente relacionado con la identificación de la fuente primaria de las reglas de contabilidad, en el caso de nuestro país, corresponde la elaboración de la normatividad contable al Consejo Mexicano para la Investigación y el Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF); sin embargo, tiene una vinculación con el sistema legal a través de nuestros códigos: Código de Comercio (CCo) y Código Fiscal de la Federación (CFF).

En el caso de México, la normatividad contable es generada por la profesión, pues ninguna disposición legal cuenta con reglas detalladas que nos permitan delimitar su aplicación y evitar un criterio poco objetivo. Aun cuando la obligatoriedad de llevar contabilidad se encuentra en el CCo y en el CFF, dichas disposiciones no establecen o aclaran en forma detallada su aplicación, por otra parte, las generalidades y los criterios son emitidos directamente por la profesión contable, a través del CINIF, y se encuentran contenidas en los diversos boletines de las Normas de Información Financiera (NIF). Se cuenta también con las interpretaciones de algunos casos específicos y, por supuesto, con la aplicación supletoria de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); sin embargo, la normatividad contable mexicana no es tan detallada como la que han desarrollado otros países como Estados Unidos.

En los sistemas legales, basados en el derecho consuetudinario, como México, la normatividad contable tiene una influencia directa en la calidad de la información financiera que se obtiene; con base en esa normatividad, se genera la información que para efectos fiscales será utilizada, es decir, de ella van a depender los resultados que en materia fiscal se generen, entonces

la normatividad contable se convierte en el soporte para justificar legalmente prácticas que disminuyen o aumentan, su carga fiscal.

### *B. La imposición de contribuciones*

Los sistemas contables son afectados por la normatividad fiscal, pues los estados financieros que se elaboran en las empresas son la base para la toma de decisiones de sus accionistas y de ellos se parte para el pago de los impuestos; pero para esto, requieren ser ajustados en virtud de que el resultado contable no es el mismo que el resultado fiscal, es decir, hay diferencias en la normatividad contable en relación a la normatividad fiscal, lo cual genera inseguridad en el contribuyente dejándolo a merced de la autoridad en la determinación de las diferencias en la normatividad

Lo anterior implica tener un conocimiento pleno sobre las operaciones realizadas por la empresa, de la normatividad contable aplicable y de las disposiciones fiscales vigentes. Adicionalmente, se debe tener habilidad en el manejo de los recursos y un estricto control interno para lograr los resultados deseados. La habilidad y creatividad para quienes toman decisiones en la empresa, será determinante para la obtención de beneficios financieros, acordes al marco fiscal y jurídico de las empresas, aprovechando, sin incurrir en ilícitos y con apego a la norma legal, las diversas opciones fiscales.

### *C. Las fuentes de financiamiento*

Cuando la compañía acude al público en general como una fuente de financiamiento para allegarse de recursos, a través de la oferta pública de acciones de capital, el abanico de los interesados en su información financiera se abre, pues en este momento no sólo los accionistas mayoritarios de la misma se interesan en su información, sino todos aquellos que están aportando sus recursos para el financiamiento de la empresa, es decir, sus estados financieros se vuelven públicos.

La exigencia sobre la información financiera se ve importantemente disminuida cuando se recurre a las fuentes tradicionales de financiamiento como: los familiares, los bancos o el gobierno. No obstante, por un lado los accionistas tienen un especial interés en las utilidades generadas (estado de resultados), los bancos ponen su atención en los rubros de solvencia y liquidez, ya que en ellos la empresa muestra la capacidad de pago del financiamiento obtenido.

Lo anterior muestra que aquellas empresas que cotizan en bolsa de valores, tienen que cubrir un mayor número de requisitos en la calidad de la información financiera que presentan, que aquellas que no lo hacen, sobre todo porque quien invierte lo hace pensando siempre en obtener un rendimiento

y, sobre todo, busca el mejor rendimiento de todas las posibles opciones que tenga para poder realizar su inversión.

#### *D. La inflación*

La inflación es un fenómeno que modifica el poder adquisitivo de las empresas y tienen un efecto importante sobre las cantidades históricas bajo las cuales se registran las operaciones contables.

En los países donde los índices inflacionarios son elevados, es necesario reconocer su efecto en los estados financieros, especialmente en aquellos países donde, además de tener inflación elevada, la base gravable para efectos tributarios es igual a la utilidad contable, de lo contrario se estarían pagando impuestos sobre una base irreal y se informa una situación financiera equívoca.

Las empresas deben reconocer los efectos de la inflación para efectos financieros, a través de la aplicación del Boletín B-10. Para efectos fiscales, de acuerdo con la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR, 2015), en diversos artículos que la conforman exige el reconocimiento de la inflación, con la finalidad de incorporar los efectos inflacionarios en la determinación de la base gravable, sobre la cual se determina la carga tributaria. Un ejemplo de esto es lo siguiente:

En el artículo 7 de la LISR (2015) se reconoce que cuando los valores de bienes o de operaciones que por el transcurso del tiempo y con motivo de los cambios de precios en el país han variado, se debe aplicar un factor para reconocer los efectos de la inflación. Nos dice cómo debemos calcular el factor mediante el cual se incorpora el efecto del cambio en el valor de los bienes u operaciones. Tratándose de deducción por inversiones, el artículo 37 del mismo ordenamiento reconoce que la pérdida de valor que éstas sufran por el transcurso del tiempo (depreciación) debe ser actualizada, es decir, reconocer el efecto de la inflación en su valor, así como el remanente pendiente de deducir cuando decide venderse.

Asimismo, el artículo 46 indica que las personas morales deben reconocer el ajuste anual por inflación deudas y créditos al cierre del ejercicio.

#### *E. Los vínculos políticos y económicos*

Se considera que los vínculos políticos y económicos pueden ser un medio efectivo para transferir o imponer reglas contables de un país a otro, prueba de ello es el efecto que tuvo el colonialismo: Inglaterra influyó en materia contable a países como Australia y Zimbawe; Francia lo hizo en los países

de África occidental, y Estados Unidos tuvo influencia en México, Canadá e Israel (Douppnik, 2007).

### *Concepto de control interno*

En 1949, en el estudio *Internal control-Elements of a coordinated system and its importance to mangament and independent public accountant*, publicado por American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), que es el Instituto Americano de Contables Públicos Certificados (1949, p. 556), lo define de la siguiente manera:

“Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración”.

El control representa una actividad clave en cualquier organización, puesto que no sólo permite detectar las irregularidades que se han cometido y adoptar las medidas correctivas que sean apropiadas a la situación planteada, sino que además hace posible la reformulación de políticas, objetivos y métodos de actuación vigentes hasta el momento(Rezzoagli, 2005).

La importancia del control interno radica en que proporciona confiabilidad a los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros, asegura la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa y dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, en fin, todos aquellos actos que ponen en riesgo los recursos de la empresa. Como menciona Pungitore (2007), el control interno tiene por finalidad principal prevenir, evitar que se den condiciones favorables para la comisión de errores, fraudes y anomalías en general Hay dos tipos de control interno:

1. *Preventivo*. No se pretende actuar en destiempo y después lamentarse.
2. *Continuo*. debe mantenerse vigente durante toda la vida de la organización y debe reconocer los cambios y la evolución que ésta tenga, son originados por la propia naturaleza de la entidad por avances tecnológicos y cambios en disposiciones aplicables (aquí deben considerarse las disposiciones fiscales y contables).

El control interno debe construirse sobre bases dinámicas que permitan el ajuste periódico a las realidades y necesidades del empresario, bajo un marco de seguridad.

El control interno está indisolublemente unido a los sistemas administrativos y contables de la organización e incorporado al diseño de la estructura, de los procedimientos, de los sistemas administrativos (conjunto de procedimientos) y sistemas de información. Esto nos va a traer eficiencia en los procedimientos y controles; eficiencia operativa y seguridad en materia de información (acceso válido únicamente para los usuarios autorizados por la administración, es decir, que tengan motivos lícitos para su utilización).

Lo anterior evita que se generen conflictos internos y externos.

Los primeros se generan por la falta de información o por información imprecisa que conlleva a confusiones, por ello es importante definir con precisión las áreas de autoridad y responsabilidad de cada implicado, en cada operación de la organización y la naturaleza de su gestión.

Los segundos pueden ejemplificarse con aquellos se tienen con la autoridad fiscal cuando ésta considera no deducible, por carecer del soporte documental necesario, una acción ejercida por la empresa. Por ejemplo: la factura del proveedor sin requisitos fiscales. Por la falta de controles internos, no se define de manera puntual que en toda operación realizada por la empresa, que implique una erogación, deberá estar debidamente documentada (reúna requisitos fiscales).

El control interno utiliza la relación costo-beneficio para determinar la configuración y la profundidad de los controles a efectuar.

### *Obligatoriedad del control interno*

#### *Código de Comercio:*

**Artículo 33.** El comerciante está obligado a llevar y mantener un sistema de contabilidad adecuado. Este sistema podrá llevarse mediante instrumentos, recursos y sistemas de registro y procesamiento que mejor se acomoden a las características particulares del negocio, pero en todo caso deberá satisfacer los siguientes requisitos mínimos:

- .....
- e) Incluirá los sistemas de control y verificación internos necesarios para impedir la omisión del registro de operaciones, para asegurar la corrección del registro contable y para asegurar la corrección de las cifras resultantes.

#### *Código Fiscal de la Federación:*

**Artículo 28.** Las personas que de acuerdo con las disposiciones fiscales estén obligadas a llevar contabilidad, estarán a lo siguiente:

I. La contabilidad, para efectos fiscales, se integra por los libros, sistemas y registros contables, papeles de trabajo, estados de cuenta, cuentas especiales, libros y registros sociales, control de inventarios y método de valuación, discos y cintas o cualquier otro medio procesable de almacenamiento de datos, los equipos o sistemas electrónicos de registro fiscal y sus respectivos registros, además de la documentación comprobatoria de los asientos respectivos, así como toda la documentación e información relacionada con el cumplimiento de las disposiciones fiscales, la que acredite sus ingresos y deducciones, y la que obliguen otras leyes; **en el Reglamento de este Código se establecerá la documentación e información con la que se deberá dar cumplimiento a esta fracción**, y los elementos adicionales que integran la contabilidad.

(El uso de negrillas dentro del texto es nuestro.)

*Reglamento del Código Fiscal de la Federación:*

**Artículo 26.** Los sistemas y registros contables a que se refiere la fracción I del artículo 28 del Código, deberán llevarse por los contribuyentes mediante los instrumentos, recursos y sistemas de registro y procesamiento que mejor convenga a las características particulares de su actividad, pero en todo caso deberán satisfacer como mínimo los requisitos que permitan:

.....

**VI.** Asegurar el registro total de operaciones, actos o actividades y garantizar que se asienten correctamente, mediante los **sistemas de control y verificación internos** necesarios.

(El uso de negrillas dentro del texto es nuestro.)

*Naturaleza del sistema de contabilidad  
y de las técnicas de control establecidos*

“Un sistema contable es un mecanismo formal para recabar, organizar y comunicar información acerca de las actividades de una organización” (Horngren, 2006, p. 221).

Los administradores desearían que al diseñar los sistemas contables se tuvieran en consideración sus necesidades de información; sin embargo, en la mayoría de los casos los sistemas contables se diseñan para cumplir las necesidades externas de la información financiera, es decir, para cumplir con requisitos legales (Horngren, 2006).

### *Conclusiones*

Las empresas han dejado de ver al control interno como una larga lista de candados que no se relacionan entre sí y que crean la percepción de sobre regulación o burocracia, sino como un complemento a un cambio cultural en la operación de la empresa, es decir, una combinación de controles necesarios de acuerdo con los riesgos, la participación y el tono de la gerencia en los temas éticos y de valores.

En forma concluyente, se puede decir que:

- El control interno es un proceso, es un medio para un fin y no un fin en sí mismo.
- El control interno es más que documentos en los manuales de políticas y formas, debe ser realizado por las personas en todos los niveles de una organización.
- El control interno sólo puede proporcionar una seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la gestión de la entidad.
- El control interno se orienta a la consecución de los objetivos en una o más categorías.

El control interno proporciona una base sólida para el establecimiento de sistemas y determinar su eficacia (Cooper, 1997).

Invertir en la prevención y detección del fraude parece ser un lujo en esta época de crisis, sin embargo, 61% (Galván, 2010) de los fraudes se detectan mediante controles internos, 12% de las empresas que han sufrido un fraude tomaron la decisión de mejorar sus controles internos. Por tanto se debe reconocer que es más costoso para las empresas enfrentar consecuencias de fraude contable y fiscal, comparado con el costo de implantar mecanismos apropiados de prevención y detección.

Para lograr esa recuperación de la confianza pública en el ámbito internacional, fueron recomendadas acciones como las siguientes (Ramírez, 2008):

- Implantación de códigos de ética corporativos.
- Hacer más efectivo el control interno de las empresas.
- Exigir una adecuada supervisión de la actuación de la administración por parte del consejo de administración o equivalente, así como de los comités de auditoría.
- Fijar normas más rígidas de independencia para los auditores externos.
- Promover la efectividad de la auditoría imponiendo un amplio control de calidad del trabajo profesional.
- Fortalecer las normas de auditoría y su adecuación a las exigencias actuales.

Derivado de los acontecimientos fraudulentos que se han suscitado en los últimos tiempos en Estados Unidos y México, nuestro país tomó algunas medidas (Martín del Campo):

- Se emitió la nueva Ley de Mercado de Valores (LMV).
- El Consejo Coordinador Empresarial (CCE), emitió el Código de Mejores Prácticas Corporativas, que incluye recomendaciones a los auditores en materia de independencia.
- La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), emitió en 2003 la Circular Única que incorpora aspectos de independencia consistentes con estándares internacionales.
- Se creó el Consejo Mexicano para la Vigilancia de las Firmas de Contadores Públicos.
- El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) homologó el Código de Ética de la profesión contable, con las correspondientes de la International Federation of Accountants, en atención al compromiso de “convergencia” de disposiciones normativas que ha asumido nuestro instituto con esa organización.

Después de mencionar todas las disposiciones, legales, éticas y profesionales de que dispone la comunidad empresarial, la comunidad de la profesión contable, la comunidad inversionista, el gobierno y la sociedad en general tienen hoy un marco regulatorio que abre una infinidad de posibilidades de financiamiento y crecimiento para las empresas, lo cual definitivamente redundará en beneficios para nuestra nación.

### ***Bibliografía***

Aguirre Choix Ricardo, “La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México”, *El Buzón de Pacioli*, año XII, núm. 76, enero–marzo de 2012: 1-1, disponible en: [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d\\_-\\_la\\_importancia\\_del\\_contorl\\_interno\\_en\\_las\\_pequenas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_en\\_mexicox.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf), fecha de consulta: junio de 2016.

Cooper y Lybrand e Instituto de Auditores Internos, *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)*, Ed. Díaz de Santos, España, 1997, disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=335uGf3nusoC&printsec=frontcover&dq=control+interno&hl=es&ei=a-AVTvreI4HLsQLivZxh&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=335uGf3nusoC&printsec=frontcover&dq=control+interno&hl=es&ei=a-AVTvreI4HLsQLivZxh&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

Código de Comercio y Leyes Complementarias (2015), México.

Código Fiscal de la Federación (2015), México.

- Douppnik, Timothy y Perera, Héctor, *Contabilidad internacional*, McGraw-Hill, México, 2007.
- Fonseca Luna, Oswaldo, *Dictámenes de auditoría-guía para usuarios y operadores de información financiera*, Instituto de Investigación en Accountability y Control (IICO), 2009, Perú, disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=prNMh6iXGh4C&pg=PT9&dq=normas+de+auditoria&hl=es&ei=AVL\\_TcuvMqLg0QGNhdysAw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDYQ6AEwAQ#v=onepage&q=normas%20de%20auditoria&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=prNMh6iXGh4C&pg=PT9&dq=normas+de+auditoria&hl=es&ei=AVL_TcuvMqLg0QGNhdysAw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CDYQ6AEwAQ#v=onepage&q=normas%20de%20auditoria&f=false)
- Galván Rodríguez, Judith Yadhyra, “Control interno, importancia en la prevención de fraude”, *Contaduría Pública*, núm. 454, año 38, junio de 2010, Encuesta de Fraude y Corrupción en México, 2008.
- Hernández Campos, Alfonso, 2011, “Análisis crítico del control interno fiscal y su incidencia en las contingencias fiscales en la industria manufacturera de Nuevo León”, Universidad Autónoma de Nuevo León, disponible en: <http://eprints.uanl.mx/2469/6/1080211160.pdf>, fecha de consulta: junio 29 de 2016.
- Horngren Charles, T.; Gary L., Sundem y William O., Stration, *Contabilidad administrativa*, Pearson Educativa, México, 2006, p. 7, disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=fRi9LK1r03UC&pg=PA7&dq=sistema+contable&hl=es&ei=cw4ITp7PHPS40AHy2rXXCg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CD8Q6AEwAA#v=onepage&q=sistema%20contable&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=fRi9LK1r03UC&pg=PA7&dq=sistema+contable&hl=es&ei=cw4ITp7PHPS40AHy2rXXCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CD8Q6AEwAA#v=onepage&q=sistema%20contable&f=false).
- IMCP, *Control interno por objetivos, ciclos de transacciones, el muestreo estadístico en auditoría*, 4a. ed., México, 1989.
- Instituto Americano de Contadores Públicos (1949), *Internal control-elements of a coordinated system and its importance to mangament and independent public accountant*.
- Ley del Impuesto sobre la Renta y Reglamento (2015), México.
- Martín del Campo Cárdenas, Pablo, “Delitos de cuello blanco”, *Contaduría Pública*, núm. 454, año 38, p. 17.
- Peña Bermúdez, Jesús María, *Control, auditoría y revisoría fiscal*, Ecoe Ediciones, 2007, p. 7, Colombia, disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=AYBh1N6ELu0C&pg=PA88&dq=pe%C3%B1a+bermudez+jesus+maria&hl=es&ei=ReRsTsW8AemNsQLlwICoBA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=AYBh1N6ELu0C&pg=PA88&dq=pe%C3%B1a+bermudez+jesus+maria&hl=es&ei=ReRsTsW8AemNsQLlwICoBA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)
- Plascencia Asorey, Carolina, “El sistema de control interno: Garantía del logro de los objetivos”, *Medisan*, vol. 14, núm. 5, Cuba, 2010, disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30192010000500001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192010000500001), fecha de consulta, junio 27 de 2016.
- Pungitore, José Luis, *Sistemas administrativos y control interno*, Ed. Osmar D. Buyatti, Argentina, 2007.

- Ramírez Calleja, Héctor Arturo, “Documentación de auditoría”, *Revista IMCP*, agosto 2008, p. 6, disponible en: <http://www.imcp.org.mx/spip.php?article1386>, fecha de consulta: 29 de abril de 2011.
- Rezzoagli, Bruno Ariel, *Corrupción y contratos públicos. Una visión desde la fiscalización del Tribunal de Cuentas*, Grupo de estudio contra la corrupción, Universidad de Salamanca, España, 2005, p. 73, hacer referencia a Ballart X-Ramió.
- Rubio Domínguez, Pedro, *Manual de análisis financiero*, Instituto Europeo de Gestión Empresarial, 2007, disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=7afDDNYa1z4C&printsec=frontcover&dq=análisis+financiero&hl=es&ei=-JE0TrmYE6XKiALXv4m6CA&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=análisis%20financiero&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=7afDDNYa1z4C&printsec=frontcover&dq=análisis+financiero&hl=es&ei=-JE0TrmYE6XKiALXv4m6CA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=análisis%20financiero&f=false)
- <http://www.coso.org>
- Viloria, N. (2005), “Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización”, *Actualidad contable Faces*, 87-92, recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701111>

---

# CAPÍTULO 4

## PROPUESTA DE MEJORA

### PARA UNA EMPRESA PYME, UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN LUIS POTOSÍ

---

Ma. Guadalupe de la A. López Zúñiga<sup>1</sup>  
Carlos González López<sup>2</sup>  
Cristina T. Gutiérrez Mendoza<sup>3</sup>

#### *Resumen*

Es innegable que las Pymes tienen un papel preponderante en el desarrollo económico de nuestro país; sin embargo, enfrentan un sinnúmero de problemáticas debido a sus características y de acuerdo al sector en el que incursionan se ven limitadas en su desarrollo y crecimiento o a aspirar a un mejor posicionamiento en el mercado, algunas realidades a las que se enfrentan son: alto nivel de incertidumbre, poca participación en el mercado, capacitación deficiente de sus recursos humanos, poco o nulo acceso a financiamientos, escasa innovación en sus procesos, administración a corto plazo.

Para que una empresa pueda responder ante los cambios que el entorno le presenta y cumplir sus objetivos, debe detectar sus puntos débiles y plantear posibles soluciones al problema, definiendo mecanismos que le permitan lograr éstos, creando estrategias adecuadas para que de esta manera puedan atacar sus debilidades y las amenazas que el entorno le presenta.

El objetivo de esta investigación fue crear una plataforma sólida de crecimiento para la Pyme del sector servicios, ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, denominada “Consultores Gráficos”, que le permitiera tener un nivel competitivo, por lo que una vez contando con los antecedentes, se procedió a la realización de un diagnóstico que permitió identificar los problemas específicos de la empresa y hacer la propuesta de mejora, apoyándonos en diversas herramientas de gestión y administración, incorporando procesos

---

<sup>1</sup> Maestría en administración, Universidad Autónoma de San Luis Potosí. lozmguadalupe@hotmail.com.mx

<sup>2</sup> Doctor en administración, Universidad Autónoma de San Luis Potosí. carlos@pfca.mx.

<sup>3</sup> Maestría en administración, Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

de planeación estratégica y orientando los esfuerzos organizacionales hacia la obtención de una ventaja competitiva.

**Palabras clave:** Pymes, propuesta de mejora, diagnóstico, planeación estratégica.

### ***Abstract***

*It is undeniable that SMEs have an important role in the economic development of our country, but face a number of problems due to its characteristics and according to the sector in which incursions are limited in their development and growth or aspire to a better market positioning, some realities that are faced; high level of uncertainty, low market share, poor training of human resources, little or no access to financing, little innovation in its processes, short-term administration.*

*For a company to respond to changes that the environment presents him and fulfill its objectives should detect weaknesses and propose possible solutions to the problem, defining mechanisms enabling it to achieve these, creating appropriate strategies in this way can attack their weaknesses and threats to the environment presents.*

*The objective of this research was to create a solid platform for growth for the company SME in the service sector, located in the city of San Luis Potosi, called Graphics Consultants, to let him have a competitive level, so once the background counting, it proceeded to carry out a diagnosis that identified specific business problems and make improvement proposal relying on various management and administrative tools incorporating strategic planning processes to guide organizational efforts towards obtaining a competitive advantage.*

**Keywords:** *SMEs, proposal for improvement, diagnosis, strategic planning.*

### ***Introducción***

Esta investigación presenta la problemática que enfrenta una Pyme del sector servicios dedicada al diseño gráfico, ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, denominada “Consultores Gráficos”, en una primera etapa se describió su origen, actividades y productos que ofrece, posteriormente se procedió a la realización de un análisis interno y externo que permitió diagnosticar los problemas específicos de la empresa, apoyados de las diversas herramientas administrativas. Una vez determinado el origen del problema principal, se procedió a elaborar la propuesta de mejora integral para la organización, involucrando a todas y a cada una de las áreas que la conforman.

Si bien al inicio de esta investigación sólo se tenía como objetivo realizar una propuesta de mejora, durante el proceso se decidió llevar a cabo la implementación de la misma, aunque requiriera mayor tiempo su conclusión, realizándose la planeación y plasmándose en gráficas de Gantt, cabe señalar que desde un enfoque estratégico se diseñaron nuevas estrategias para impulsar a la Pyme y, por último, se presenta la conclusión de esta investigación, complementándose con un seguimiento hacia los resultados, vistos por los empleados y responsables de las áreas, y con sus respuestas verificar si se estaban logrado los resultados que se esperaban.

### *Antecedentes*

La empresa “Consultores Gráficos” es una pequeña empresa clasificada de esta manera con base en uno de los criterios más utilizados, tanto por la Secretaría de Economía como por el INEGI, que a la vez fue formalizado en el Diario Oficial de la Federación (DOF). “Consultores Gráficos” es una Pyme potosina que inició operaciones en diciembre de 2005, surgió sin un segmento de mercado definido, prestando diversos servicios de diseño gráfico, tanto a pequeñas, como medianas y hasta grandes empresas y de todos los giros de la iniciativa privada.

Al principio sus servicios eran limitados y conforme los clientes solicitaban con mayor frecuencia diversos trabajos, éstos fueron incrementándose, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: logotipo y marca, papelería institucional (folletos, tarjetas de presentación, catálogos, etcétera), manuales de identidad, señalética, ilustración, mascotas corporativas, diseño editorial, medios publicitarios impresos (carteles, folletería, volantes, etcétera), composición fotográfica y retoque digital, impresión digital de alta calidad en lona, animación flash, presentaciones multimedia. “Consultores Gráficos” decidió ofrecer nuevos servicios adaptándose justo a las necesidades del cliente.

### *Planteamiento del problema*

Las actividades anteriormente mencionadas, aunadas a los estándares de calidad que ofrece la empresa, a sus precios competitivos y a la rapidez del servicio, le permitió a la empresa sobrevivir a la gran competencia que tiene, así como a la globalización y a las épocas de crisis de los mercados; sin embargo, no obstante su situación financiera, en ocasiones se vuelve crítica.

Esta situación no es única ni propia de una empresa, en realidad son de las empresas que, a la vez, en su mayoría son familiares, lo que implica ya una problemática, pues no sólo hay que conciliar los problemas administrativos y económicos, sino también los problemas familiares que surgen al darse puntos de vista diferentes en el manejo del negocio. En el caso de la empresa “Consultores Gráficos”, a pesar de que se han implementado acciones para

aminorar sus problemáticas existentes, éstas continúan y la organización no cuenta con la solvencia necesaria para atender sus operaciones, generándole una crisis interna.

### ***Objetivo***

Con base en la problemática de la empresa “Consultores Gráficos”, se establece el siguiente objetivo general: Diseñar los sistemas y procedimientos administrativos, así como crear una estrategia de negocios que le permitan orientar sus esfuerzos organizacionales hacia la obtención de una ventaja competitiva en el sector del diseño gráfico en la ciudad de San Luis Potosí.

### ***Hipótesis***

Conociendo los sistemas operacionales bajo los cuales funcionan las Pymes del sector de servicios en San Luis Potosí, es sabido que enfrentan innumerables problemas, y para poder solventarlos tienen que realizar un cambio organizacional, un replanteamiento de su negocio, o bien, en la estructura de procesos productivos y de servicios, para esto se debe partir del análisis, del nivel de confianza, compromiso, conocimiento detallado de los procesos productivos existentes, de la aplicación de mejores prácticas, de las metas a alcanzar, de su participación en el mercado, del convencimiento del cambio y de querer lograr el crecimiento de la empresa. Por lo que la presunción empírica del presente trabajo es el de precisar que bajo la aplicación de un cambio organizacional, basado en la elaboración de sistemas y procedimientos adecuados para la empresa y al desarrollo de habilidades del administrador en la toma de decisiones, con visión empresarial integral y no con un enfoque tradicionalista y al desarrollo y aplicación de la planeación táctica y estratégica y no sólo operativa, permitirá a la empresa ser más eficiente y permanecer en el sector, siendo más competitiva.

### ***Pregunta de investigación***

A partir de varios cuestionamientos se establece la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles serán las acciones a implementar por la empresa “Consultores Gráficos”, que le permitan identificar y establecer sistemas y procedimientos administrativos más adecuados para mejorar sus actividades, así como la estrategia de negocios que requiere la organización?

### *Justificación*

“Consultores Gráficos” busca nuevas formas de integrar sus sistemas con los de los clientes, ofreciéndoles las herramientas de publicidad para que puedan comercializar sus productos o servicios. El hecho de visualizar el problema ya es en sí un punto a favor, pues estar conscientes de que más allá de la crisis mundial y/o nacional esta empresa en la actualidad vive su propia crisis y el establecer las causas de esas fallas, permitirán realizar acciones que la lleven a solventar y solucionar la problemática planteada, esperando que logre ser más competitiva, lo que le permitirá seguir operando y conservar las fuentes de empleo que ésta ofrece, pero también como una medida de supervivencia para esta empresa en particular, esperando que a su vez se puedan extrapolar estas medidas correctivas a otras empresas con una problemática similar.

### *Marco teórico*

#### *Fundamento teórico*

Los modelos de diagnóstico son guías de funcionamiento de las organizaciones que indican las variables consideradas clave para la mejor comprensión del quehacer organizacional. Tratan de develar la operación de las organizaciones con el objeto de permitir que se hagan notorias las eventuales fallas que pudieran encontrarse en organizaciones concretas, por lo que es necesario intervenir para detectar los aspectos débiles que ésta tenga, por medio de modelos de diagnósticos que sean adaptables a la situación de la empresa en cuestión. Para esta acción se seleccionaron los siguientes modelos: el modelo de Contingencias, de Lawrence y Lorsch y el de Mintzberg denominado el de la “Estructura en Cinco” y el modelo de gestión estratégica de Hax y Majluf, los que de manera breve a continuación se describirán, así como algunas teorías o enfoques que se requerirán aplicar:

- *Modelo de Lawrence y Lorsch.* Los procesos organizacionales centrales considerados por el modelo de Lawrence y Lorsch son:
  - *Diferenciación.*
  - *Integración.*
- *Modelo Henry Mintzberg.* Mintzberg piensa que en el diseño de la estructura se ha de tener en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno su propuesta señala que una organización puede dividirse en cinco partes organizacionales que intentan responder a las demandas de armonía interna y de

adecuación a las condiciones del ambiente. Las partes del modelo “Estructura en Cinco” son:

- i. Cumbre estratégica: ubicada en la alta gerencia.
  - ii. Estructura simple: o supervisión directa, en que la parte de mayor importancia es la cumbre estratégica.
  - iii. Línea media: está formada por los gerentes de las áreas funcionales.
  - iv. Forma divisional: está basada en la estandarización de los productos o servicios.
  - v. Núcleo operativo: son los operarios, quienes ejecutan el trabajo de generar o producir los productos y servicios de la organización.
- *Modelo de Hax y Majluf*. El trabajo de ellos se encuentra dirigido primordialmente a elaborar un enfoque pragmático de la gestión estratégica, de él puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional, que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de organizaciones. Según el planteamiento de Hax y Majluf, primero hay que identificar los síntomas de una estructura inadecuada proponiendo el análisis de los siguientes aspectos: falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo, escasez de tiempo para el pensamiento estratégico, clima de trabajo demasiado conflictivo, falta de definición en la planificación de los negocios, falta de coordinación entre las divisiones, duplicación excesiva de funciones en distintas unidades de la organización, excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización, bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retornos.

Según Hax y Majluf, si se desea diseñar una organización, es conveniente seguir los siguientes pasos:

- i. Definir una estructura organizacional básica.
- ii. Definición detallada de la estructura organizacional.
- iii. Crear un balance entre la estructura organizacional y los procesos que la acompañan: planificación, control de gestión, comunicación e información y los sistemas de recursos humanos y de recompensas.

Considerando lo anterior, se seleccionaron las variables que inciden en la empresa “Consultores Gráficos” para crear un modelo organizacional sustentado en los modelos estudiados, siendo las siguientes: sistemas operativos, cultura organizacional, estructura, motivación, comunicación, toma de decisiones, poder, autoridad y liderazgo y factores ambientales.

- *Teoría de sistemas*. La organización es un sistema de partes interrelacionadas, operando conjuntamente a fin de cumplir los objetivos del todo. El análisis de una empresa se debe realizar considerando a la organización

como un sistema en donde cada una de las partes que la integran interactúan entre sí (Rodríguez, 2002).

Gómez (2002) define los procedimientos como: una serie de labores concatenadas “unidas” que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo al logro de un fin determinado. El estudio de los sistemas y procedimientos de una empresa es una función encaminada al análisis de los planes de acción colectivos del personal, de los procedimientos y de las formas y equipo con el fin de ayudar a la administración en la simplificación y estandarización de las operaciones.

- *Enfoque estratégico.* El enfoque estratégico en la actualidad constituye un requerimiento en la operatividad de las organizaciones, debido a los constantes cambios del entorno empresarial y al alto nivel de competitividad que se les exige a las empresas para operar en este mundo globalizado, como lo señala Ireland (2009).
- *Planeación estratégica.* Es el proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la misión, visión, objetivos, y estrategia, así como de las políticas, programas, procedimientos, cuyo esfuerzo sistemático es generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que los lleven a obtener ese fin (Thompson, 2005).
- *Perfil de la pequeña y mediana empresa.* A continuación se presenta el estudio de Rodríguez (2002) sobre los valores y actitudes que identifican a las Pymes en México, resultado de su investigación sobre las empresas mexicanas.

En el cuadro 1, se muestra de manera resumida un perfil de la empresa pequeña y mediana en México.

**CUADRO 1. PERFIL DE LAS PYMES EN MÉXICO**

Factores	Resultados
Datos estructurales	Los criterios para establecer el “tamaño” de una empresa gozan de poco consenso. La inflación cambia los valores financieros o de ventas con demasiada rapidez. En empresas pequeñas y medianas, la estructura orgánica es familiar.
Tecnología	La mayor parte “utiliza sistemas de producción tradicional”. El 40% ya está aplicando procesos automatizados.



→ Continúa (Cuadro 1...)

Factores	Resultados
Tipo de dirigentes	El típico director es un hombre de 44 años, con 14 años de escolaridad y es empresario por herencia. La actitud del “dueño administrador”, en 50% de los casos indicó que el familiarísimo es negativo para la empresa. Hay empresas que mueren con su fundador.
Medio ambiente	Su medio es complejo y sostienen relaciones con otras organizaciones: proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno, despachos profesionales de consultoría.
Problemática a la que deben enfrentarse	En orden de importancia atribuida, son ocho problemas que a juicio de los empresarios son los más difíciles que actualmente encaran en sus organizaciones: 1. Recursos humanos; 2. Deficiencias del gobierno (demasiados controles); 3. Falta de seriedad de proveedores; 4. Financiamiento; 5. Materias primas (calidad y escasez); 6. Mercados; 7. Competencia, y 8. Deficiente organización.
Valores y objetivos	Para la mayoría de los directores, el objetivo principal es maximizar las utilidades. Los procedimientos administrativos son sumamente “personalizados”, es decir, consisten en la vigilancia estrecha sobre las operaciones. La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan los jefes de área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.
Crecimiento y planeación	La mayoría de las empresas han crecido en los últimos años. El 40% de los entrevistados señaló no querer crecer más; la razón: que se les escapa el control de su empresa. Por lo que se refiere a la planeación (estratégica y táctica), ésta es casi inexistente.
Administración de personal	Esta área es un gran problema. La realidad es que hay una actitud muy pasiva en el manejo del personal. El estudio indicó que en el reclutamiento, selección, contratación y capacitación se aplican soluciones informales (sin técnica). Sobre la Ley de Capacitación hay gran escepticismo.

→

→ Continúa (Cuadro 1...)

Factores	Resultados
Procesos informativos	Lo relevante es estar al día en cuanto a productos y tecnología. Los datos los obtienen mediante: visitas al extranjero, revistas especializadas, información de sus clientes, sobre técnicas administrativas las adquieren por cursos, los aspectos financieros los obtienen con otros industriales y banqueros.

**Fuente:** Perfil de la empresa pequeña y mediana (Rodríguez Valencia, Joaquín, 2002).

### *Metodología*

Esta investigación obedece al enfoque mixto con el fin de poder recolectar, analizar y utilizar datos cuantitativos y cualitativos, ya que ambos permiten lograr una perspectiva más clara del fenómeno, utilizando las fortalezas de los dos enfoques anteriores y poder estudiar los distintos niveles que se necesitaban para la comprensión del problema de estudio, incrementando con esto el entendimiento del trabajo, con el fin de dar una mayor amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de alcance (Hernández, *et al.*, 2006).

Por lo que esta investigación se abordó de manera descriptiva y explicativa, mediante el enfoque mixto, ya que anexa y combina elementos tanto del enfoque cuantitativo (encuestas, preguntas de investigación, hipótesis), como del cualitativo (esquema inductivo, interpretativo y contextual) (Hernández *et al.*, 2006). Como se describe el análisis de la empresa “Consultores Gráficos” es cualitativa debido al manejo de datos como la interacción entre los miembros de la empresa, pero también maneja datos cuantitativos como: el análisis a la información financiera, estrategias para disminuir sus costos, etcétera.

El diseño de esta investigación es no experimental porque no se manipulan las variables, sino que se observan como son en su contexto natural para ser analizadas. Y es transversal descriptivo porque se recolectan los datos en un solo momento con el propósito de describir variables y analizarlas. Por tanto, el objeto que se busca con el presente trabajo es exponer las características que se generan en la operación diaria, las cuales nos marcan la necesidad de llevar a cabo la intervención en la empresa y que éstas sean revisadas, analizadas, modificadas e innovadas y que, a su vez, generen conocimientos para buscar una mejora en el desempeño de la organización.

*Investigación de intervención en “Consultores Gráficos”*

La investigación se realizó en la empresa desarrollando un conjunto de actividades de evaluación, revisión y propuestas, considerando factores de los modelos revisados en el marco teórico y que son la base para elaborar la estructura del diagnóstico, aprovechando la oportunidad de tener acceso a las instalaciones de esta empresa, pudiéndose observar y platicar con el personal que labora en ella.

Todas las acciones que se realizaron, se enmarcan dentro de una investigación de intervención que busca el desarrollo de las capacidades y habilidades de las diferentes áreas organizacionales. La investigación se complementó con información obtenida de la observación directa, realizando visitas constantes al lugar de trabajo, poniendo especial atención en el conjunto de datos y fenómenos, otra característica son: las percepciones de los actores principales de un suceso, en este estudio en particular se ha procurado realizar reuniones con los empleados obteniendo información de primera mano, donde ellos manifiestan sus procedimientos y las posibles mejoras que estos requieren, además de una encuesta que se les aplicó, con preguntas que nos permitieran sus problemáticas y de la administración, por lo que fue posible obtener la información de la investigación para analizarla y generar la propuesta de mejora.

*Diagnóstico organizacional integral  
de la empresa “Consultores Gráficos”*

“Consultores Gráficos” cuenta con un inmueble propio, es una construcción de dos plantas, con un espacio amplio donde se puede trabajar adecuadamente, los distintos departamentos están equipados con los servicios básicos para su operación. Además, la empresa está conformada por un equipo de jóvenes comprometidos en cada área, el departamento de Diseño cuenta con dos computadoras marca MAC, las cuales les permite tener una mayor capacidad para operar los programas de diseño. El resto de los departamentos cuentan con una computadora y una impresora, además del mobiliario y equipo, plotters y cortadoras, las que actualmente reflejan desajustes debido al tiempo de uso, lo que ha ocasionado que se llame al técnico especializado de la ciudad de Monterrey, lo cual genera mayores costos para la empresa y, debido a esto, se tienen que aplazar tiempos de entrega, situación desfavorable a la empresa, dentro de sus activos también cuenta con una camioneta pick-up para realizar entregas. Se hizo evidente que una de las debilidades de la empresa, y que afectan negativamente sus resultados, es principalmente la falta de liquidez, es por ello que se hace necesario una evaluación a los métodos políticos y los procedimientos utilizados en ésta.

*Planeación del estudio*

Partiendo del principal problema que presenta la empresa, la falta de liquidez, esto es consecuencia de sus clientes, pues quienes compran frecuentemente y en mayor cantidad no son los más rentables, ya que no generan ingresos sustanciosos; además, cuenta con una cartera vencida desde hace tiempo, la cual sigue sin ser capitalizada, cabe mencionar que la empresa carece de una estructura organizacional en donde especifique autoridad y responsabilidad propias para cada puesto; por otro lado, no aplica conceptos de dirección estratégica, ya que no hay una cabeza que se ocupe de definir ésta. Para detectar todas las áreas de oportunidad de la empresa, se diseñó un cuestionario que, aunado a otras herramientas utilizadas en el trabajo de campo, como las entrevistas y la observación, nos dieran la información necesaria para el análisis.

**CUADRO 2. RESUMEN DE LOS RUBROS CONSIDERADOS EN EL DIAGNÓSTICO INTEGRAL**

Tópicos	Número de preguntas
Opinión general sobre el enfoque, satisfacción al cliente y al mercado en general.	1, 2, 3, 4, 6, 7, 39, 40, 41, 42 y 43.
Opinión general sobre el conocimiento de la competencia y los recursos con que cuenta la empresa para hacerles frente	10, 13, 14 y 12 del cuestionario para fundadores.
Conocimiento de la planeación estratégica y de la posibilidad de llevarla a cabo dentro de la empresa	18, 19 y 20.
Opinión general de la falta de información dentro de la empresa, como manuales de procedimientos, de políticas, etcétera	24, 30, 31, 32, 45, 48.
Conocimiento de la situación financiera de la empresa y de las causas que la originan	8, 9, 11, 16, 19, 23, 25.
Conocimiento de los efectos futuros sobre la empresa, y de sus técnicas para salir adelante	26, 27, 28, 34.
Opinión sobre la situación actual y futura de la empresa en el área de Producción	12, 33, 35, 36, 37, 38.
Opinión sobre la tecnología con la que cuenta actualmente	34.



→ Continúa (Cuadro 2...)

Tópicos	Número de preguntas
Opinión sobre la capacitación del personal y calificación del personal	51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59.
Conocimiento de la competencia a corto y largo plazo	10, 13, 14.
Reconocimiento de falta de controles en las distintas áreas y procedimientos	60, 61, 62, 63, 64, 65, 66.

**Fuente:** Resultado de cuestionario, elaboración propia.

*Análisis estratégico.* La determinación de objetivos convierte a la visión estratégica en tareas de desempeño específicas. Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados determinados. *Análisis FODA.* Se realizó un análisis FODA para poder identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que han influido en la empresa, el resultado de esto sirvió de base para elaborar algunas herramientas que clarifican la posición de la empresa. A continuación se presentan las matrices EFI y EFE, resultado de la evaluación de factores internos y externos (Thompson y Strickland, 2013).

**TABLA 1. MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTOR EXTERNO**

Matriz de evaluación de factores externos				
Factores determinantes del éxito		Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Fortalezas</b>				
F1	Calidad en el producto	0.0750	4	0.3000
F2	Habilidades en la innovación del diseño	0.0380	4	0.1520
F3	Tiempo de entrega rápido	0.0750	4	0.3000
F4	Solución y seguimiento personalizado a las necesidades de los clientes	0.0250	4	0.1000
F5	Cuenta con tecnología de punta	0.0250	3	0.0750

→

→ Continúa (Tabla 1...)

Matriz de evaluación de factores externos				
Factores determinantes del éxito		Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Fortalezas</b>				
F6	Capacidad de comercialización gracias al personal de ventas dinámico	0.0750	4	0.3000
F7	Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y un gran compromiso del personal hacia la empresa	0.0750	3	0.2250
F8	No depende de ningún cliente	0.0250	3	0.0750
F9	Cuenta con página en internet	0.0750	4	0.3000
F10	Cuenta con inmueble propio para desarrollar sus actividades	0.0750	4	0.3000
<b>Debilidades</b>				
D1	Estructura de costos más alta que la competencia en algunos productos.	0.0750	4	0.3000
D2	Nula utilidad financiera	0.0750	4	0.3000
D3	Nulo financiamiento con sus proveedores	0.0380	3	0.1140
D4	Cartera vencida a más de 90 días	0.0750	4	0.3000
D5	No cuenta con una cartera fija de clientes	0.0163	3	0.0490
D6	Utilización de recursos desmedida	0.0250	4	0.1000
D7	Comunicación de información entre departamentos	0.0250	3	0.0750
D8	Sin planes ni políticas definidas en sistema financiero	0.0163	3	0.0490
D9	Estrategias funcionales confusas	0.0163	3	0.0490
D10	Sin medición de la satisfacción de sus clientes	0.0750	4	0.3000
	<b>Total</b>	<b>1.000</b>		<b>3.763</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

**TABLA 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTOR INTERNO**

Matriz de evaluación de factores internos				
Factores determinantes del éxito		Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>				
O1	Posibilidades de integración vertical o regresiva	0.040	1	0.040
O2	Tendencias del diseño, iniciativa que permite desarrollar nuevos productos	0.040	2	0.080
O3	Incremento de clientes potenciales con la llegada de nuevas empresas al estado	0.079	3	0.237
O4	Demanda de calidad por parte de las empresas transnacionales en servicios de diseño gráfico	0.079	4	0.316
O5	Crecimiento del mercado local	0.025	4	0.102
O6	Baja competencia	0.040	3	0.120
O7	Se volverá económica la adquisición de materia prima como consecuencia de la buena localización geográfica respecto de sus proveedores	0.079	1	0.079
O8	Evolución tecnológica estable respecto a las máquinas que llevan a cabo el trabajo	0.025	4	0.102
O9	Demanda predecible	0.040	1	0.040
O10	Estabilidad económica y política en el estado	0.040	1	0.040
<b>Amenazas</b>				
A1	Incertidumbre de precios en las materias primas por la devaluación a nivel mundial	0.079	1	0.079
A2	Ausencia de planificación estratégica	0.025	1	0.025



→ Continúa (Tabla 2...)

Matriz de evaluación de factores internos				
Factores determinantes del éxito		Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Amenazas</b>				
A3	Incursión de nuevos competidores	0.079	2	0.158
A4	Solicitud de certificados de calidad por parte de clientes	0.040	3	0.120
A5	Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedor	0.040	2	0.080
A6	Tendencias de los medios y/o herramientas para realizar publicidad	0.079	1	0.079
A7	Desarrollo de departamentos de diseño por parte de cada uno de los clientes potenciales	0.025	3	0.076
A8	Reformas en disposiciones fiscales que perjudican a las Pymes	0.025	1	0.025
A9	Campañas publicitarias y mejores precios por parte de la competencia	0.040	1	0.040
A10	Concepción de significados erróneos acerca de lo que el área de Diseño gráfico implica para elevar las ventas y valor de las empresas que contraten sus servicios	0.079	1	0.079
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.917</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa.

Como se puede apreciar en la matriz de evaluación del factor externo, el valor de peso ponderado total obtenido de 1.917, el cual refleja que las estrategias y acciones de la organización no han sido eficaces para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas. Por otro lado, se aprecia la matriz EFI,

donde el valor del peso ponderado obtenido de 3.763 indica que la empresa tiene más fortalezas que debilidades.

### *Desarrollo de la propuesta*

1. *Definición del objetivo del estudio.* Después del análisis de las causas internas y externas, se estableció que el objetivo primordial del estudio era diseñar los sistemas y procedimientos administrativos y crear una estrategia de negocios que permita a la empresa orientar sus esfuerzos hacia los fines comunes, los cuales son: la búsqueda de una mayor eficiencia y efectividad dentro del mercado, obtención de una ventaja competitiva en el terreno del diseño gráfico y solventar su falta de liquidez.

2. *Plan de trabajo.* Se trató de buscar nuevas formas de integrar sus sistemas. Una de las áreas que principalmente se cubrieron con este estudio fue la administrativa, debido a que desde su inicio no tuvo una adecuada planeación ni estableció sistemas administrativos, es por ello que nos enfocamos a revisar los procesos actuales y los que deben implementarse y lograr un nivel en el que pueda cubrir sus costos y mejorar sus utilidades, además de que se analizaron los procesos de producción conociendo la cantidad de merma. También se atendieron los aspectos relacionados a su cartera de clientes y del proceso establecido para el cobro de las ventas, y conocer la forma en que pueden aprovechar oportunidades, toda vez que cuentan con buena calidad en sus productos o servicios y del recurso humano, además de la creatividad que los caracteriza y sacar provecho de las máquinas y equipos con los que cuenta. Otro aspecto es el de atender de manera inmediata los desperfectos que se presentan en la maquinaria y equipo. De manera concreta se propuso lo siguiente:

- Se recomienda tener un centro de atención a clientes, además de visitar frecuentemente a sus clientes y abrir una oficina cercana a la zona industrial para cubrir las necesidades de los clientes actuales que se encuentran en la zona industrial, permitiendo con ello que clientes potenciales se acerquen a conocer sus servicios.
- Implementar programas más agresivos de ventas dando seguimiento a las cotizaciones que se presenten, esperando con esto un incremento en las ventas.
- Crear un programa preventivo de mantenimiento para la maquinaria y equipo y de capacitación para el personal de ventas, personal operativo y de diseño.
- Se revisó su estructura organizacional, tanto al personal como sus funciones y tareas, y se decidió mantener las áreas, incorporar de manera clara las funciones de las que se cuenta actualmente: Gerencia general,

Finanzas, Producción, y Diseño. Con respecto a las funciones de Recursos humanos, éstas deberán seguirse concentrando en la Gerencia, al menos hasta que se cuenten con los recursos para conformarla.

- Diseñar e implementar modelos de control: una vez que se lleven a cabo, esto ayudará a mejorar el desempeño de las funciones, desde su planeación hasta su ejecución, los métodos de control sugeridos para “Consultores Gráficos” son:
  - Crear un sistema de información (software) para el registro de entradas y salidas de materia prima y producto terminado, estos programas son costosos, por lo que deberán implementarse con el programa de Office como Excel.
  - *Auditorías internas*. Así como lo describe Adizes (1994), en Gómez (2004), una empresa identifica que se encuentra en su plenitud cuando se tiene un gran control, por lo que se evaluarán internamente las funciones del personal, en estricto apego al Manual de procedimientos, así como a su contribución en la reducción de desperdicios.
- Mayor aprovechamiento de la maquinaria: La empresa cuenta con maquinaria y equipo de alta tecnología y como lo mostró el diagnóstico no está utilizada al 100%
- Creación e Implementación de un Manual de Políticas y Procedimientos, éste ayudará a definir las actividades de cada miembro de la organización, el Manual contará con un flujograma que le permita a los usuarios conocer de manera gráfica el orden de las actividades, haciendo evidente y claro al responsable de las tareas.
- Realizar una adecuada administración de los recursos financieros, eliminando cubrir los gastos personales de los propietarios, y sólo limitar sus gastos al sueldo que se le tiene asignado. Es también importante reducir gastos en:
  - *Manejar las cuentas bancarias*. Debe tratar de eliminarlas o buscar otra opción que no les cobren altas comisiones por su manejo.
  - *Buscar descuentos con los proveedores*. Trabajar con quienes les ofrezcan mejores precios y condiciones.
  - *Elaborar una propuesta de la descripción de puestos* para cada una de las áreas.

### *Análisis y discusión de resultados*

El modelo de operación de la empresa se expresa después de haberla diagnosticado mediante las herramientas de análisis administrativo, descritas

anteriormente y dentro de los que destaca el análisis FODA, con el objetivo de tener una mayor integración en la organización, donde todos colaboren y participen de manera coordinada en las responsabilidades de la misma. A continuación se presenta las acciones realizadas. Con la implementación de estas medidas que se proponen, se considera que en un lapso de tiempo corto la empresa incrementará su flujo de efectivo y con esto solucionará su crisis actual.

### *Seguimiento a la implementación*

Se pretende que a partir de una ordenada puesta en práctica en un mediano plazo fuera posible crear y mantener un crecimiento sostenible y equilibrado de la Pyme. En primer lugar priorizando las problemáticas, poniendo plazos para llevarlas a cabo, siendo una de las más importantes el *Manual de políticas y de procedimientos*; con la puesta en práctica de éste se redujeron desperdicios, tiempos de entrega, pérdidas de mercancía, etcétera. Posteriormente se implementó la disminución de los costos excesivos que provocaban la falta de liquidez, con lo que se recuperó efectivo, pues se recortó temporalmente el sueldo al personal del nivel de gerencia media y alta dirección, se buscaron créditos para apalancar a la empresa, se evitaron a los clientes morosos con base en las políticas establecidas. En cuanto a la estrategia enfocada a la diversificación, ésta se encuentra funcionando, ya que se tenía mucha capacidad instalada desperdiciada.

### *Conclusiones y recomendaciones*

La metodología de intervención permitió corroborar la hipótesis que se planteó, la cual propone: la buena administración y éxito de “Consultores Gráficos”, que está en proporción a contar con un buen administrador que sepa tomar decisiones con visión empresarial y no familiar y/o personal, aplicar una buena planeación a corto, mediano y largo plazos, que a su vez permita una buena organización y control, además de tener una visión operativa e integral, así como innovadora y realizar una reestructuración en ese sentido, ya que el problema financiero es resultado de un problema de estructura operativa.

Con lo anterior, se confirmó que cualquier Pyme debe conocer y atender correctamente su realidad para poder actuar sobre la misma, manteniéndose siempre alerta de cualquier cambio en las variables del entorno y poder desarrollar planes y tomar decisiones correctas y oportunas, contando con una buena administración para que en el futuro las pequeñas y medianas empresas puedan alcanzar el desarrollo sostenible.

### ***Bibliografía***

- Adizes, Ichak (1994), *Ciclos de vida de la organización*, Ediciones Díaz de Santos, México.
- Alba Vega, Carlos y Dirk, Kruijt (2004), *Historia y desarrollo industrial*, Prentice Hall Hispanoamericana.
- Certo, S. y J. P., Peter (1994), *Dirección estratégica*, Editorial Irwin, España.
- Ireland D., Hitt y Hoskinsson (2008), *Administración estratégica*, CENGAGE Learning, 7a. ed., México.
- Galarza, Toledo (2002), *Reestructuración productiva. Empresas y trabajadores en México*, Compañía Editorial Continental.
- Gómez, Ceja (1997), *Sistemas administrativos*, McGraw-Hill, México.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010), Metodología de la investigación, McGraw-Hill, México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (julio de 2011), *Anuario Estadístico San Luis Potosí*.
- Laudon (2004), *Sistemas de Información Gerencial*, 8a. ed., Pearson, México.
- Núñez Gómez, W., *Metodología para la aplicación de un manual de procedimientos administrativos, en la empresa "EMSYS CIA. LTDA", de la Ciudad de Quito*.
- Porter, M. (1995), *Ventajas competitivas*, Free Press, Estados Unidos.
- Rodríguez (2002), *Cómo elaborar y utilizar manuales administrativos*, Thompson, México.
- Robbins (2004), *Comportamiento organizacional*, Pearson, México.
- Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, J. M. y Peláez Ibarrondo, J. J., *Modelo para la gestión del cambio organizacional de las Pymes*, Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), 1999.
- Schein, E. (1994), *Cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza & Jones, España.
- Thompson, A. y Strickland (1999), *Administración estratégica*, McGraw-Hill, México.
- Wright, P.; Right, P.; Charles, D.; Pringle, M. y John, Parnell (1994), *Strategic Management*, 2a. ed., Ed. Woodstock Publishers Service, Estados Unidos.



---

## CAPÍTULO 5

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS MiPYMES DEL SECTOR HOTELERO DE UNA REGIÓN DE LA COSTA SUR DE JALISCO

---

Mónica Araceli Reyes Rodríguez<sup>1</sup>  
Martha Sheila Gómez González<sup>2</sup>  
Marcela de Guadalupe Pelayo Velázquez<sup>3</sup>  
Myriam Arias Uribe<sup>4</sup>

### *Resumen*

La responsabilidad social empresarial (RSE) involucra a las empresas como piezas importantes para el desarrollo económico y social de un país, por lo que durante la última década se ha generado gran interés por el estudio de este tema en el mundo académico. La finalidad principal de este estudio es determinar el comportamiento de los indicadores de RSE en cinco dimensiones: calidad de vida, ética empresarial, vinculación con la comunidad, ciudadanía y civismo empresarial y medio ambiente, en 46 empresas hoteleras MiPyMes del municipio de Cihuatlán, ubicado en la región costa sur de Jalisco. Los resultados indican que las empresas, aun cuando no están totalmente familiarizadas con el concepto, llevan a cabo algunas acciones encaminadas al mejoramiento de sus relaciones con empleados, la sociedad y el medio ambiente.

**Palabras clave:** responsabilidad social empresarial, MiPyMes, sector hotelero, ética empresarial, medio ambiente.

### *Abstract*

*Corporate social responsibility (CSR) involves companies as important pieces for economic and social development of a country, therefore, the last decade there has*

---

<sup>1</sup> Universidad de Guadalajara.

<sup>2</sup> Universidad de Guadalajara.

<sup>3</sup> Universidad de Guadalajara.

<sup>4</sup> Universidad de Guadalajara.

*been generated great interest in the study of this subject in the academic world. The main purpose of this study is to determine the performance of small business in five dimensions of CSR: Quality of life in the company, Business ethics, Community Outreach, Corporate Citizenship, and Environment. Interviews were conducted to the owners of 46 small hotel units in Cihuatlán, Jalisco. The findings indicate even companies, are not familiar with CSR concept, they perform some actions aimed at improving its relations with employees, society and the environment.*

**Keywords:** *corporate social responsibility, SMES, hotel sector, business ethics, environment.*

### ***Introducción***

En el actual entorno económico, los problemas sociales y medioambientales han preocupado a los gobiernos, empresas e individuos, lo que ha originado la necesidad de implementar una visión distinta que ayude en el desarrollo económico, social y ambiental de la sociedad. Dentro de esta visión se han considerado los efectos externos que sufren una o varias personas por acciones u omisiones de otras por el interés de generar recursos económicos. Una filosofía que ha obligado a las empresas a integrar en su visión el compromiso hacia la sociedad, es la RSE.

La RSE es un fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente. Para *The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, la noción de RSE es un concepto fundamental comparable a la libertad e igualdad que siempre se estará redefiniendo de acuerdo a las necesidades cambiantes y las circunstancias.

En América Latina, la RSE se encuentra en fase de desarrollo, análisis y exploración; sin embargo, queda claro para éstos que la RSE va más allá del cumplimiento de leyes, pues su carácter es voluntario, se enfoca en el respeto por la dignidad humana y se practica la ética empresarial buscando el equilibrio económico, medioambiental y social (Vives, Corral e Isusi, 2005).

### ***Planteamiento del problema***

El interés generado por el estudio de la RSE en el mundo académico durante la última década es notorio; sin embargo, los trabajos e investigaciones sectoriales en empresas mexicanas son escasos. Y si nos enfocamos a las MiPyMes, es menor el número de ellos. Las pequeñas y medianas empresas no siempre llevan a cabo acciones encaminadas para convertirse en socialmente responsables, por lo que cada vez tiene mayor auge el tema. Este trabajo está encaminado a realizar un análisis de las diversas situaciones que

enfrentan hoy en día las MiPyMes, y determinar en qué grado están realizando prácticas encaminadas a lograrlo.

En la costa sur de Jalisco, la actividad hotelera es muy importante económica y socialmente, por su ubicación y clima, lo que la hace un lugar idóneo para el turismo, ocupando el tercer lugar de las principales actividades económicas, de acuerdo con la población ocupada (Gobierno del Estado de Jalisco), este trabajo es relevante porque muestra un tema poco explorado en esta región y sus resultados proporcionan un diagnóstico de cómo se encuentran estas empresas.

### *Objetivos*

De esta manera, la finalidad principal de este estudio es determinar el comportamiento de los indicadores de RSE e identificar sus diferencias en 46 empresas hoteleras MiPyMes del municipio de Cihuatlán, ubicado en la región costa sur de Jalisco.

La consecución del objetivo general se plantea a través de los siguientes subobjetivos en función de los cuales se estructura este trabajo, mismos que se definieron tomando en cuenta el instrumento propuesto por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), con adecuaciones, que es empleado internacionalmente para evaluar la RSE en distintos estudios (Villafán y Ayala, 2012):

- Estructurar los índices de RSE en cinco dimensiones:
  - i. *Calidad de vida en la empresa.* Esta dimensión se refiere a la calidad de vida que tienen los trabajadores, derivada de las condiciones de salud y seguridad laboral, programas de capacitación y desarrollo de la empresa, el establecimiento de políticas que aseguren la equidad de género e igualdad de oportunidades, esquema de trabajo que permita el balance entre la vida personal y laboral, así como la generación de un ambiente en el que se valore el capital humano como activo valioso.
  - ii. *Ética empresarial.* En esta dimensión se consideran ítems que permitan evaluar la cultura de respeto a los derechos humanos en la relación de la empresa tanto con agentes externos como internos, el compromiso ético con grupos de interés, la apertura y transparencia de sus actividades, así como el combate a la corrupción tanto interno como externo.
  - iii. *Vinculación con la comunidad.* Esta dimensión evalúa el nivel de difusión que la empresa hace con respecto a sus acciones de RSE.
  - iv. *Ciudadanía y civismo empresarial.* En esta dimensión se considera el trato que la entidad tiene con los diferentes eslabones de la cadena productiva, con el entorno y la comunidad a la que pertenece.
  - v. *Medio ambiente.* Esta dimensión proporciona un indicador de cumplimiento de políticas ambientales, así como el nivel de compromiso de

la empresa con el cuidado del medio ambiente por medio de acciones voluntarias.

- Contrastar por grupos la percepción obtenida a través de los cinco indicadores atendiendo a las variables de agrupación: género, nivel de escolaridad, rango de edad y figura jurídica.

### *Hipótesis*

- H1. El comportamiento de los indicadores es similar en las cinco dimensiones.  
H2. Hay diferencias significativas por variable de agrupación.

### *Preguntas de investigación*

La problemática existente proporciona la oportunidad perfecta para conducir estudios sobre la responsabilidad social en las empresas que permitan obtener evidencias de los siguientes aspectos:

- ¿Cómo se comportan los indicadores de responsabilidad social en las dimensiones calidad de vida en la empresa, ética empresarial, vinculación con la comunidad, ciudadanía y compromiso empresarial y medio ambiente?
- ¿Hay alguna diferencia significativa entre los indicadores, agrupando por género, rango de edad, escolaridad, figura jurídica?

### *Justificación*

Las MiPyMes han sido estudiadas a lo largo del tiempo como unidades homogéneas; sin embargo, debe ponerse especial atención a sus características particulares, que las hacen diferentes a las grandes empresas y a la vez distintas entre sí; comprendiendo que el término abarca unidades económicas heterogéneas con características propias que han sido agrupadas en razón de tamaño (Pavón, 2010; Bechetti y Trovato, 2002).

Las MiPyMes operan en un contexto empresarial, donde generalmente la dirección y la toma de decisiones le competen al propietario o a un líder administrador (Mintzberg y Quin, 1996). Tienen una estructura organizacional simple que les permite una mayor agilidad en la toma de decisiones (Pavón, 2010).

En el análisis de las decisiones de estas empresas es importante la figura del empresario, su comportamiento y decisiones influyen en el desempeño empresarial (Di Tomasso y Dubinni, 2000; Velarde, Araiza y García, 2013). Atributos como la edad, género, educación, *knowhow* gerencial, experiencia y habilidades del empresario o director han sido analizados en estudios recientes (Islam, Aktaruzzaman, Muhammad y Alam, 2011; Capeller y

Greene, 2008). La propiedad familiar es considerado otro aspecto en el análisis del desempeño, el cual tiene un impacto en la toma de decisiones y el rumbo que seguirán las organizaciones (Sánchez, Larrán, García-Borbolla, Herrera, 2009).

### *Marco teórico*

Un tema fundamental en la actualidad es la RSE, aunque su conceptualización y práctica varía entre países y culturas. Según De la Cuesta y Valor (2003), el origen de la RSE es en la década de los 80, cuando se deja de pensar en el Estado como único administrador del gasto social y responsable de la contención de desigualdades, comenzado a defender la idea de que la contribución al bienestar y a la calidad de vida debe ser la meta de todas las instituciones sociales; sin embargo, desde la segunda mitad del siglo XX, ha habido un debate sobre la RSE, pues hay un libro escrito por Bowen, denominado *Responsability of the Businessman* (Garriga y Mele, 2004). Es así como nace de la definición de RSE, que involucra a las empresas como piezas responsables en el desarrollo económico y social de un país. Es una herramienta de creación de valor para las empresas, constituyendo una estrategia de gestión de los impactos que genera la organización en el entorno que operan.

En la actualidad, la sociedad pide que todos los agentes económicos se involucren en la adopción de medidas que eviten un deterioro mayor del medio ambiente. Bajo esta premisa, “La RSE es una nueva forma de hacer negocios en la que la empresa gestiona sus operaciones de forma sustentable en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de los distintos públicos con los que se relaciona (accionistas, empleados, la comunidad, proveedores, clientes, etcétera) y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras” (Cici y Ranghieri, 2008).

La RSE contribuye al desarrollo sostenible y es definida por la Comisión Europea en 2001, como: “La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

Cada país ha desarrollado una definición distinta de la RSE por parte de especialistas en el tema, así como organismos, dando como resultado un gran número de conceptos que tratan de explicar su objeto de estudio, características, etcétera. En México, la definición de RSE propuesta por el Cemefi considera que: “...es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común”.

### *Dimensión integral de la RSE*

El comportamiento responsable de una empresa implica el análisis y definición del alcance que la organización tendrá en relación con sus necesidades, expectativas y valores que conforman el ser y quehacer de las personas y sociedad con que interactúa, tomando como base a las dimensiones que están comprendidas dentro de la RSE.

No se cuenta con un consenso sobre la forma de categorizar las áreas de responsabilidad de una organización; sin embargo, Vives, Corral, e Isusi (2006) proponen tres dimensiones de la RSE:

1. *Externa*. Contiene la relación con la comunidad.
2. *Interna*. Incluye las relaciones laborales, la ética y el gobierno corporativo.
3. *Medioambiental*. Se enfoca a acciones que reducen el impacto ambiental.

Las dimensiones mencionadas coinciden con el planteamiento realizado por el Organismo Acción Empresarial (2001), que propone tres dimensiones: social, económica y medio ambiental, las cuales son definidas por cinco líneas estratégicas: ética empresarial, calidad de vida laboral, medioambiente, compromiso con la comunidad y mercadotecnia, además, es la más utilizada en los estudios realizados porque incorpora de manera clara y precisa los aspectos más importantes de la RSE.

Las empresas buscan mantener su liderazgo dentro del mercado, por lo que una empresa responsable hace todo lo posible por contribuir al desarrollo social de las comunidades donde se encuentra. Asimismo, la RSE ayuda a generar beneficios importantes para las condiciones laborales de los trabajadores, lo cual conlleva un incremento en su satisfacción laboral, aumentando su productividad (Propenko, 1991).

Así, cuando el trabajador se encuentra satisfecho, la empresa evita costos derivados por rotación de personal, obteniendo un efecto positivo (Becchetti, 2004).

Según Alea (2007), la empresa que se involucra en el tema de la RSE o actúa bajo esas premisas, aportaría una cadena virtuosa que conecta y genera una dinámica de acción orientada por estos principios, con la intervención de actores sociales, desde sus trabajadores y llegando a la comunidad.

### *Responsabilidad social empresarial en Latinoamérica*

Hacia finales de la década de los 90, han surgido en América Latina numerosas organizaciones que trabajan en promocionar la RSE, como *The World Business Council for Sustainable Development*, *The Business for Social Responsibility* y la Organización Foro Empresa, formada por 19 organizaciones de América Latina, incluido México.

En Latinoamérica, la RSE del sector privado ha estado influenciada en creencias religiosas de carácter individual debido al peso de las empresas familiares, donde propiedad y gestión van unidas, por lo que no siempre repercuten más allá de adquirir cierta reputación e imagen y marcada por la filantropía asistencialista (Pérez, 2006). Las expectativas y prioridades para estas empresas son similares a las que presentan los países desarrollados. En México, según Weyzig (2007), la RSE ha alcanzado cierto nivel de desarrollo, ya que los dirigentes de los negocios no encuentran clara la necesidad de relacionar las actividades filantrópicas con el negocio y de interactuar con la sociedad civil.

Aun cuando las MiPyMes revisten de gran importancia para la economía de un país, no hay una definición única que comprenda a este tipo de entidades. La clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas atiende a diversos criterios, como: ingresos o personal ocupado (Pavón, 2010).

Las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel fundamental en la economía mexicana. De acuerdo con el INEGI, en atención al número de trabajadores por empresa, 95.4% de las unidades económicas pueden considerarse como microempresas, con un número de trabajadores que oscila entre 0 y 10; mientras que 3.6% de las empresas se clasifican como pequeñas (11-50 empleados), en el rango de empresas medianas se encuentra 0.8% de las entidades (51-250), y como empresas grandes (más de 251 trabajadores) se clasifica sólo 0.2% del total.

Como puede verse en la tabla 1, 99.8% de las empresas mexicanas se considera como MiPyMes, su producción bruta es menor que la de las grandes empresas (35.90%), no obstante, el personal ocupado por estas pequeñas unidades representa 71.20% del personal ocupado total, siendo generadoras de empleo y riqueza, teniendo un impacto en especial en el desarrollo regional.

**TABLA 1. TAMAÑO, PERSONAL OCUPADO Y PRODUCCIÓN BRUTA DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO**

Tamaño de la unidad (número de trabajadores)	Porcentaje de unidades	Porcentaje de producción bruta	Porcentaje de personal ocupado
0-10	95.4	9.8	39.8
11-50	3.6	9.5	15.1
51-250	0.8	16.6	16.3
251 y más	0.2	64.1	28.8

**Fuente:** Elaboración propia. INEGI, Censos económicos 2014.

El promedio de personal ocupado por unidad económica en México es de 5.1 personas, mientras que la industria de la electricidad, agua y gas tiene 81.2 personas, las empresas de servicios privados no financieros ocupan en promedio a 4.8 personas. Del total nacional de unidades económicas, las empresas de servicios de alojamiento y preparación de alimentos representan 11.9%, y el personal ocupado en estas actividades 9.0% (Censos económicos, INEGI, 2014).

La RSE implica también el cumplimiento de leyes y disposiciones fiscales, aun cuando en México, éste se hace más por obligatoriedad que por voluntad, muchos lo llevan a cabo para evitar sanciones, mas no por dar cumplimiento a la normatividad aplicable.

La obligación de los ciudadanos a contribuir se encuentra establecida en el artículo 31 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

**Artículo 31.** Son obligaciones de los Mexicanos:

.....

**IV.** Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.

El derecho al trabajo y a la seguridad social tiene su concepción jurídica en el mismo ordenamiento, así como en las leyes secundarias (Federal del Trabajo [LFT], del Seguro Social [LSS], y del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores [Infonavit]) lamentablemente, gran parte de las MiPyMes no cumplen con ellas.

En este sentido, no cumplir con las disposiciones contenidas en la normatividad correspondiente conlleva a un daño social, por lo cual este cumplimiento debe ser un indicador de RSE.

### *Metodología*

Después de analizar el marco teórico de la RSE, se presenta la forma en que se realizó el estudio de las empresas hoteleras del municipio de Cihuatlán, Jalisco, utilizando el instrumento propuesto por el Cemefi, con adecuaciones, que es empleado internacionalmente para evaluar la RSE en distintos estudios (Villafán y Ayala, 2012). El instrumento fue un cuestionario de respuesta dicotómica, asignando el valor de 0, si las empresas no contaban con lo solicitado y valor 1, en caso de si contar.

El cuestionario se estructuró en las cinco dimensiones señaladas en la introducción del trabajo, con ítems de respuesta dicotoma cada una, así

como en un apartado de preguntas sociodemográficas relacionadas con la empresa y datos del empresario o administrador de la misma, que en la mayoría de los casos se trató de la misma persona. La información fue recabada de manera directa mediante entrevista personal durante el periodo de enero a Julio de 2015.

Se consultó la base de datos DENUE (INEGI) con el fin de obtener el listado de empresas hoteleras del municipio de Cihuatlán, Jalisco, contando con 106 MiPyMes que emplean entre 0 y 99 empleados.

**TABLA 2. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS QUE COMPONEN LA POBLACIÓN**

Empleados	Cihuatlán
0-5	86
6-10	14
11-30	5
51-100	1

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos proporcionados por DENUE (2014), INEGI.

Se determinó entrevistar a aquellas empresas que cuenten con al menos un trabajador registrado, por lo que la población a considerar se reduce a 72 unidades. Se lograron aplicar 46 cuestionarios completos, con una tasa de respuesta de 64%.

Con el fin de contrastar las hipótesis planteadas se construyeron indicadores con base en las cinco dimensiones incluidas en el cuestionario. Posteriormente se obtuvieron las medidas de tendencia central y de dispersión. Se empleó la prueba estadística de Kruskal-Wallis para identificar la existencia de diferencias significativas entre grupos, considerando las características del empresario o administrador de la entidad, relacionadas con edad, género, nivel de escolaridad y experiencia en el negocio.

### *Análisis y discusión*

A continuación se presentan los resultados del estudio realizado a 46 empresarios y/o administradores de empresas hoteleras del municipio de estudio, mismos que fueron analizados posteriormente mediante el programa SPSS versión 20:

El 44% pertenece al género femenino y 56% al masculino. En cuanto a la edad, el 50% es mayor de 51 años, 30% se encuentra en el rango de 41 a 50. Con respecto al nivel de escolaridad cuentan con formación básica y de bachillerato 28%, respectivamente, 8% con carrera técnica y 36% con estudios universitarios. La antigüedad promedio de las empresas es de 11.4 años, la más antigua con 37 años operando, la más reciente de un año. Los resultados indican que en general los empresarios no conocen el tema de la RSE, sólo 32% lo considera relevante.

Con respecto a las cinco dimensiones consideradas, los resultados muestran un desempeño aceptable en cuatro, la dimensión de *calidad de vida de la empresa*, que se enfoca a quienes laboran en la entidad, tanto en el tiempo en el que realizan sus funciones dentro de la empresa, como en el impacto que tiene el trabajo en sus vidas, obtuvo la menor calificación.

Con relación con las disposiciones legales en materia laboral, los empresarios señalan cumplir con las leyes; sin embargo, los aspectos relacionados con *Diversidad e igualdad de oportunidades y Balance entre trabajo y familia*, tienen promedios más bajos. Los empresarios señalan no contar con la flexibilidad de horarios que permita al trabajador mantener una vida familiar balanceada, en especial cuando se trata de madres trabajadoras y sus necesidades especiales.

Otro aspecto que presenta baja evaluación dentro de esta dimensión es la *capacitación, educación y desarrollo*. Los empresarios señalan que no cuentan con programas de capacitación, incentivos laborales constantes, condiciones que motiven al trabajador a estudiar o a concluir sus estudios. Lo anterior se ve reflejado en la tasa de rotación de personal, que para las empresas de la muestra se ubica en 40.92% en promedio, según datos proporcionados por los empresarios en el instrumento aplicado.

Llama la atención que esta dimensión obtiene, en promedio, una calificación menor, aun cuando el empresario reconoce que el capital humano es valioso dentro de la organización, en especial por la relación directa entre trabajador-cliente; sin embargo, hay renuencia a modificar los esquemas laborales y flexibilizar el trabajo, lo que lleva a generar en el trabajador situaciones que afectan su vida personal y/o familiar. En contraste con el caso español, en donde el sector turístico es el que más iniciativas ha llevado a cabo para el mejoramiento de las condiciones laborales y de la vida de sus trabajadores (Gomís, Álvarez, Rego y Leira, 2009).

**TABLA 3. ÍNDICE DE RSE**

<b>Variables</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desv. típ.</b>
<b>Calidad de vida en la empresa</b>	<b>56.34</b>	<b>58.97</b>	<b>16.89</b>
Salud y seguridad laboral	73.43	85.71	20.81
Capacitación, educación y desarrollo	54.50	75.00	31.01
Diversidad e igualdad de oportunidades	50.46	44.44	22.80
Balance entre trabajo y familia	49.27	57.14	19.79
Gestión capital humano	70.00	66.67	27.14
<b>Ética empresarial</b>	<b>79.54</b>	<b>86.36</b>	<b>21.22</b>
Derechos humanos y cultura de la dignidad	91.50	100.00	25.05
Compromiso con grupos de interés	90.00	100.00	30.30
Compromiso ético	60.00	50.00	30.30
Trato justo y globalidad	93.33	100.00	23.33
Apertura y transparencia	75.00	87.50	25.00
Combate a la corrupción	76.53	75.00	25.21
<b>Vinculación con la comunidad</b>	<b>82.40</b>	<b>100.00</b>	<b>30.14</b>
Difusión de la RSE	82.40	100.00	30.14
<b>Ciudadanía y civismo empresarial</b>	<b>77.38</b>	<b>84.62</b>	<b>19.06</b>
Ciudadanía y civismo empresarial	82.99	83.33	16.49
Inversión social	65.33	66.67	28.54
Cadena de valor	78.00	100.00	30.57
<b>Medio ambiente</b>	<b>74.08</b>	<b>84.00</b>	<b>25.71</b>
Operaciones ambientales	88.01	98.00	32.86
Políticas ambientales	77.60	80.00	24.12
Inversión ambiental	79.20	80.00	27.69
Capacitación y programas ambientales	71.50	87.50	28.46
Información y comunicación ambiental	73.00	100.00	43.10
Relaciones externas	65.50	75.00	31.47

**Fuente:** Elaboración propia con datos provenientes de la encuesta.

En la dimensión de *Ética empresarial*, obtiene en promedio uno de los puntajes más elevados con 79.54%. Analizando los rubros que integran esta

dimensión, el puntaje fue alto en *Derechos humanos y cultura de la dignidad*, *Compromiso con grupos de interés* y *Trato justo y globalidad*. Estos puntos señalan la percepción del empresario sobre la ética empresarial en las relaciones con terceros, así como el respeto a los derechos humanos. Los aspectos relacionados con el *Compromiso ético*, *Apertura y Transparencia*, así como el *Combate a la corrupción*, resultaron con una calificación promedio menor. No se considera la posibilidad de denunciar actos de corrupción o transparentar a la sociedad la forma en la que operan en sus relaciones con terceros. Hay poca sensibilidad hacia actos que pueden considerarse como corrupción lo que lleva a no combatir activamente la misma.

En la dimensión de *Vinculación con la sociedad*, la *Difusión de la RSE* obtuvo calificación promedio de 82.40, las empresas realizan actividades para concientizar a huéspedes y a la comunidad en la importancia del cuidado del medio ambiente. Algunos empresarios señalan participar en campañas de limpieza de playas, informar a los huéspedes sobre áreas protegidas y su importancia, entre otras acciones.

El índice de *Ciudadanía y compromiso empresarial* tiene un valor promedio de 77.38. El indicador de *Ciudadanía y civismo empresarial*, así como el de *Cadena de valor* tienen una mayor calificación; sin embargo, la *Inversión social* obtiene menor calificación, aspecto que contrasta con las respuestas proporcionadas en la dimensión de vinculación con la sociedad.

En la dimensión de *Medio ambiente*, las *Operaciones*, *Políticas e Inversión medioambiental* tienen puntajes elevados. *Capacitación y programas ambientales*, *Información y comunicación*, así como *Relaciones externas* de la empresa con el medio ambiente presentan puntajes menores.

**TABLA 4. INDICADORES DE RSE. PRUEBA DE KRUSKAL-WALLIS**

Figura jurídica	Chi-cuadrado	GI	Sig. asintót.
Calidad de vida en la empresa	1.649	1	.199
Ética empresarial	2.480	1	.115
Vinculación con la comunidad	.926	1	.336
Ciudadanía y compromiso empresarial	3.224	1	<b>.043</b>
Medio ambiente	4.539	1	<b>.033</b>
<b>Género</b>			
Calidad de vida en la empresa	.543	1	.461
Ética empresarial	.226	1	.634
Vinculación con la comunidad	.081	1	.776



→ Continúa (Tabla 4...)

Figura jurídica	Chi-cuadrado	GI	Sig. asintót.
<b>Género</b>			
Ciudadanía y compromiso empresarial	.390	1	.532
Medio ambiente	1.841	1	.170
<b>Escolaridad administrador/propietario</b>			
Calidad de vida en la empresa	3.349	3	.341
Ética empresarial	3.751	3	.290
Vinculación con la comunidad	1.844	3	.605
Ciudadanía y compromiso empresarial	3.957	3	.266
Medio ambiente	5.162	3	<b>.016</b>
<b>Edad del administrador/propietario</b>			
Calidad de vida en la empresa	6.959	6	.325
Ética empresarial	3.420	6	.755
Vinculación con la comunidad	8.331	6	.215
Ciudadanía y compromiso empresarial	4.915	6	.555
Medio ambiente	5.225	6	.515

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de la muestra.

Con el fin de identificar si existen algunas características personales de los empresarios que influyan en su percepción sobre la RSE, se utilizó la prueba de la H de Kruskal-Wallis. Se definieron como variables de agrupación la figura jurídica de la empresa, el género, la escolaridad y la edad del administrador/propietario. Los resultados no señalan evidencia de diferencias significativas entre las variables de agrupación.

Sólo en el caso de las dimensiones de *Ciudadanía y compromiso empresarial* y *Medio ambiente*, hay diferencias significativas entre empresas constituidas como persona física o persona moral. Las empresas, al incrementar su grado de formalidad, tienen una mayor calificación en estos indicadores, en contraste con las empresas familiares que obtienen puntajes menores.

Se analizaron las dimensiones atendiendo a la constitución de la empresa, encontrando que las personas morales presentan un puntaje más alto en relación con las personas físicas, en especial en lo relacionado con el cuidado del medio ambiente. De igual forma, la dimensión *Medio ambiente* resultó significativa considerando el nivel de escolaridad del administrador/propietario. A mayor nivel de escolaridad, el promedio del indicador de *Cuidado*

*del medio ambiente* se incrementa, el administrador es más consciente, no sólo de sus obligaciones legales sino de la importancia del cuidado del entorno, pensando en el futuro de la empresa. Ayuso, Subirats y Fullana (2005) señalan: “La autorregulación del sector turístico se refiere a las iniciativas voluntarias por parte de la industria que van más allá de la legislación existente en su compromiso de mejorar el comportamiento ambiental sostenible”. En su trabajo concluyen que las acciones voluntarias prometen una mayor eficacia para alcanzar objetivos en política ambiental.

Aun cuando las variables de agrupación no presentan resultados significativos, es importante considerar las características de las unidades económicas localizadas en este municipio, tratándose de pequeñas empresas homogéneas, atendidas principalmente por miembros de la familia y ubicadas en un municipio con poca infraestructura, en donde realizan esfuerzos por impactar positivamente en su entorno.

### ***Conclusión***

La forma de entender y aplicar la RSE varía de localidad a localidad, de industria a industria, y en este trabajo se determinó el comportamiento de los indicadores de RSE de la CEMEFI, en 46 empresas hoteleras, los cuales fueron similares en las cinco dimensiones.

La RSE es un tema que está generando interés en el ámbito turístico, porque es el marco sobre el cual se hace operativo el *turismo sostenible* y, en últimas, el camino que conduce al desarrollo sostenible de los destinos, pero aún no se ha uniformado su concepto y esto ha generado confusiones, hasta el punto de crear diferencias en su aplicación, tanto en el mundo académico y el de los negocios (Peña y Serra, 2013).

Los empresarios enfrentan retos constantes, entre ellos presiones derivadas de la estacionalidad inherente a la actividad turística, este aspecto es determinante en la gestión empresarial y la definición de estrategias.

Los empresarios toman conciencia de la importancia de su labor y el impacto que tienen en la sociedad y el medio ambiente, en especial en un municipio en el cual la actividad turística es relevante. Aun cuando los aspectos relacionados con la responsabilidad social empresarial RSE, no están completamente regulados por leyes específicas, los empresarios o administradores de empresas del sector hotelero son conscientes de la importancia del cuidado del medio ambiente, como parte del futuro de sus empresas.

Derivado de ello y al pertenecer a comunidades pequeñas, la consideración hacia otros aspectos como la vinculación con el entorno, la relación con terceros y el compromiso ético cobran importancia, considerando que en estas comunidades las acciones realizadas por la empresa son conocidas por la comunidad.

Aun así, se encuentra un resultado preocupante, relacionado con la baja calidad de vida de los trabajadores, puesto que los horarios laborales no tienen la flexibilidad para tener un entorno familiar saludable, la falta de programas de capacitación constante y la valoración del capital humano llevan a la rotación de personal y con ello elevan indirectamente los costos de las empresas.

Es importante generar programas de concientización sobre estos aspectos, que revelen al empresario las ventajas de mantener a su personal, de desarrollar una vinculación con ellos, ya que esto generará un ciclo virtuoso en las demás dimensiones de la RSE. El papel de las instituciones gubernamentales y las universidades es importante en este punto, ya que si bien las acciones voluntarias y la autorregulación han demostrado ser eficaces (Ayuso, Subirats y Fullana, 2005), el diseño de políticas y de un marco regulatorio clarificará las acciones específicas que se deben emprender.

Lo anterior es importante especialmente en destinos turísticos como la costa sur de Jalisco, en donde la actividad turística constituye una de las principales fuentes de ingreso para la comunidad, por lo que es vital asegurar la viabilidad futura del destino y minimizar el impacto negativo en el medio ambiente y la comunidad.

Como limitante en este estudio, hay renuencia por parte del empresario a conceder entrevistas y proporcionar datos relacionados con la operación de la entidad en especial en lo referente a cuestiones financieras.

### ***Bibliografía***

- Alea, G. (2007), "Responsabilidad Social Empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible", *Revista Futuros*, vol. 5(17).
- Ayuso, S.; Subirats, J. y Fullana, P. (2005), *Gestión sostenible en la industria turística: Retórica y práctica del sector hotelero Español*, tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, recuperado el 30 de marzo de 2015: <http://www.tdx.cat/handle/10803/4954>
- Becchetti, L. y Trovato, G. (2002), "The determinants of growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance", *Small Business Economics*, vol. 19, Issue 4.
- Becchetti, L. (2004), "The impact of Social Responsibility on productivity and efficiency of US listed companies", *XIII Tor Vergata Financial Conference*, Roma: University of Rome "Tor Vergata".
- Capeller, J. y Greene, F. (2008), "The determinants and growth implications of venture creation speed", *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 20:317-42.
- Cemefi, *Documento Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*, Cajiga J., disponible en: [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf), recuperado el 20 de octubre de 2014.

- INEGI, *Censos Económicos 2014*, disponible en: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/doc/folleto/frrdf\\_ce2014.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/doc/folleto/frrdf_ce2014.pdf), recuperado el 7 de febrero de 2015.
- Cici, C. y F. Ranghieri (2008), *Recommended Actions to Foster The Adoption of Corporate Social Responsibility (CSR) practices in Small and Medium Enterprises (SMES)*, Inter-American Development Bank, disponible en: [http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Recommended\\_actions\\_to\\_foster\\_the\\_adoption.pdf](http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Recommended_actions_to_foster_the_adoption.pdf), recuperado 13 de febrero de 2015.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2015), disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>, recuperado el 4 de febrero de 2015.
- De la Cuesta, M. y Valor, Carmen (2003), “Responsabilidad social de la empresa: concepto, medición y desarrollo en España”, *Boletín Económico de ICE*, núm. 2755.
- Di Tommaso, M. y Dubbini, S. (2000), *Towards a theory of the small firm: Theoretical aspects and some policy implications*, CEPAL, Serie Desarrollo Productivo.
- Garriga, E. y D. Melé (2004), “Corporate social responsibility: Mapping the territory”, *Journal of Business Ethics*, 53, 52-71.
- Gomís, A.; Álvarez, A.; Rego, G. y Leira, J. (2009), “La responsabilidad social corporativa como oportunidad para empresas turísticas”, *ROTUR, revista de ocio y turismo*, 2:11-43, recuperado el 30 de marzo de 2015: <http://revistas.udc.es/index.php/rotur/article/view/1232>
- Islam, A.; Aktaruzzaman, M.; Muhammad, A. y Alam, S. (2011), “Effect of entrepreneur and firm characteristics on the business success of small and medium enterprises (SMES) in Bangladesh”, *International Journal of Business and Management*, vol. 6:289-299.
- Mintzberg, H. y Quin, B. (1996), *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall, México.
- Pavón, L. (2010), *Financiamiento a las microempresas y las PyMes en México (2000-2009)*, CEPAL, Serie Financiamiento del desarrollo.
- Peña Miranda, D. y Serra Cantallops, A., “Responsabilidad Social Empresarial en el sector turístico. Estudio de caso en empresa de alojamiento de la ciudad de Santa Marta, Colombia”, *Estudios y Perspectivas en Turismo [en línea]* 2012, 21 (noviembre-sin mes): fecha de consulta: 15 de junio de 2016, disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180725030006> ISSN 0327-5841
- Pérez-Chavarría, M. (2006), *La responsabilidad social corporativa en México: Un acercamiento desde la comunicación en las 25 empresas más importantes del país*, Tesis doctoral. Universidad de Málaga.
- Propenko, J. (1991), *La gestión de la productividad*, Noriega-Limus, México.

- Sánchez-Gardey, G.; Larrán, J.; García-Borbolla, A. y Herrera, J. (2009), “Influencia de la propiedad familiar sobre la eficiencia de las Pymes: Un análisis de diferencias basado en un concepto multicriterio de rentabilidad”, *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1:42-63.
- Velarde, E.; Araiza, Z. y García, A. (2013), “Factores de la empresa y del empresario y su relación con el éxito económico en las PyMes de la región centro de Coahuila, en México”, *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, vol. 8, 2: 1648-1652.
- Vives, A.; Corral, A. e Isusi, I. (2005), “Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America”, *The Journal of Corporate Citizenship*, vol. 21, pp. 39.
- (2006), *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMes de Latinoamérica*, Banco Interamericano de Desarrollo e ICKEI, Estados Unidos.
- Weyzig, F. (2007), “Corporate social responsibility in Mexico: How changes in the behaviour of multinational enterprises contribute to economic development”, *Accountancy Business and the Public Interest*, vol. 6, núm. 1, disponible en: <http://visar.csustan.edu/aaba/Weyzig2006.pdf>
- Word Business Council for Sustainable Development (WBCSD), disponible en: <http://www.wbcd.org/about/organization.aspx>, recuperado el 13 de enero de 2015.



---

## CAPÍTULO 6

# ANÁLISIS DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA DE UNA EMPRESA EN MÉXICO. CASO “GRUPO KIOSKO”

---

José Ángel Becerra Sáinz<sup>1</sup>

### *Resumen*

El presente documento aborda el tema de la identidad corporativa, la relación que guarda ésta con el desarrollo integral de una empresa y el proceso bajo el cual se mide la identidad visual corporativa de la misma. En las disciplinas de la mercadotecnia y la comunicación organizacional, los estudios de identidad han crecido considerablemente durante la última década; sin embargo, se ha hecho poco para sintetizar ambas áreas de estudio y para descubrir implicaciones a profundidad para la mercadotecnia a nivel corporativo.

Uno de los principales objetivos de este estudio es entender la manera en la cual los consumidores responden a la identidad de una compañía, debido a que la identidad corporativa de una empresa es un concepto interdependiente de su imagen corporativa, por lo que influenciar la percepción del público se considera como parte de la administración estratégica y, en particular, del plan de la estrategia de comunicación. Así pues, hay una presión creciente sobre las organizaciones para que cuiden cada vez más sus metodologías aplicadas en comunicación, mercadotecnia y publicidad.

**Palabras clave:** publicidad, identidad corporativa, mercadotecnia, imagen.

---

<sup>1</sup> Doctor en Comunicación Aplicada por la Universidad Anáhuac. Director creativo de la Agencia SAINZ Branding desde 2001. Profesor en las Universidades Anáhuac Norte y en la Universidad de Colima en las licenciaturas de publicidad y relaciones públicas, Mercadotecnia y Diseño Gráfico. Ganador de premios estatales como el cartel de la feria en 2016 e internacionales como cartel de los derechos de los niños, con mención honorífica. Especialista en Branding y comunicación visual

### ***Abstract***

*This documents with corporate identity role between the relationship of a company's integral development and the process under which the corporate visual identity of the same is measured. In the disciplines of marketing and organizational communication, identity studies have grown considerably over the last decade, however, has done little to synthesize both study areas and to discover deep implications for marketing at the corporate level.*

*One of the main objectives of this study is to understand the way in which consumers respond to the identity of a company, because the corporate identity of a company is an interdependent concept of corporate image, so that influence the perception the public is considered as part of the strategic management and in particular the plan of the communication strategy. Thus, there is increasing pressure on organizations to care increasingly methodologies applied in communication, marketing and advertising.*

**Keywords:** *advertising, corporate identity, marketing, image.*

### ***Introducción***

El tema de identidad corporativa guarda una estrecha relación con el desarrollo integral de una empresa y el proceso bajo el cual se mide la identidad visual corporativa de la misma. Se tomaron como base proyectos realizados por teóricos y practicantes de la materia con experiencia en el desarrollo de identidades corporativas de diversas empresas en otros países.

Teniendo como objetivo analizar el desarrollo de la identidad visual corporativa de una empresa mexicana (caso específico del “Grupo Kiosko”). Se buscó comprender el proceso bajo el cual, una cadena de tiendas de conveniencia como la anteriormente señalada atraviesa, y que al paso de más de 10 años de establecida cuenta con más de 200 sucursales, estructurando la imagen ante sus diferentes públicos.

Se escogió el caso de la empresa de origen colimense “Kiosko”, con el fin de entender un proceso sobresaliente debido a que el crecimiento, la trayectoria y la proyección de la organización, la muestran como una empresa consolidada y en vías de expansión. La señalada es una cadena de tiendas de conveniencia que inició operaciones en 2003, en el estado de Colima, contando con más de 200 sucursales en las ciudades de Colima, Manzanillo y Puerto Vallarta, entre otras. Su identidad visual corporativa ha sido desarrollada con el apoyo de diferentes despachos de asesoría externa, pero ha contado con la supervisión del mismo personal al frente de la toma de decisiones, lo cual facilita la investigación del fenómeno.

Se solicitó, a lo largo del proyecto académico, el apoyo del Centro de Investigación de Estadística Multivariante de la Universidad de Colima y, en su representación, la maestra Adriana Isabel Andrade Sánchez.

### ***Planteamiento del problema***

En las disciplinas de la mercadotecnia y la comunicación organizacional, los estudios de identidad han crecido considerablemente durante la última década (He y Balmer 2007); sin embargo, se ha hecho poco para sintetizar ambas áreas de estudio y para descubrir implicaciones a profundidad para la mercadotecnia a nivel corporativo.

La presente investigación analizó los factores relacionados con la identidad visual corporativa que son decisivas para mejorar la imagen corporativa de una empresa. El análisis del proceso de construcción de una identidad visual corporativa, con el fin de proponer un modelo competitivo para empresas con características similares.

### ***Objetivos específicos***

1. Definir el proceso que debe seguir una empresa con las características de “Grupo Kiosko” para mejorar su identidad visual corporativa ante sus diferentes públicos.
2. Analizar el orden de importancia que tienen los diferentes factores relacionados con la identidad corporativa ante los diferentes públicos de la empresa “Grupo Kiosko”.
3. Identificar cuál es el proceso que se debe seguir para implementar una nueva imagen en los diferentes públicos de la empresa “Grupo Kiosko”.

### ***Hipótesis***

Hay factores relacionados con la identidad corporativa que determinan la percepción que tiene los diferentes públicos de una empresa y que es susceptible a mejorarse mediante un análisis minucioso del perfil de la empresa.

### ***Preguntas de investigación***

- ¿Qué procedimientos siguen los encargados de las áreas de comunicación en una empresa con las características de “Grupo Kiosko”, para desarrollar su identidad visual corporativa?
- ¿Cómo pueden las empresas mexicanas desarrollar dinámicas para mejorar su identidad visual corporativa?

- ¿Cómo se puede mejorar la imagen de una empresa ante sus diferentes públicos de una manera tangible?

### *Justificación*

La identidad corporativa es un aspecto crucial para los diferentes públicos de una empresa, demuestra lo que la compañía es, cómo trabaja y hacia dónde se dirige. La comunicación corporativa (proceso que permite a las compañías compartir su información con sus *stakeholders* y diferentes públicos) es vital para las empresas; sin embargo, no todas las organizaciones están conscientes de la importancia de transmitir una identidad corporativa adecuada a sus ambiciones. Según Capriotti, las organizaciones son las que deben orientar sus esfuerzos a establecer una identidad corporativa fuerte, coherente y distintiva para poder comunicarla adecuadamente a sus públicos (Capriotti, 2009).

El concepto de identidad corporativa data de principios de la década de los 60 (He y Balmer, 2007), popularizándose primero en Estados Unidos y después en Inglaterra por consultores independientes. Los trabajos de Olins (1979) fueron sobresalientes para estos fines, contaban con fuertes raíces de practicante, un notable olfato para la mercadotecnia y habilidades notorias como diseñador gráfico; sin embargo, es la parte teórica la que se encuentra subdesarrollada.

### *Marco teórico*

Para estudiar el proceso por el cual pasan las empresas mexicanas al desarrollar su identidad visual corporativa, se analiza de manera más exacta, qué tan lejana está la percepción positiva de los usuarios de una marca en relación con la imagen que desean proyectar los ejecutivos de la misma. Con este fin, se escogió a “Grupo Kiosko” debido a la viabilidad que presentó el fenómeno, así como al hecho de reunir las características de ser una empresa local y a que se obtuvo una buena colaboración por parte de los directivos de la misma.

Se examinó la forma en la cual se desarrolló su identidad visual corporativa, comparándose con los principios teóricos investigados a la fecha y, finalmente, se propuso un modelo que apoye a una empresa con características similares para crear una imagen ideal entre sus diferentes públicos.

Se utilizó una perspectiva mixta (mezcla de cualitativa y cuantitativa) para la recuperación de información en entrevistas y encuestas levantadas durante 2012, 2013 y 2014. Los límites que se le fijaron a esta investigación en su relación semiótica, coinciden con los postulados por Umberto Eco en su tratado de semiótica, los límites políticos (o acuerdos transitorios, según el

mismo autor) y sus límites naturales (aquellos que la investigación no puede traspasar, a riesgo de entrar en un terreno no semiótico).

En esta investigación, y en los parámetros mencionados como políticos, interesaron particularmente en el apartado de los límites del dominio de la comunicación visual, que van desde los sistemas profundamente institucionalizados (diagramas, códigos de señales de la circulación, etcétera) hasta los sectores en los que los especialistas ponen en duda la propia existencia de sistemas de significación, pero en los que, en cualquier caso, parecen producirse procesos de comunicación (de la fotografía a la pintura) para elevarnos de nuevo a sistemas cuyo carácter “cultural” está reconocido (los códigos iconográficos) hasta llegar a las diferentes gramáticas, sintaxis y léxicos que parecen regir la comunicación arquitectónica y el llamado lenguaje de los objetos (Eco, 2005, p. 29)

Por otro lado, concierne el dominio de las disciplinas como la estética y el estudio de las comunicaciones de masas. Si bien, como dice el mismo autor, pudiera parecer un terreno gigantesco; de lo que se trata es de ver que en dichos dominios de intereses (comunes en tantos sentidos a otras disciplinas), puede ejercerse una observación semiótica de acuerdo con sus propias modalidades.

A partir de las áreas en las cuales el autor se ha desempeñado anteriormente en estudios y ámbito profesional, la identidad visual corporativa se evidencia como un caso ideal para complementar el fenómeno de análisis de la comunicación. Diversos estudios Chaves (1997), Aaker (1996), Villafañe (2001), Karaosmanoglu (2006), García de los Salmones (2001), justifican la estrecha relación que guardan las áreas de la comunicación, el diseño gráfico y la mercadotecnia para que se pueda construir la identidad visual corporativa de una organización.

La teoría sobre identidad corporativa (IC) es relativamente reciente, de acuerdo con Olutayo Otubanjo y Walter Margulies, se acuñó el término “identidad corporativa” entre el periodo inmediato del término de la Segunda Guerra Mundial y en los últimos años de la década de los 50 (Otubanjo, 2011). La terminología fue creada para diferenciar, añadir valor y ganar una ventaja competitiva. Este concepto no fue construido explícitamente hasta fines de la década de los 60.

Ha habido un creciente interés hacia la comprensión del fenómeno de la IC. Su importancia ha sido reconocida debido principalmente a que las empresas y otras organizaciones se han dado cuenta que es indispensable para obtener ventajas sobre sus competidores (Aaker y Mayer, 1982).

Analizar la contribución de las diferentes disciplinas de la relativamente corta historia teórica de la IC, permite entender las dinámicas de las empresas, puesto que sus estudios van de la mano con las necesidades que buscaban satisfacer los administradores de las mismas. Antes de 1960, el concepto

debió ser muy novedoso, prematuro, bajo el escrutinio de los profesionistas del medio corporativo y difícil de asimilar. Así, habiendo pasado por estos procesos, la teoría se desarrolló hacia lo que hoy conocemos como IC.

Hay una importante diferencia entre los términos “identidad corporativa” e “identidad visual corporativa”, es común que se intercambien de manera indiscriminada, incluso entre un mismo autor, sobre todo si ha publicado por más de dos décadas, ya que la terminología existente ha cambiado de manera significativa. Este fenómeno se debe también a que la disciplina se ha sobreespecializado, y los autores ya fueran practicantes o teóricos, anglosajones o de habla castellana, han tomado términos y conceptos de diferentes procedencias y perspectivas, dependiendo de la disciplina desde la cual se aborda el fenómeno (Costa, 1987; Costa, 2010).

### *Metodología*

La presente investigación es un estudio transeccional, que cae en la categoría de “no experimental” y la recolección de la información se lleva a cabo en el campo de un solo momento. Los bocetos de investigación transeccional (o transversal) recolectan datos en un tiempo único. Su intención es representar variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, es como tomar una imagen de algo que está ocurriendo.

La aplicación de encuestas a usuarios de “Grupo Kiosko”, fue realizada en un periodo corto para abarcar la cantidad de cuestionarios necesarios, como se detalla más adelante. Por tanto, se trata de una investigación transeccional descriptiva (Rebeil, 2000), con lo cual se buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, organizaciones o comunidades de las que da cuenta en la recolección de información que se manifiesta a través de una o más variables.

#### *Tamaño total del universo*

La población objetivo de este estudio fueron los usuarios de “Grupo Kiosko” de la zona conurbada Colima-Villa de Álvarez. Además, se consideró que los jóvenes menores de 13 años, en su mayoría, no cuentan con la capacidad económica para decidir en qué empresa realizar su consumo, por tanto, se limitó el estudio a jóvenes de 13 años o más. Por ello, el universo de estudio está constituido por los usuarios de 13 años en adelante que existen en la zona conurbada de Colima-Villa de Álvarez.

#### *Determinación de la muestra*

Con la finalidad de realizar un muestreo estadístico estratificado, se procedió al cálculo de la muestra de la siguiente forma:

## ECUACIÓN 1

$$n = \frac{z^2 \alpha \frac{p}{2} * p * q}{E^2}$$

El número posible de usuarios de las tiendas mencionadas no puede ser determinado con anterioridad, como ya se ha señalado, ya que no sólo las personas que residen en esta zona tienen acceso a sus servicios, razón por la cual se utilizó una fórmula para poblaciones grandes e infinitas.

Considerando 95% de confianza y aceptando 5% de error, se obtuvo que era necesaria la aplicación de 384.16 encuestas para obtener resultados confiables estadísticamente. Redondeando la cifra al número entero próximo superior, se consideró la aplicación de 385 encuestas.

## ECUACIÓN 2

$$\frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2} = 384.16$$

***Análisis y discusión de resultados****Conclusiones del apartado*

A simple vista, dentro de los descriptivos en las respuestas de los usuarios de “Grupo Kiosko”, según su género, no es muy notoria la diferencia entre la percepción de hombres y mujeres; sin embargo, puede observarse, por medio del descriptivo chi-cuadrado, que el género sí es un factor importante para tener esta percepción. Los hombres son quienes lo perciben más amigable con el medio ambiente.

*Estudio cualitativo*

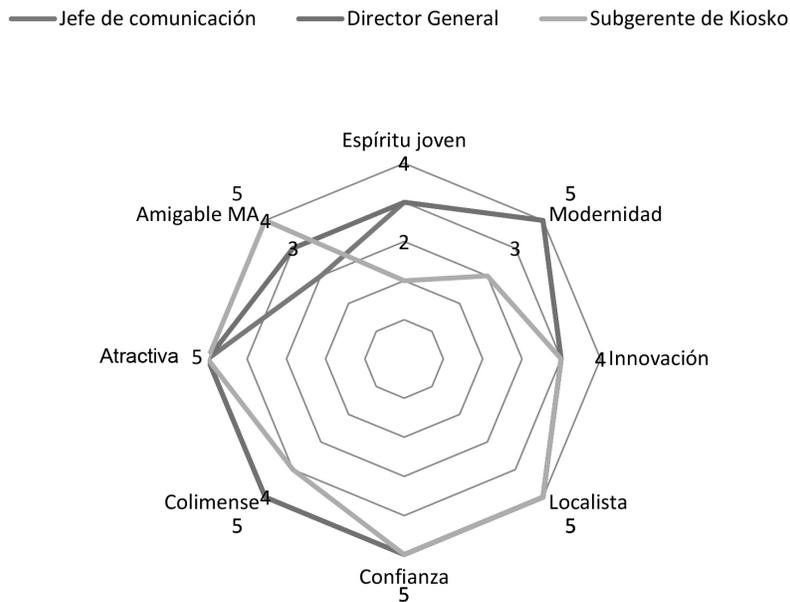
En este apartado se describió la identidad, estrategia de comunicación y desarrollo de las encuestas realizadas a las diferentes personas involucradas con el proyecto desde su inicio.

*Resultado de los cruces de expectativas  
de la empresa contra análisis de la investigación*

En este apartado se pretende comparar la percepción que tienen los usuarios de “Grupo Kiosko” de la identidad visual corporativa, con lo que los directivos consideran o pretenden mostrar en el mismo rubro.

*Percepción de la organización*

En las entrevistas a los miembros de la organización, participaron el director general, la subgerente de mercadotecnia y el jefe de comunicación. El promedio de sus respuestas se muestra en la gráfica siguiente, donde se compara con la media dada por los encuestados.



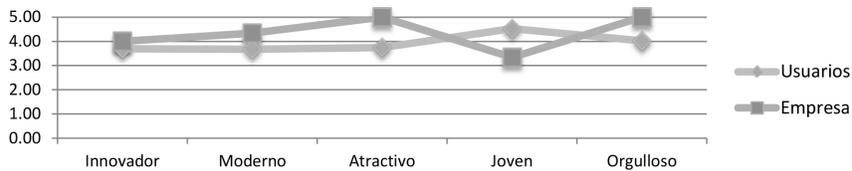
**Fuente:** Desarrollada por el autor.

*Cruce de variables empresa/público externo*

Como es posible observar, en los cinco atributos estudiados no empata lo que la empresa desea comunicar con la percepción de los posibles usuarios. Comenzando con la innovación (que es quizá donde más se acerca la percepción de

los usuarios con la empresa), los encuestados califican este atributo con 3.69 (de 5 posible), la empresa le da un 4. Mientras los directivos de “Grupo Kiosko” consideran que su logotipo muestra una imagen atractiva, calificándolo con 5 puntos, de los 5 posibles, los encuestados no lo consideran tanto, dando un promedio de 3.74. Por tanto, debería trabajarse más en este aspecto. Asimismo, los habitantes de la zona conurbada Colima-Villa de Álvarez, no se sienten tan orgullosos que la empresa sea local (con 4.02 puntos en promedio) como los empresarios lo consideran.

**GRÁFICA. CRUCE DE VARIABLES**



**Fuente:** elaborada por el autor

Si aquellas preguntas a los posibles usuarios donde su respuesta era dicotómica (sí o no) en su percepción a ciertos atributos de la imagen de las tiendas “Kiosko”, entonces podrá hacerse un análisis comparativo con lo que la empresa desea transmitir.

## *Conclusiones*

### *Hallazgos*

Los principales hallazgos de carácter cualitativo de la investigación se reflejan en la información relativa a la metodología seguida por la directiva para implantar la imagen interna y externa de la empresa.

No parece haber registro de un ejercicio interno para documentar la percepción que tienen los colaboradores de la empresa sobre la imagen de la misma; por otro lado, el flujo de información, tanto para formar la imagen interna como externa, ha sido hasta ahora manejado por el círculo de mercadotecnia, en conjunto con el dueño de la empresa, sin tomar opinión (encuesta, entrevista o entrevista cualitativa) del resto de la organización.

Hay áreas de oportunidad para reducir las fallas de comunicación que existen entre lo que la empresa emite y lo que el público interpreta. El proceso de “prueba y error”, el cual señala por parte de los emisores, puede replanearse hacia una metodología con menor índice de incertidumbre si se aplican

herramientas cuantitativas que traduzcan lo que Van Rekom señala como el lenguaje utilizado a diario por parte de los empleados. Si bien los resultados de las entrevistas levantadas al personal en cuanto a qué es lo que se desea comunicar al público son mínimas, llama poderosamente la atención que factores como el concepto de regionalismo fuera una constante en las diferentes personas que se pudieron entrevistar a lo largo del proceso.

### ***Bibliografía***

- Aaker y Mayer (1982), *Dirección de publicidad*, Prentice Hall, México.
- Aaker, D. A. y Day, G. S. (1988), *Investigación de mercados*, McGraw-Hill.
- Arfuch, L. (2010), *Diseño y comunicación: Teorías y enfoques críticos/Leonora Arfuch, Norberto Chavez y Mario Ledesma*, 1a. ed., vol. 1, Buenos Aires, Argentina.
- Balmer, J. (7 de 2002), "Corporate brands: A strategic management framework", *Working paper series*, 02(07), 6.
- Balmer, J. M. (2001), "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog", *European Journal of Marketing*, 35, 248-267.
- Capriotti, P. (2007), "El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en relaciones públicas", *Sphera Pública*, 7, pp. 65-80.
- Capriotti, P. (2007), *Gestión de la marca corporativa*, La Crujía, Argentina.
- Chaves, Norberto (2007), *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*, Gustavo Gili, España.
- Clarkson, M. B. (enero de 1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *The academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Cornelissen, J. y Elving, W. (2003), *Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants*, *Corporate Communications*, 8 (2), pp. 114-120.
- Costa, Joan (1987), *Imagen global. Evolución del diseño de identidad*, Ediciones CEAC, España.
- (1993), *Identidad corporativa*, Trillas, México.
- , *Diseñar para los ojos*, Costa Punto Com Editor, 2007, 2a. ed., 2008, España.
- Csordás, T. (2008), *Corporate identity with special regards to the human factor*, *Miskolc*, Hungría, tesis doctoral, recuperado de: [http://www.gei.uni-miskolc.hu/phd/tezisfuzetek/csordas\\_tezisfuzet\\_nyilvanos.pdf](http://www.gei.uni-miskolc.hu/phd/tezisfuzetek/csordas_tezisfuzet_nyilvanos.pdf)
- Currás, R. (2010), *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación*, *Teoría y Práxis*, p. 9 (9-34), 2010.

- De los Salmones S. Ma. del Mar G. (2001), *La imagen de empresa como factor determinante en la elección de operador: Identidad y posicionamiento de las empresas de comunicaciones móviles*, tesis doctoral, recuperado de: [http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/10591/0de8.MMGSS\\_previo.pdf?sequence=1](http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/10591/0de8.MMGSS_previo.pdf?sequence=1)
- Devine, Michael (2010), *The dynamic processes of visual, corporate, and organisational identity. An exploratory study*, Queensland, Australia, tesis doctoral, recuperado de: <http://eprints.qut.edu.au/39130/>
- Eco, Umberto (1997), *Tratado de semiótica general*, Lumen, Italia.
- Fombrun, C. y Van Riel, C. (1997), "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review* 1 (1), pp. 5-13.
- Karaosmanoglu, E. (2006), *Determinants of corporate image formation: a consumer-level model incorporating corporate identity mix elements and unplanned communication factors*, tesis doctoral, Universidad de Warwick, Inglaterra.
- Klein, N. (2001), *No logo. El poder de las marcas*, Paidós, España.
- Kotler, P. (2002), *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*, 1a. ed., Pearson, México.
- Otubanjo, Olutayo, "Practitioner conceptualisations of corporate identity 1950-2010: Review and analysis", *The Marketing Review*, 2011, vol. 11, núm. 3, pp. 263-279, recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1362/146934711X589462> ISSN1469-347X
- Padrón Guillén, J. (1992), *Paradigmas de investigación en ciencias sociales. Un enfoque curricular (online)*, de: <http://padron.entretemas.com/paradigmas.htm>
- Rebeil, Ma. Antonieta y Sandoval (1998), *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés Editores, Universidad Iberoamericana, México.
- Ries, A. (2002), *Posicionamiento: La batalla por su mente*, 2a. ed., vol. 1, McGraw-Hill, México.
- Rodríguez del Bosque, I. (1995a), *La comunicación de la imagen de empresa*, *Alta Dirección*, mayo-junio, año XXVIII, núm. 163, pp. 79-91.
- Sanz de la Tajada, L. (1996), *Auditoría de la imagen de la empresa*, Síntesis, España.
- Stuart, H. (2002), "Employee identification with the corporate identity: Issues and implications", *International Journal of Management and Organisation*, 32(3), 28-44.
- Van Den Bosch, A. (2010), *Corporate visual identity management: Current practices, impact, and assessment*.
- Van Rekom, J. (1997), "Deriving and operational measure of corporate identity", *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 410.
- Van Riel, C. (1997), *Comunicación corporativa*, Prentice, España.

- Van Riel, C. B. M. y Balmer, J. M. T. (1997), "Corporate identity: The concept, its measurement and Management", *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355.
- Villafañe, J. (2001), *La reputación corporativa como factor de liderazgo*, Área Abierta, 1.
- Zinkhan, G.; Ganesh, J.; Jaju, A. y Hayes, L. (2001), "Corporate Image: a conceptual framework for Strategic Planning", en Marshall, G. y Grove, S. (eds): *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, vol. 12, *American Marketing Association*, pp. 152-160, Estados Unidos.

---

## CAPÍTULO 7

# DIAGNÓSTICO DEL EMPRENDIMIENTO INTERNACIONAL DE LAS PYMES COLIMENSES

---

Jorge Ricardo Vásquez Sánchez<sup>1</sup>  
Nolberto Gaytán Briceño<sup>2</sup>  
José de Jesús Negrete Bueno<sup>3</sup>

### *Resumen*

Este trabajo es acerca del emprendimiento internacional de las Pymes del estado de Colima, el cual surge debido a la necesidad de conocer la situación actual que tienen en el ámbito internacional. Se ejecutaron tres instrumentos de recolección de datos, una entrevista a profundidad a empresarios, una entrevista a expertos de ProMéxico, y una encuesta a empresas colimenses, todas con la condición de que actualmente se encuentren exportando.

**Palabras clave:** emprendimiento internacional, Pymes, internacionalización.

### *Abstract*

*This research is about of international entrepreneurship of small and medium enterprises (SMEs) at Colima, it arises to need to know the current situation they have in the international market. Three instruments of data collection, interview entrepreneurs depth, interview experts from ProMéxico, and a survey of Colima companies were executed, all these with the condition that currently exported.*

**Keywords:** *international entrepreneurship, SMEs, internationalization.*

---

<sup>1</sup> Maestro en administración de negocios. Licenciado en mercadotecnia. Instructor certificado por el CONOCER y consultor de empresas. Profesor de la Facultad de Economía de la Universidad de Colima. ricardo\_vasquez@ucol.mx

<sup>2</sup> Licenciado en negocios internacionales por la Facultad de Economía de la Universidad de Colima.

<sup>3</sup> Licenciado en negocios internacionales por la Facultad de Economía de la Universidad de Colima.

## ***Introducción***

El emprendimiento hoy en día tiene una vital importancia en el desarrollo económico de los países, ya que permite el aprovechamiento de los recursos, tanto económicos, humanos y materiales, así como la generación de empleo y el fortalecimiento social.

Ahora bien, las Pymes son un ente importante para el desarrollo económico local de los municipios de las entidades federativas (Mora, 2009); además, de acuerdo con ProMéxico (2014), “constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional” (p. 14).

Además, Peraza (2010) afirma que el emprendimiento puede representar un crecimiento acelerado para los países, ya que es una gran opción de desarrollo económico, los empresarios que logran concretar las iniciativas llegan a aportar gran parte de la economía del país. Así también, Lederman, Messina, Pienknagura y Rigolini (2014) señalan al emprendimiento como las personas o individuos que llegan a transformar ideas en iniciativas rentables en su obra *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación*; asimismo, mencionan que dicho cambio “requiere la capacidad de innovar, introducir nuevos productos y explorar otros mercados” (p. 22).

Debido a lo anterior, surge el interés de diagnosticar la situación actual del emprendimiento internacional de las Pymes del estado de Colima, conociendo los motivos que los llevaron a emprender en mercados extranjeros.

## ***Planteamiento del problema***

Hablar de emprendimiento decimos que no es una actividad la cual haya comenzado hace poco, desde hace décadas los países han avanzado económicamente gracias a las iniciativas de los pequeños emprendedores, siendo así una importante fuente de empleo y crecimiento económico.

Emprender no sólo consta de fijar objetivos altos, sino de mejorar los procesos administrativos y de producción de una empresa, así como tener una actitud positiva para los negocios, características que permiten emprender nuevos proyectos, señala Varela (2001, p. 64), que un empresario es “la persona o conjunto de personas capaces de percibir una oportunidad de producción o de servicio, y ante ella formula, libre e independientemente, una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos [...]” (p. 64).

Naranjo, Campos, Flores y López (2012) mencionan que actualmente en México los jóvenes emprendedores oscilan entre los 18 y los 24 años de edad, representando 14.8% de los emprendedores del país, según cifras de Monitor

Global de la actividad emprendedora, la mayoría de éstos llegan a cometer errores, los cuales les cuesta una caída o hasta el fracaso de sus empresas debido a que los planes de negocios están compuestos por supuestos de los cuales en su mayoría no se llegan a demostrar.

Es por ello que el presente documento pretende realizar un diagnóstico de las características que tienen los empresarios de Colima que se encuentran exportando, además de los procedimientos que utilizaron para llegar a ese punto y de evaluar las capacidades competitivas de las empresas que han incursionado en los negocios internacionales.

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

Diagnosticar la situación actual del emprendimiento internacional en las Pymes colimenses.

#### *Objetivos específicos*

- Indagar los motivos del emprendimiento internacional de las Pymes colimenses.
- Conocer los procesos de internacionalización que utilizan las Pymes colimenses.
- Detectar las oportunidades de negocios internacionales en las Pymes colimenses.

### ***Hipótesis***

H1. La situación actual de las pequeñas y medianas empresas del estado de Colima en el emprendimiento internacional se encuentra en crecimiento, donde el motivo principal para incursionar en mercados extranjeros es para obtener mayores ganancias.

### ***Preguntas de investigación***

¿Cuál es la situación en la que actualmente se encuentra el emprendimiento internacional de las Pymes colimenses?

#### *Preguntas específicas*

- ¿Cuáles son los motivos del emprendimiento internacional de las Pymes colimenses?
- ¿Cuáles son los procesos de internacionalización que utilizan las Pymes colimenses?

- ¿Cuáles son las oportunidades de negocios internacionales en las Pymes colimenses?

### *Justificación*

El emprendimiento se ha vuelto una pieza clave para el crecimiento económico de México mediante el fortalecimiento de la competitividad empresarial desde sus etapas tempranas y poder crear empresas competitivas en el ámbito internacional.

Con el presente estudio se busca identificar las oportunidades de las empresas colimenses respecto al emprendimiento internacional, de igual manera, es importante analizar la situación actual de las Pymes en el mercado internacional y conocer su proceso de internacionalización.

### *Marco teórico*

El emprendimiento internacional es un fenómeno el cual se observa en todos los países, independientemente de su nivel de desarrollo. Durante el transcurso de las investigaciones de la internacionalización se ha provocado que el emprendimiento y los negocios internacionales lleguen a fusionarse, esto es debido a que cuando las empresas toman la decisión de iniciarse en el proceso de internacionalización, provocando una serie de cambios en la organización, primordialmente en los aspectos internos.

Oviatt y McDougall (2005) definen al emprendimiento internacional como: “el descubrimiento, aplicación, evaluación y explotación de oportunidades –fuera de la nación– para crear futuros bienes y servicios” (p. 540).

Por lo tanto, el emprendimiento internacional se define como la explotación de las oportunidades a nivel internacional, es decir, es el momento en que se logra penetrar nuevos mercados, se puede mencionar que se logró un emprendimiento internacional.

La internacionalización de las Pymes es un tema que ha cobrado mayor fuerza con el paso de los años, según Daniels, Radebaugh y Sullivan (2004), la internacionalización de la empresa será un elemento indispensable para entender la dinámica de los mercados y el crecimiento de la nación, ya que dicho proceso constituye un elemento fundamental para adquirir recursos, expandir ventas y reducir riesgos.

Las *born global*, o en su traducción al español, *empresas globales nacientes*, son consideradas como un fenómeno que es cada vez más observado e investigado alrededor del mundo. Éstas se originaron a partir de la necesidad de las pequeñas de buscar nuevos mercados debido a la globalización y a las exigencias cada vez mayores de los mercados locales.

Las *born global* son pequeñas compañías (usualmente) orientadas hacia la tecnología, que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento (Knight y Cavusgil, 2005). Por otro lado, éstas no sólo se presentan en la rama de la tecnología, sino que empresas de comercialización de productos y servicios se han sumado a esta forma de realizar negocios internacionales.

La diferencia principal que tienen las empresas *born global*, en comparación con las empresas tradicionales, es que las primeras incursionan en el ámbito internacional desde su surgimiento o en una etapa temprana de la empresa; las segundas se crean para atender las necesidades del mercado local y, posteriormente, dependiendo del comportamiento, del mercado internacional y si encuentran demanda de sus productos y/o servicios, deciden incursionar en éste.

### ***Marco metodológico***

#### *Diseño de la investigación*

El tipo de investigación fue mixta, con alcance descriptivo y explicativo, el proyecto se limitó a trabajar con empresas exportadoras del estado de Colima con el directorio de empresas que participaron en ProMéxico Global 2015 y del directorio de empresas exportadoras de la Secretaría de Fomento Económico (Sefome). El levantamiento de información se efectuó del 18 de marzo al 18 de mayo de 2015.

#### *Diseño de la muestra e instrumentos de recolección de datos*

La muestra fue no probabilística. El total del universo fue de 56 empresas que ya han exportado, de acuerdo con el directorio de empresas que participaron en ProMéxico Global 2015, además de la base de datos obtenida de la Sefome, de las cuales se aplicó una muestra por cada tipo de levantamiento. A continuación se explica cada una de las que se aplicarán:

- *Muestra a participantes voluntarios.* Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), a la muestra de participantes voluntarios se le puede llamar autoseleccionada, ya que las personas se proponen como participantes en el estudio o responden activamente a una invitación.

Se envió una encuesta al total del universo antes expresado por medio de correo electrónico, invitándoles a participar. Se tomó la información de las empresas que contestaron el cuestionario en el tiempo estipulado (dos meses).

- *Muestra a expertos.* Las muestras de expertos, por su parte, expresa “la opinión de individuos expertos en un tema” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 397).

Se aplicaron cinco entrevistas a profundidad a exportadores colimenses destacados y que fueron recomendados por ProMéxico.

Se realizaron cinco cuestionarios a expertos en negocios internacionales pertenecientes a ProMéxico, la selección de los sujetos de estudio fue con base en su conocimiento en el área de interés a analizar.

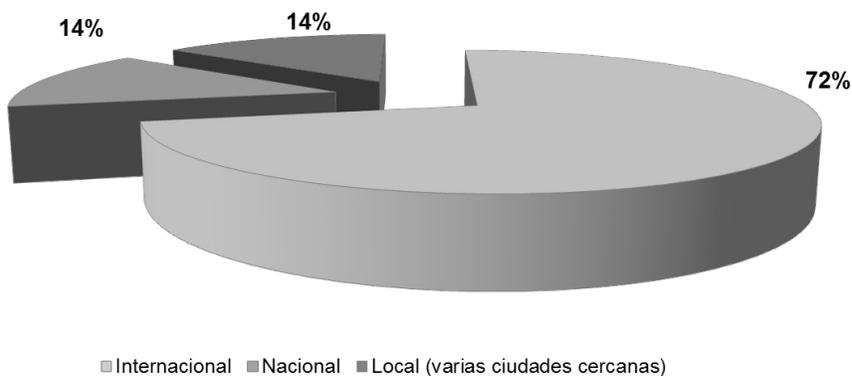
### *Análisis y discusión de los resultados*

A continuación se presenta el análisis y la discusión de los resultados.

#### *Situación del emprendimiento internacional*

Para ser sujetos de estudio, como bien se explicó con anterioridad, las empresas deberían ser exportadoras, por lo que en la figura 1 se visualiza la distribución de comercialización de productos que venden, donde se puede observar que 72% considera que tiene un producto a la venta a nivel internacional de forma exitosa, 14% comercializa tanto a nivel nacional como a nivel local (varias ciudades cercanas).

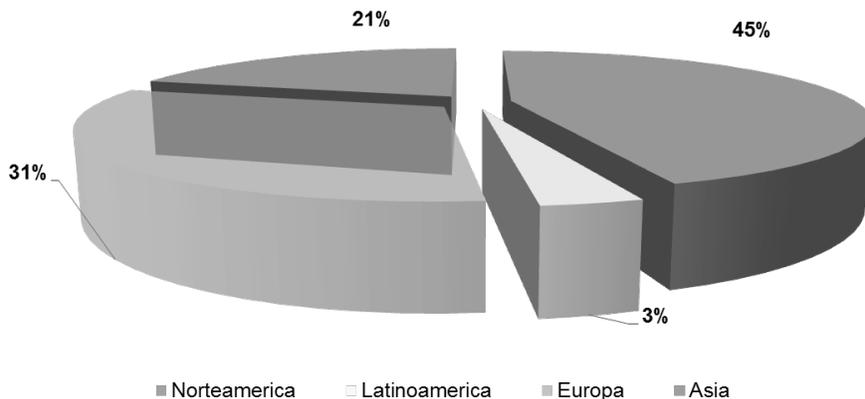
**FIGURA 1. MI EMPRESA TIENE UN PRODUCTO QUE SE HA VENDIDO CON ÉXITO EN EL MERCADO**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas a empresas.

Haciendo un análisis, tanto de las entrevistas como de las encuestas, se observa en la figura 2 que el emprendimiento internacional del estado de Colima tiene mayor participación con 45% en Norteamérica, seguido de Europa con 31% y de Asia con 21%.

**FIGURA 2. EMPRENDIMIENTO INTERNACIONAL: ¿A DÓNDE VAN LOS PRODUCTOS COLIMENSES?**



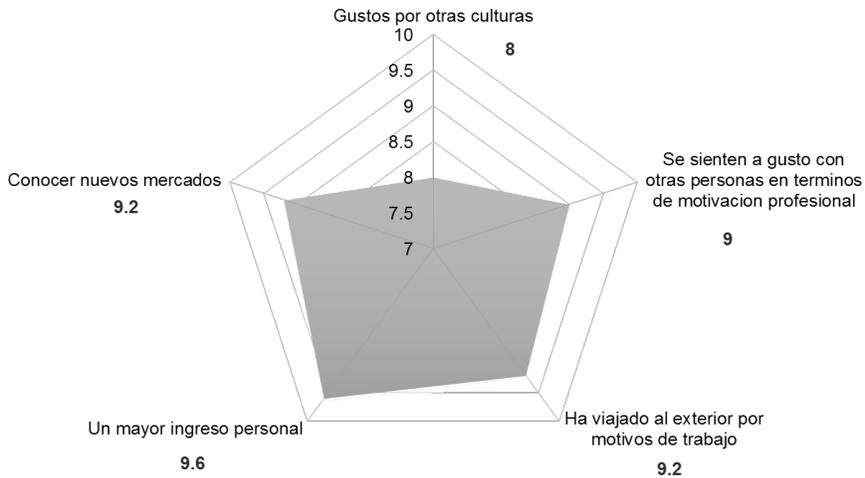
**Fuente:** Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas a empresas.

De acuerdo con la información recabada, los productos exportables recaen, en su mayoría, en el sector agroindustrial, teniendo también participación en reciclaje y sustentabilidad.

#### *Motivos del emprendimiento internacional de las Pymes colimenses*

Expresaron que entre los aspectos a tomar en cuenta para emprender internacionalmente está el abrirse a nuevos nichos y a la falta de oportunidades en el mercado mexicano, ya que las empresas toman la vía de la internacionalización por las oportunidades favorables de ésta. Se conocieron cuáles fueron las motivaciones personales de los empresarios y las empresariales por las que decidieron ingresar al mercado internacional, generando el promedio de las respuestas (0 a 10).

En el caso de la motivación personal, como se aprecia en la figura 3, los empresarios consideraron que incrementar el ingreso personal (9.6) es lo que más los motivó a emprender internacionalmente.

**FIGURA 3. MOTIVACIÓN PERSONAL**

**Fuente:** Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas a empresas.

En la figura 4 se muestra la motivación de mercado que tuvieron las empresas para ingresar al mercado internacional. La demanda mundial y productos mejor pagados en el exterior (9.6, cada uno) fue lo que motivó a las empresas a emprender globalmente.

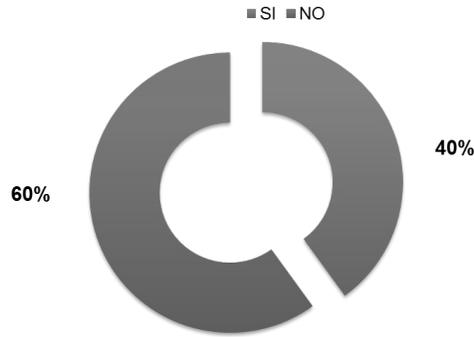
**FIGURA 4. MOTIVACIÓN DE MERCADO**

**Fuente:** Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas a empresas.

*Procesos de internacionalización que utilizan las Pymes*

En la figura 5 se muestra que 60% de las empresas no han establecido sus procesos de internacionalización por escrito, lo que puede ocasionar problemas en el futuro al no tener todo debidamente establecido en un documento. Aunque cabe destacar que todas las empresas cuentan con productos con normas de envase, etiquetado, estándares de calidad y regulaciones extranjeras que les fueron solicitadas para poder acceder al mercado internacional.

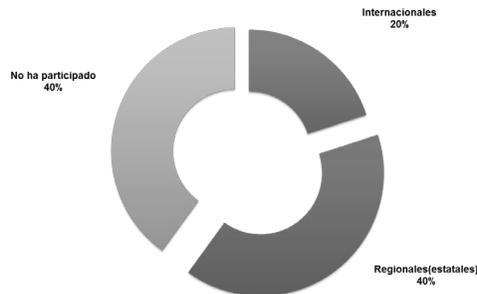
**FIGURA 5. LA EMPRESA HA ESTABLECIDO SUS PROCESOS POR ESCRITO**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas a empresas.

En la figura 6 se visualiza el porcentaje de empresas que han participado en ferias internacionales, solamente 20% de las empresas lo ha hecho; 40% sólo han compartido en eventos regionales (estatales), y otro 40% no ha estado en ninguna feria internacional.

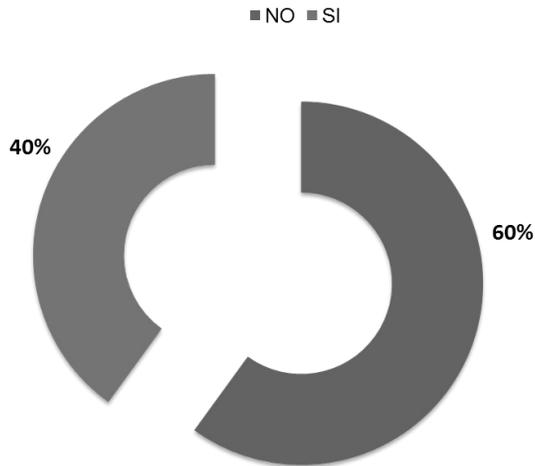
**FIGURA 6. HA PARTICIPADO EN FERIAS INTERNACIONALES**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas a empresas.

Por su parte, en la figura 7 se observa que 60% de las empresas no ha realizado una investigación sobre el consumo o uso de sus productos en el extranjero, solamente 40% lo ha llevado a cabo.

**FIGURA 7. HA REALIZADO INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas a empresas.

### *Oportunidades de negocios internacionales en las Pymes colimenses*

Para detectar las oportunidades de negocios internacionales en las Pymes colimenses se cuestionó a los expertos que se encuentran laborando en ProMéxico, sobre cuál es su percepción de éstas para realizar negocios internacionales.

Las áreas de oportunidades que recomendaron los expertos de ProMéxico se enlistan a continuación:

- Deben tener más exposición internacional fuera de países de habla hispana y China.
- Agroindustria.
- Tecnología de la información.

Según los expertos, las áreas de oportunidad (problemas) de las Pymes recaen en las siguientes:

- Falta de cultura exportadora que se traduce en actitud.
- Falta de preparación en temas de exportación y en temas de competitividad, por ejemplo, no todas cumplen con estándares de calidad o inocuidad

o no cumplen con las certificaciones requeridas por el mercado internacional.

- Evolución y especialización a otros sectores como las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y dispositivos médicos.
- Falta de valor agregado, es una limitante por la normatividad de acceso a mercados que exigen inocuidad alimentaria.
- Cumplimiento de regulaciones no arancelarias (inocuidad y etiquetado), promoción y fortalecimiento de la parte financiera en los proyectos de las empresas.

### ***Conclusiones y recomendaciones***

Después del análisis de los resultados del estudio que atienden a las preguntas de estudio, se puede aceptar la hipótesis planteada en la investigación, afirmando que la situación actual de las pequeñas y medianas empresas del estado de Colima en el emprendimiento internacional se encuentra en crecimiento, donde el motivo principal para incursionar en mercados extranjeros es por obtener mayores ganancias.

Las empresas colimenses tienen un alto grado de participación en el mercado internacional, ya que han incursionado en distintos países de América, Asia y Europa. Se recomienda que los empresarios generen sus procesos por escrito, participen en ferias internacionales, y que generen investigaciones de mercados internacionales, todas estas actividades coadyuvarán en la internacionalización de sus empresas.

Debido a que algunas de las limitantes que se tuvieron en el proyecto de investigación fueron el tiempo de ejecución y los recursos para levantar la información en las oficinas de las empresas exportadoras del estado de Colima, se recomienda que para estudios posteriores se pueda obtener un levantamiento mayor, es decir, que se logre recabar más información de los empresarios que se encuentran exportando, ya que esto permitirá tener datos más precisos y actualizados acorde con su actividad de emprendimiento internacional.

### ***Bibliografía***

- Daniels, J.; Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2004), *Negocios internacionales: Ambiente y operaciones*, 10a. ed., Pearson Educación, México.
- Hernández S. R.; Fernández C. C. y Baptista L. P. (2010), *Metodología de la investigación*, 5a. ed., McGraw-Hill, México.
- Knight, G. y Cavusgil, T. (2005), "A taxonomy of born-global firms", *Management International Review*, vol. 45, special issue, pp. 15-35.
- Lederman, D.; Messina, J.; Pienknagura, S. y Rigolini, J. (2014), *El emprendimiento en América Latina*, Banco Mundial, Estados Unidos.

- Mora Heredia, A. (2009), *El fomento de las Pymes como estrategia para incentivar el desarrollo económico local en las entidades federativas marginadas de México: Una aproximación empírica*, Observatorio Iberoamericano del desarrollo local y la economía social, III (07), 1-20.
- Naranjo, E.; Campos, M.; Flores, M. A. y López, N. (2012), *Monitor global de la actividad emprendedora*, México.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (2005), “Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization”, *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), pp. 537-553.
- Peraza Torres, L. M. (agosto de 2010), *Estudio prospectivo sobre los centros de emprendimiento en Colombia: Tendencias, escenarios y estrategias en la generación de oportunidades laborales alternativas*, Colombia.
- ProMéxico (2014), “Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento en México”, información recuperada el 15 de marzo de 2015 en su sitio web: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Varela Villegas, R. (2001), *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*, Pearson Educación, México.

---

# CAPÍTULO 8

## PERCEPCIÓN Y CONOCIMIENTO DE LOS RIESGOS LABORALES EN LAS GRANJAS LECHERAS, EN LOS ALTOS DE JALISCO

---

María Dolores Ávila Jiménez<sup>1</sup>  
Sergio Manuel González Rodríguez<sup>2</sup>

### *Resumen*

El propósito de este trabajo es evidenciar los riesgos laborales que ocurren en las granjas lecheras y falta de percepción de ello por parte de los trabajadores, ya que suponemos que al no percibir el riesgo, se favorece la ocurrencia de los mismos. Se exploró el caso de Acatic y Tepatitlán de Morelos, Jalisco, mediante un acercamiento cuantitativo descriptivo, se aplicó una encuesta de corte epidemiológico, en una muestra por conveniencia a granjas lecheras de estos dos municipios.

**Palabras clave:** percepción, riesgos laborales, trabajadores agrícolas.

### *Introducción*

El sector agropecuario, en particular el de las granjas lecheras, es considerado estratégico para el desarrollo económico de cualquier país, pero también es uno de los sectores más peligrosos, por ejemplo, en Estados Unidos, anualmente más de 700 trabajadores muertos y 120,000 incapacitados por accidentes laborales (National Safety Council 2009).

En México, a pesar de que se conocen cuáles son los potenciales riesgos de productos agroquímicos, como pesticidas, insecticidas, medicamentos,

---

<sup>1</sup> Departamento de Estudios Regionales-INESER, Universidad de Guadalajara.

<sup>2</sup> Departamento de Estudios Regionales-INESER, Universidad de Guadalajara.

enfermedades de las vacas, desechos orgánicos y las condiciones que debe tener el forraje (alimento) del ganado, así como el establecimiento de una serie de normas oficiales que regulan su manejo, en muchas de las ocasiones éstas son ignoradas, ponderándose la importancia del hato por encima del trabajador, lo que ha permitido que no se haya logrado introducir, desde la perspectiva de la salud laboral, la importancia que tiene; a diferencia de otros países, como Canadá, España o Estados Unidos, que sí han incursionado desde esta perspectiva del conocimiento su estudio, lo que ha permitido emitir medidas certeras de prevención.

En el caso de Jalisco, en particular el de la llamada región de los “Altos de Jalisco”, que desde la década de los 40 se ha especializado en la producción lechera de gran importancia a nivel estatal y nacional, prevalece la misma situación de riesgo que viven los granjeros del país. Si bien dicha región ha sido sujeta a diversos estudios que resaltan la contribución de esta actividad económica al desarrollo de esta región, hay una notoria ausencia de estudios sobre las condiciones laborales de los trabajadores de las granjas lecheras y, sobre todo, de las repercusiones a la salud de éstos en su lugar de trabajo.

Es por esta razón que la finalidad de este trabajo es el de identificar y exponer los principales riesgos laborales que enfrentan los trabajadores de las granjas lecheras. Para ello hemos escogido como caso de estudio a dos de los principales municipios productores de leche de la región de los Altos de Jalisco, como es el caso de Acatic y Tepatlán de Morelos, Jalisco.

Partimos del supuesto de que los trabajadores y los dueños de las granjas lecheras, al ser una actividad común y que forma parte de lo cotidiano, el trabajador lechero no percibe y no conoce los riesgos que conlleva esta actividad laboral. Para ello, como propuesta metodológica, aplicamos en 2010 una encuesta a 100 granjas lecheras de estos dos municipios, donde se pretende conocer cómo ellos identifican y perciben los riesgos laborales. Esto permitirá saber hasta qué punto la poca información, lo cotidiano de sus actividades y el poco conocimiento que tienen de los riesgos, son factores que maximizan la aparición de los accidentes en el medio agropecuario.

### ***La actividad lechera en México, algunos antecedentes***

La actividad lechera como tal se remonta a la época de la Conquista española, introduciéndose las primeras especies bovinas en el siglo XVI, ya para finales del siglo XIX, la actividad ganadera fue en ascenso, desarrollándose principalmente en las haciendas en donde se producía leche y carne de consumo. A principios del siglo XX, con la importación de ganado, se incrementó notablemente dicha producción, lo que a la vez propició el surgimiento de las

más importantes zonas lecheras (México, Guadalajara y Monterrey), cuyas características principales fueron el de cambiar el giro de consumo a comercialización de leche fresca (García, 1999, citado por López, 2012).

Con el desarrollo industrial de la década de los 40, esta industria comenzó con su consolidación, surgiendo algunas importantes pasteurizadoras con una infraestructura sofisticada de transporte, y que buscaba la mejor ubicación para el proceso en un menor tiempo del producto, lo que la hacía más competitiva.

Los principales tipos de sistemas o productores lecheros que se distinguen en México son el especializado o intensivo, la lechería familiar o de traspatio, y el de doble propósito, los cuales presentan características y problemáticas particulares derivadas, sobre todo, de sus sistemas administrativos y de organización, a la tecnología empleada, a la calidad de su leche, a su productividad y al uso de los recursos naturales (Aguilar y López, 2006, citado por López, 2012).

El sistema especializado o intensivo se caracteriza por formar parte de las redes de valor de la industria pasteurizadora; sus sistemas de producción incluyen la mecanización, tanto para producir forrajes como para el ordeño. El ganado se encuentra en estabulación total, alimentado con forraje de corte y altos niveles de alimento balanceado; al ganado se le realiza prácticas de medicina preventiva, reproducción y mejoramiento genético, entre otras.

Por otro lado, en el sistema semiespecializado, sus instalaciones son adaptadas para la explotación, de semiestabulación, alambrado o cerco en pequeñas extensiones de terreno, con un nivel medio de uso de tecnología, como sistemas de enfriamiento y conservación de la leche, así como, en algunos casos, ordeñadores.

El sistema familiar o de traspatio se caracteriza por ser el más tradicional, su sistema productivo es de tipo campesino, cuya principal fuente de mano de obra es la familia; utilizan instalaciones muy cercanas a las viviendas de ésta, y muchas de las veces invierten poco en su mejoramiento, por lo que además son adaptadas para la producción de leche, resultando algunas de las veces poco funcionales. Lo anterior puede propiciar el desconocimiento de los riesgos a los que están expuestos los trabajadores de este tipo de granjas, ya que la mayor parte de los conocimientos son transmitidos de generación en generación.

### *La percepción del riesgo laboral*

Empezaremos por definir el principal concepto que guía el problema de investigación, el riesgo, y dicha definición permitirá también adentrarnos en la percepción de los peligros en el trabajo.

El riesgo ha sido estudiado de manera interdisciplinaria, lo cual ha dado como resultado una variedad de definiciones, las cuales tienen en común dos factores:

1. Probabilidad de daño (riesgo medible).
2. Magnitud (probabilidad de riesgos conocidos).

Por lo tanto, el riesgo puede ser definido como “la probabilidad de que un suceso específico se produzca en un determinado tiempo. Y bajo el contexto de la prevención como a la probabilidad de que se produzcan sucesos ‘negativos’, indeseables” (Fundación Mapfre, 1992).

Para Beck (1998), el riesgo es probabilidad no excluyente, infinitamente reproducible junto con las decisiones de una sociedad plural, que nos dice qué es lo que no debe hacerse, pero no qué debe hacerse, y en este sentido, el imperativo es la abstención y la incapacidad de actuar.

Según el Centro de Estudios Financieros de España (1999), un riesgo es la posibilidad o probabilidad de que, ante la confluencia de diversos factores (internos o externos) una persona puede sufrir un daño determinado. A su vez, el riesgo puede ser clasificado de distintas formas, atendiendo a la gravedad (leve, grave o muy grave) a la inminencia (improbable, probable o seguro) o al factor que lo produce (interno o externo).

Para la salud laboral, los riesgos son aquellos accidentes y enfermedades a los que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo (IMSS, 2011). Un accidente de trabajo es toda lesión o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio del trabajo, cualquiera que sea el lugar y el tiempo en que se presente.

Las causas pueden ser debido a tres elementos:

1. *Factores personales*, como falta de conocimiento o de capacidad para desarrollar el trabajo.
2. *Agentes propios del trabajo*, como falta de normas de trabajo o normas de trabajo inadecuadas, diseño o mantenimiento inadecuado de las máquinas o equipos.
3. *Hábitos incorrectos*, como el uso y desgaste de herramientas y maquinaria, así como el uso incorrecto de equipos, herramientas e instalaciones (Fernández, 2005).

Retomando lo referente a la percepción, Rohrman (2008) menciona que la percepción del riesgo se refiere a juicios y evaluaciones de riesgos a los cuales las personas están o podrían estar expuestas. Lo anterior guiará las decisiones acerca de la aceptabilidad del riesgo y son influencia central

en las conductas antes, durante y después de un desastre o accidente. Estos juicios y evaluaciones del ser humano, ante un peligro inminente, pueden ser objetivos o subjetivos.

El riesgo objetivo se calcula a partir de la estadística y distribuciones de probabilidad, en cambio, la percepción del riesgo, como parte subjetiva, es un proceso difícil de delimitar por la complejidad de su definición misma, ya que se aplica a los procesos mentales a través de los cuales una persona adquiere, trata y evalúa la información del entorno a través de los sentidos (Jungermann y Slovic, citado en Sigve; 2004). Por lo tanto, el término percepción de riesgo, bajo la visión subjetiva, es usado para describir las actitudes y los juicios intuitivos sobre el riesgo (Slovic, citado en Sigve, 2004).

Por lo que se puede decir que la percepción del riesgo es la evaluación subjetiva de la probabilidad de que suceda un determinado tipo de accidente (Sjöberg, Moen y Rundmo, 2004). Pidgeon, Hood, Jones, Turner, y Gibson (1992, citados por Bodemer y Gaissmaier, 2015) señalan que son creencias, actitudes, juicios y sentimientos de las personas, así como valores sociales o culturales que se adoptan frente a los riesgos, por lo que concluyen que la percepción del riesgo no es simplemente un proceso individual sino que debe ser entendido en el contexto social y cultural.

Bajo la vertiente de la subjetividad, encontramos a la percepción del riesgo, la cual se encuentra unida a conceptos como creencia y actitud. Algunos de los factores que intervienen en su configuración serían:

- Percepciones.
- De historia personal (experiencias).
- Cantidad y calidad de información.
- Creencias y actitudes.
- Estereotipos.
- Motivación.

Todos estos factores estarán expuestos a los procesos de atribución individuales, haciendo que el sujeto asuma o no el riesgo, en función de las características expositivas de cada situación (García del Castillo, 2012).

Lo anterior nos lleva a las teorías que tratan sobre el llamado “riesgo percibido”, el cual se ha analizado bajo dos teorías fundamentales:

1. *Teoría cultural*, iniciada por Douglas y Wildavsky.
2. *Paradigma sicométrico*, que surge en el *Decision Research*, de Eugene, en Oregón, bajo el cargo de investigadores como Kahneman, Tversky, Slovic y Lichtenstein (Oltedal, Moen, Klempe & Rundmo, 2004).

La teoría cultural intenta explicar cómo el individuo percibe su entorno y cómo actúa, según su percepción, refiere que en la percepción del riesgo intervienen las actitudes sociales y la adherencia a determinada cultura (Oltedal, Moen, Klempe y Rundmo, 2004). Además, argumenta las diferentes visiones culturales del mundo como: individualismo-comunidad, jerárquica-igualitaria.

Por su parte, el paradigma sicométrico es considerado como uno de los modelos más antiguos y de mayor influencia en el estudio de la percepción, supone que los riesgos son cuantificables y predecibles, pero también considera que su estudio debe ser abordado desde la perspectiva cualitativa, ya que también el riesgo es subjetivo, construido socialmente, difícil de definir y con características multidimensionales.

La primera de estas dos teorías permitirá enfocar mejor el problema de estudio, dado a que la percepción o no percepción del riesgo del trabajador de las granjas lecheras tiene un fuerte componente cultural y social, como lo señala Douglas (1996), porque la cultura está relacionada con la vida cotidiana y en cómo los símbolos y los rituales no están separados de la actividad diaria y son elementos básicos en la construcción de la experiencia social, las nociones del riesgo no están basadas en razones prácticas o empíricas, sino que son nociones construidas culturalmente que enfatizan algunos aspectos del peligro y, a la vez, a ignorar otros; las características propias de las sociedades influyen en la percepción de los riesgos, que son construidos con base en el nivel educativo y cultural de los individuos que interactúan entre sí.

En el siguiente apartado se realizó una revisión de la literatura que permita entender qué tanto este enfoque explica la situación de riesgo en las granjas lecheras.

### *La percepción del riesgo en las granjas lecheras)*

En el estudio de los riesgos en el sector agropecuario hay un mayor número de investigaciones sobre el uso de químicos, y sin negar que es un asunto trascendental en cuanto a salud laboral se refiere, sí es importante mencionar que para el caso de estudio que llevó a proponer este acercamiento a este grupo de trabajadores, esta actividad representa sólo una de las muchas que se realizan en las granjas lecheras.

En la búsqueda de información específica de la temática, es decir, riesgos en granjas lecheras o ganaderas, se encontraron dos estudios que se acercan más al tema de interés:

1. Uno de ellos es el realizado por Knowles (2002), en Inglaterra, cuyo objetivo de estudio fue el conocer la percepción del granjero sobre los riesgos y su comportamiento sobre los mismos, ello con el fin de establecer

opciones a futuro y desarrollar estrategias de prevención de accidentes agrícolas. Los investigadores manifiestan que en la búsqueda de literatura, sobre la “percepción del riesgo” y “conducta de peligro” se proporcionan algunas referencias, pero sin ninguna relación directa con el contexto agrícola, lo que dificulta resaltar la importancia de la temática, para estos investigadores, el tener un acercamiento a la problemática desde el enfoque de “factores humanos” pudiera llevar a comprender el desempeño de la salud y la seguridad.

En el estudio de Knowles (2002) se encontró que todavía hay trabajadores que subestiman los accidentes que sufren, no los informan por considerarlos de poca importancia, lo que hace que las estadísticas presenten datos erróneos del número de accidentes en el contexto de la industria agrícola/rural y, por lo tanto, las campañas de prevención no pueden confiar en estos datos para mitigar la incidencia de accidentes y mala salud de los trabajadores por el hecho de no ser relevantes, es decir, no hay datos estadísticos notables, el interés para investigar este sector productivo es nulo, lo que a su vez se refleja en la ausencia de programas preventivos de salud laboral para este sector.

2. Otra investigación sobre riesgos en el sector agropecuario es la realizada en Escocia por Lindsay, Selvaraj, Macdonald y Godden (2004), cuyo objetivo fue determinar la incidencia y la naturaleza de lesiones de los agricultores y que fueron sufridas mientras etiquetaban terneros y en el recorte de ganado de lana. Los hallazgos que los autores obtuvieron fueron las siguientes: lesiones relacionadas con etiquetadores (297, 12%), las lesiones más comunes eran los moretones, pero también se produjeron laceraciones (3%) y fracturas (3%). Algunas de las consecuencias fueron que 58 individuos (20%) perdieron tiempo de trabajo por tres días, es decir, sufrieron incapacidades que para ellos significan pérdidas económicas, ya que muchas de las veces no tienen quién los supla en las labores. A su vez, 418 (17%) reportaron lesiones relacionadas con los recortes mientras que las lesiones más comunes fueron los moretones y las laceraciones (6%), así como las fracturas (7%). En cambio, 95 campesinos (23%) perdieron tiempo de trabajo por cuatro días. Las extremidades inferiores fueron de las más afectadas y el tronco, mientras que las lesiones por recorte afectaron las extremidades superiores.

Según Lindsay, Selvaraj, Macdonald y Godden (2004), las lesiones anteriormente señaladas pueden ser graves, ya que se pierden días de trabajo, con un costo no sólo para los mismos trabajadores sino para los proveedores individuales y para la atención médica.

Consideran que las políticas de fabricantes, de los asesores de seguridad y de la comunidad agrícola deberían ser analizadas más cuidadosamente para pensar si el etiquetado y recorte del ganado es, en verdad, el

recomendado o necesario en la actualidad, o si las directrices deberían ser modificadas con el fin de mejorar la seguridad de los trabajadores.

En el caso de México, en 2010 se llevó a cabo una investigación exploratoria (González, Avila y Uribe, 2014) sobre el conocimiento, comprensión y prácticas de seguridad ocupacional de los trabajadores de granjas lecheras del estado de Jalisco. Dentro de los resultados que se obtuvieron se observó que los trabajadores, literalmente se “juegan la vida” en las diversas actividades que realizan, y en esa medida son capaces de invertir su energía en bienestar de la producción y cuidado de los hatos, pero en cuestiones de salud del trabajador, muchas de las veces es dejada a segundo plano; en primer lugar, algo que se debe tomar en cuenta es que una sola persona es la encargada de llevar a cabo un sin fin de tareas, por otro lado el cansancio, la rutina y el descuido pueden ser generadores de accidentes que, en ocasiones, son mortales o dejan secuelas permanentes, como las mutilaciones, que en este acercamiento se constataron algunos casos.

Al tomar en cuenta los resultados y los hallazgos de estas investigaciones, se puede visualizar que hay una escasa consideración por parte del trabajador, a que le pueda pasar algún incidente o accidente, ya que el grado de conciencia que tienen de los riesgos de lesionarse o accidentarse prácticamente es nula, aunque se haya recibido capacitación, como es el caso de los trabajadores migrantes, que laboraron en granjas de Estados Unidos o en asociaciones ganaderas de México. Los trabajadores de las granjas lecheras encuestados en este caso perciben los accidentes laborales como si fueran hechos naturales, resultado de la fatalidad, ignorando las degradadas condiciones en que laboran (González et al., 2014).

#### *Descripción general de los municipios de estudio y su forma de abordaje*

Los municipios de Tepatitlán de Morelos y el de Acatic cuentan con una importante participación en la producción lechera.

El municipio de Tepatitlán de Morelos tiene un total de población de 136,123 habitantes (INEGI, 2010). El empleo se ha orientado más al Sector Terciario, según datos del censo de población de 2000, 46.3% se empleaba en este sector, 31.75% en el Secundario, y 21.91% en el Primario, aunque este último cuenta con un menor porcentaje en comparación con los otros dos sectores de la producción textil de colchas, blancos y ropa es la rama que genera, es importante señalar que la producción agropecuaria, como la producción y manufacturación de leche de vaca, tienen una derrama económica significativa, aportando 5.6% de la producción media diaria del estado de Jalisco, lo que lo lleva a ocupar el séptimo lugar de todos los municipios de estado, y el

quinto a nivel estatal por el número de ganado bovino lechero al contar con 22,975, lo que representa 5.05% del total del estado de Jalisco. En Tepatitlán se asienta un total de 700 granjas lecheras, que representan 3.8% del total del estado (INEGI, 2007).

Por su parte, el municipio de Acatic, para 2010 contaba con una población de 11,890 habitantes, no obstante que cuenta con pocas unidades de producción, alrededor de 225 granjas, que representa apenas 1.2% de Jalisco, tiene una importante presencia en la producción de leche en el estado, ya que, según datos del censo agropecuario 2007, Acatic ocupa el cuarto lugar del estado de Jalisco en número de cabezas de ganado al contabilizarse un total de 32,741, lo que representa 7.2% del total estatal y ocupa el tercer lugar en la producción media diaria de leche con 480,300 litros, lo que representa 11.71% del total del estado de Jalisco.

Además, en este municipio se instaló, en la década de los 70, una de las empresas más importantes a nivel nacional en la producción y procesamiento de Leche, como la empresa “Lechera Guadalajara” (Sello Rojo), la cual ha dado formas y relevancia a la producción de leche y sus productos a nivel municipal y estatal.

### ***Propuesta metodológica y desarrollo del estudio***

El presente trabajo se deriva de un estudio extenso de tipo epidemiológico exploratorio sobre los riesgos que conlleva el proceso productivo de los trabajadores de granjas lecheras, en este caso se hace énfasis en la percepción del riesgo que tienen los trabajadores de las granjas lecheras, con dos tipos de acercamiento:

1. Cuantitativo.
2. Cualitativo de observación.

En el cuantitativo se aplicó un cuestionario, para la recolección de información que nos permitió definir el perfil de los trabajadores de las granjas lecheras. Debido a que no se cuenta con información precisa sobre el total de granjas lecheras en Jalisco, se eligió como técnica muestral por conveniencia, tomando en cuenta dos criterios fundamentales (Celis, 2008): en el primero de ellos hubo inexistencia de información estadística en torno a la morbilidad y/o mortalidad que hay en este grupo laboral, ya que se encuentra incluida en aquellas que se consideran como las agropecuarias, sin haber un desagregado por procesos productivos específicos y la segunda; las condiciones geográficas de accesibilidad y seguridad para el equipo.

De acuerdo con estos criterios, se encuestaron 100 granjas lecheras de los municipios de Tepatitlán de Morelos y Acatic (50 en el municipio

de Tepatitlán de Morelos y 50 para el municipio de Acatic). El periodo de recolección de la información fue del 12 al 25 de julio de 2010.

En el análisis de los datos se utilizaron los programas de Spss y Excel, realizándose cruces de variables y con ello se conformaron cuadros de salida y estadísticas que permitieran mostrar las tendencias de los datos por municipio y por total de unidades de trabajo.

En el acercamiento cualitativo se realizó una guía del observador, con la finalidad de evaluar las condiciones físicas y de funcionalidad del área de trabajo, que nos permitiera evaluar si están las condiciones necesarias que permitan la prevención de los riesgos de los accidentes laborales.

### ***Resultados de la investigación sobre accidentabilidad en los municipios***

Primero vamos a realizar un enlistado de los principales accidentes y las consecuencias que se presentan en las granjas lecheras. En el cuadro 1 se muestran los riesgos causantes de los accidentes de trabajo en las granjas lecheras identificados por la Comisión Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de España. A decir de esta comisión, los accidentes o riesgos más comunes están relacionados con las *condiciones de seguridad* deficientes; *medio ambiente físico del trabajo*, con exposición a altos niveles de ruido de los molinos y mezcladoras, equipo de ordeño y animales, corrientes de aire y temperaturas extremas; *contaminantes químicos*, cuyas consecuencias varían en irritación de ojos y la nariz por el uso de sustancias químicas, síntomas nerviosos, dolor de cabeza, dermatitis e irritación del tracto respiratorio causadas agentes de limpieza, de desinfección y sus vapores, irritación de ojos y las vías respiratorias causada por aditivos para ensilaje; *contaminantes biológicos*, los cuales provocan síntomas respiratorios y sistémicos de la exposición a materiales con moho, irritación de los ojos, dermatitis por exposición a polvos respirables orgánicos (polvo de los animales, el polvo de alimentación y ropa de cama, paja y polvo de granos), zoonosis (enfermedades intestinales, trastornos respiratorios, dermatosis comunes al hombre y el animal) por contacto directo o indirecto con animales enfermos, estiércol, orina y ropa de cama, o por medio de productos de origen animal o agua contaminada, el suelo o las plantas); *cargas de trabajo ergonómico, psicosocial y organizativo* desencadenantes de dolor de espalda y otros problemas músculo esqueléticos, que resultan de malas posturas de trabajo, movimientos repetitivos y ejercicios forzados durante la manipulación de los animales, el levantamiento de cargas pesadas, la ordeña y otras tareas; *exposición a los olores nocivos*, a partir de estiércol, orina y gases; y el estrés *psicológico* debido a las responsabilidades del trabajo mismo, el trabajar solo, por eventos inesperados como animales enfermos, descompostura de maquinaria y herramientas, el ritmo de trabajo

rápido sobre todo en la ordeña. Las consecuencias de estos van desde heridas, amputaciones, lesiones oculares, desgarres, traumatismos, asma, hipotermia, hasta la muerte.

**CUADRO 1. FACTORES DE RIESGO CAUSANTES DE ACCIDENTES DE TRABAJO EN LAS GRANJAS LECHERAS\***

Riesgos	Actividades	Alteraciones a la salud
Cortes con objetos y/o herramientas	Desbrozar, sembrar, etcétera	Heridas, amputaciones, etcétera.
Pinchazos	Con elementos y herramientas de trabajo (jeringas, en cercas, objetos, elementos punzantes, etcétera)	Heridas e inoculaciones.
Proyección de partículas, fragmentos y objetos	Derivados de la utilización de maquinaria propia de la actividad, limpieza, etcétera	Lesiones oculares y cutáneas.
Proyección de fluidos a presión	Provenientes de las maquinarias de limpieza a presión, hidráulicas, etcétera	Lesiones oculares, cutáneas, etcétera.
Atrapamientos y aplastamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el uso/mantenimiento de tractores, cargadores frontales o posteriores, máquinas con brazos hidráulicos, remolques, equipos de almacenamiento, etcétera.</li> <li>• Por o entre animales o con elementos fijos.</li> <li>• Aplastamientos por desprendimiento de pacas, ensilado, etcétera.</li> <li>• Atrapamientos en los mecanismos de la plataforma elevadora, instalados en la parte trasera de los camiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desgarre, amputaciones, etcétera.</li> <li>• Muerte.</li> </ul>



→ Continúa (Cuadro 1...)

Riesgos	Actividades	Alteraciones a la salud
Caída a distinto nivel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el acceso a cercados durante la alimentación de los animales, desde los animales durante el manejo de los mismos, desde los apilamientos heniles y pajares, etcétera.</li> <li>• Por resbalones y tropezos, desde escalas, bocas de carga de silos torre, plataformas elevadas, pajares, metas, etcétera.</li> <li>• Utilización de escaleras manuales en deficientes condiciones para acceder a partes elevadas, de las instalaciones y de los vehículos de transporte.</li> <li>• Durante la carga, transporte y distribución de alimentos, productos y animales.</li> <li>• En acceso al foso de la sala de ordeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traumatismos y lesiones.</li> <li>• Muerte.</li> </ul>
Accidentes causados por el ganado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el manejo de animales, en curas, limpiezas, conducciones, ordeños, amarre, inmovilización, inseminación artificial, etcétera.</li> <li>• Golpes con la testuz y cornadas, embestidas, empujones por animales contra obstáculos, pisotones, patadas, mordiscos, picaduras, etcétera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traumatismos, lesiones.</li> <li>• Transmisión de agentes biológicos.</li> <li>• Alergias.</li> </ul>

→

→ Continúa (Cuadro 1...)

Riesgos	Actividades	Alteraciones a la salud
<b>Exposición a agentes químicos</b>		
Gases tóxicos y asfixiantes	Actividades de manipulación y limpieza de camas, depósitos de estiércol y purines, trabajos en espacios confinados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asfias, asma, edema pulmonar, etcétera.</li> <li>• Muerte.</li> </ul>
Polvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de productos para alimentación animal.</li> <li>• Limpieza de establos e instalaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irritación de las vías respiratorias y ocular, reacciones alérgicas, y sensibilizaciones de asfias, etcétera.</li> </ul>
Infestación (ectoparásitos, piojos, ladillas, pulgas, garrapatas, sarna, etcétera)	Trabajo en contacto directo con animales	Enfermedades de transmisión animal.
Ruido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de maquinaria.</li> <li>• En instalaciones de confinamiento. Manejo de ganado porcino, instalaciones de ordeño, etcétera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipoacusia.</li> <li>• Alteraciones del sueño, excitabilidad, pérdida de capacidad de atención y reacción, etcétera.</li> </ul>
Exposición temperaturas ambientales extremas	Manejo de animales al aire libre en condiciones ambientales extremas (calor y frío)	Hipotermia, golpe de calor, quemadura por radiaciones del sol.
Carga física por:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manipulación manual de cargas.</li> <li>• Movimientos repetitivos.</li> <li>• Posturas forzadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lesiones de espalda (hernias, esguinces, etcétera).</li> <li>• Lesiones músculo esqueléticas.</li> <li>• Tenosinovitis, etcétera.</li> </ul>

**Fuente:** Comisión Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de España, del documento *Condiciones de seguridad y salud en el trabajo en el subsector ganadero, Grupo de Trabajo Sector Agrario*, España, 2005. Cuadro anexo: "Factores de riesgo causantes de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales", pp. 14-17.

**\*Nota aclaratoria:** Información adaptada de acuerdo con el lenguaje y las actividades realizadas en el proceso productivo lechero del estado de Jalisco.

En el cuadro 2 se pueden observar los resultados sobre el grado de conocimiento y de percepción que tienen los trabajadores sobre los riesgos que tienen en su área de trabajo. La literatura menciona que si bien hay una participación importante de los trabajadores en la ocurrencia de los accidentes, es importante considerar la percepción que los mismos tienen sobre la peligrosidad de su actividad laboral, cuáles son los conocimientos que se han acumulado a través de la experiencia, ya que éstos, de una u otra forma, intervienen en las medidas de prevención que se toman ante los riesgos. Para poder identificar los diferentes accidentes que sufren los trabajadores, se dividió la información en tres áreas de trabajo: en el campo, en el manejo de ganado y en el área de trabajo, la finalidad fue la de conocer si los entrevistados distinguían los riesgos en relación con las diferentes actividades.

Los resultados fueron los siguientes: en referencia a las actividades en el campo, 34.5% manifestó que el principal accidente que podía sufrir era la intoxicación, ya que los fertilizantes y pesticidas se manipulaban sin el equipo de protección personal correspondiente, de igual manera, se mencionaron los accidentes en el tractor con 21.8%, cortadas con algún tipo de herramientas con 12.1% y el restante 15.4% son golpes y caídas.

En el manejo y cuidado del ganado, 36% de los encuestados manifestó como principal riesgo las patadas, los golpes (22.6%), pisadas (19.2%), cornadas (8.1%) y fracturas (4.1%). Finalmente, en el área de trabajo, 25.7% mencionó como riesgos principales los resbalones, lo que se pudo constatar al momento de aplicar la guía de observación; la falta de orden y limpieza, tanto en corrales, salas de ordeña y bodegas, puede estar propiciando este tipo de riesgos, de ahí que 18% de los eventos son caídas y 14.6% son golpes con algún objeto o herramienta (véase cuadro 2).

**CUADRO 2. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL TOTAL DE ENCUESTADOS DE ACUERDO CON LOS CINCO PRINCIPALES TIPOS DE ACCIDENTES QUE SE PRESENTAN EN SUS ACTIVIDADES LABORALES**

En el campo		Por el cuidado del ganado		En el área de trabajo	
Intoxicación	34.5%	Patadas	36.0%	Resbalones	25.7%
Por manejo de tractor	21.8%	Golpes	22.6%	Caídas	18.0%
Cortadas	12.1%	Pisadas	19.2%	Golpes	14.6%
Golpes	9.7%	Cornadas	8.1%	Intoxicaciones	7.6%



→ Continúa (Cuadro 2...)

En el campo		Por el cuidado del ganado		En el área de trabajo	
Caidas	5.7%	Fracturas	4.1%	Patadas, fracturas	6.2%

Fuente: Elaboración propia.

De los accidentes mostrados en el cuadro anterior, 102 de 187 trabajadores entrevistados (54.5%) manifestaron, en el momento de la entrevista, que no habían sufrido ninguno de ellos; sin embargo, en una de las preguntas de dicho cuestionario que se les insistía sobre estos riesgos a lo largo de su vida laboral, 45.4% aceptó que sí había tenido experiencia con alguno de ellos al realizar sus actividades laborales, como lo muestra el cuadro 3.

En el cuadro 3 se puede ver de manera desagregada el número de veces de ocurrencia del percance, y en donde los intervalos de 1 a 2 y de 3 a 4 concentran 85.8% del total de trabajadores que han sufrido un accidente. También se puede observar que existen dos trabajadores que tuvieron hasta 10 accidentes en su vida laboral en las granjas. Con esto, se puede corroborar que los trabajadores no solamente tienen el conocimiento de los riesgos al que están expuestos con motivo de su trabajo, sino que también los han sufrido, aunque no los reconozcan como tal, sino como eventos aislados.

Con lo anterior, se puede inferir que la percepción que se tiene sobre los accidentes en las granjas lecheras no se dimensionan como riesgo, sino como algo cotidiano que no les trae afectaciones graves a su salud e integridad física. Dado a que la actividad de la ganadería es en su mayoría desarrollada por el género masculino, la idea del hombre es que estos accidentes forman parte del trabajo y que deben soportarlos, no obstante que éstos les traigan posteriores consecuencias a su salud, algunas de ellas graves.

**CUADRO 3. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS ENTREVISTADOS DE ACUERDO CON LA FRECUENCIA DE SU ACCIDENTABILIDAD**

Número de veces que han sufrido algún accidente al desarrollar su trabajo	Total de encuestados N = 85		Tepatitlán N = 41		Acatic N = 44	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
De 1 a 2	49	57.6	20	48.8	29	65.9
De 3 a 4	24	28.2	16	39.0	8	18.1

→

→ Continúa (Cuadro 3...)

Número de veces que han sufrido algún accidente al desarrollar su trabajo	Total de encuestados N = 85		Tepatitlán N = 41		Acatic N = 44	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
De 5 a 6	9	10.6	4	9.7	5	11.2
De 7 a 8	1	1.2	0	0	1	2.3
De 9 a 10	0	0	0	0	0	0
De 11 y más	2	2.3	1	2.4	1	2.3

**Fuente:** Elaboración propia.

Esto se puede confirmar en el cuadro 4, el cual presenta los accidente más comunes y su ocurrencia, y en donde se destacan las patadas y golpes (17.9%); pisadas del ganado (17.1%), fracturas (13.8%), caídas (8.9%) y finalmente cortadas y picaduras de insectos como arañas y alacranes con 5.7% (véase cuadro 4). De acuerdo con en el estudio de Knowles (2002), en el cual señala que los trabajadores que subestiman los accidentes que sufren no los informan por considerarlos de poca importancia, propicia a que no se tome ninguna medida de seguridad, ya que se percibe que no son graves, por lo que no hay medidas o equipos de seguridad, o si se tienen, no se utilicen dado que su percepción es que no trae consigo ninguna consecuencia grave a su salud y a su integridad física.

**CUADRO 4. DISTRIBUCIÓN DE ACUERDO CON EL TIPO DE ACCIDENTE QUE MANIFESTARON LOS ENTREVISTADOS HABER SUFRIDO EN SU TRABAJO. TOTAL Y POR MUNICIPIO**

Tipos de accidentes	Total de accidentes mencionados N = 123		Tepatitlán N = 65		Acatic N = 58	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Cortadas	7	5.7	5	7.7	2	3.4
Patadas	22	17.9	10	15.4	12	20.1
Quemaduras	1	0.8	1	1.5	0	0
Pisadas	21	17.1	11	17.0	10	17.2
Golpes	22	17.9	16	24.6	6	10.3

→

→ Continúa (Cuadro 4...)

Tipos de accidentes	Total de accidentes mencionados N = 123		Tepetitlán N = 65		Acatic N = 58	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Intoxicación	5	4.1	2	3.1	3	5.2
Caídas	11	8.9	4	6.1	7	12.1
Picadura de animales	7	5.7	4	6.1	3	5.2
Mutilaciones	1	0.8	1	1.5	0	0
Fracturas	17	13.8	6	9.2	11	19.0
Descargas eléctricas	1	0.8	1	1.5	0	0
Cornadas	4	3.2	3	4.6	1	1.7
Otros	4	3.2	1	1.5	3	5.2

Fuente: Elaboración propia.

Al preguntar sobre los motivos a los cuales se les atribuye la ocurrencia del accidente, 52.7% de los trabajadores refieren como principales motivos al nerviosismo del ganado, 33.7% al descuido al realizar las actividades, 10.9% lo relaciona al mal manejo del ganado y 10% reconoce que son las malas condiciones del área de trabajo las que pueden provocarlos, lo cual se corrobora al observar las condiciones de las áreas de trabajo (véase cuadro 5).

**CUADRO 5. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE ACUERDO A LOS MOTIVOS QUE PROVOCARON EL ACCIDENTE. TOTAL Y POR MUNICIPIO**

Motivo de los accidentes	Total N = 101		Tepetitlán N = 46		Acatic N = 55	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Nerviosismo del ganado	29	52.7	12	26.1	17	31.0
Descuidos	34	33.7	16	37.8	18	32.7
Manejo de herramientas	6	5.9	4	8.7	2	3.6
Exceso de confianza	6	5.9	2	4.3	4	7.3
Mal manejo del ganado	11	10.9	4	8.7	7	12.7
Condiciones del área de trabajo	10	10.0	4	8.7	6	11.0
Por jugar	5	5.0	4	8.7	1	1.8

Fuente: Elaboración propia.

### ***Conclusiones***

A manera de conclusión y tomando en cuenta los resultados de las encuestas, nos hace suponer que la percepción y el conocimiento que tienen los trabajadores de las granjas lecheras sobre los riesgos de lesionarse o accidentarse prácticamente es nula, aunque hayan recibido capacitación. Los trabajadores de las granjas lecheras de los dos municipios de estudio perciben, desde su sentido común, a los accidentes laborales como si fueran hechos naturales, un resultado de la fatalidad, ignorando muchas de las veces las condiciones de inseguridad en las que laboran.

También se puede afirmar que no cuentan con equipos de protección personal, lo que aumenta el riesgo al momento de trabajar, además de que no cuentan con información calificada al respecto sobre qué hacer en caso de suceder algún accidente, y las acciones que se toman al ocurrir este se basan fundamentalmente en el conocimiento del ensayo-error, no se tiene una cultura de la prevención de accidentes y, dada su condición precaria de informalidad de la mayoría de las granjas lecheras, muchas de ellas no tienen acceso a los servicios médicos que permitan atender los graves problemas de salud que se presentan en esta actividad.

Como podemos observar, el sector agropecuario es amplio y variado en lo que a actividades de trabajo se refiere, y que, como se mencionaba anteriormente, hay investigaciones sobre los riesgos en la salud de los trabajadores, sobre todo en el uso de químicos, se considera que hace falta un abordaje más amplio, ya que es un sector productivo de los menos vigilados y alejados de la salud y seguridad laboral, al igual que de la vigilancia y aplicación de normas, por lo que urge un mayor abordaje investigativo que conlleve a la aplicación de programas preventivos y de cuidado de dichos trabajadores.

### ***Bibliografía***

- Bademer, N. y Garssmaier, W. (2015), "Risk perception", en Cho, H.; Reimer, T. y McComas, K.A. (eds.) *The SAGE handbook of risk communication* (pp. 10-23), SAGE, Estados Unidos.
- Beck, U. (1998), *La sociedad del riesgo: Hacia una modernidad*, Paidós, España.
- Celis, A. (2008), *Bioestadística*, Manuel Moderno, México.
- Comisión Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (2005), *Análisis básico de las condiciones de seguridad en el trabajo en el subsector de ganadería y de la legislación aplicable en materia de prevención de riesgos laborales*, Grupo de trabajo "sector agrario", España.
- Caro, V., "Los riesgos laborales en la actividad agraria", extraído el 22 de marzo de 2012 del sitio web: <http://www.elergonomista.com/agricultura.htm>

- Cervantes, F. y Álvarez, A. (2009), *La lechería familiar en México*, Universidad Autónoma de Chapingo, México.
- Centro de Estudios Financieros (1999), *Manual básico de prevención de riesgos laborales, el trabajo y la salud: Los riesgos profesionales y los daños derivados del trabajo*, Edición especial cinco días, Fraternidad Muprespa, España.
- Consejo Económico y Social de la Región de Murcia [cesmurcia] (2001), “Condiciones de trabajo en el sector agroalimentario de la región de Murcia”, *Colección Estudios*, núm. 11, España, disponible en: [www.cesmurcia.es/estudios/estudios.../07\\_capitulo\\_7\\_estudio\\_11.pdf](http://www.cesmurcia.es/estudios/estudios.../07_capitulo_7_estudio_11.pdf)
- Douglas, M. (1996), *La aceptabilidad del riesgo según las ciencias sociales*, Paidós, España.
- Fernández, R. (2005), *Manual de prevención de riesgos laborales para no iniciados*, Club Universitario, España.
- Fundación Mapfre (1992), *Manual de seguridad en el trabajo*, Mapfre, España.
- García H., L. A.; Martínez B., E. y Salas, Q. H. (1999), *Dinámica del sistema lechero mexicano en el marco regional y global*, en Valle Rivera, María del Carmen del; Álvarez M., Adolfo; García, Luis A. y Martínez Borrego, Alma Estela, 412 p., Plaza y Valdés Editores, UNAM-Instituto de Investigaciones Económicas.
- García H. y Del Valle (coords.), *México en el contexto de la globalización y la regionalización actual*, pp. 63-86, Plaza y Valdés, México.
- García del Castillo, José A. (2012), “Conceptos de percepción de riesgos y su repercusión en las adicciones”, *Salud y drogas* [en línea], 12 (Sin mes): fecha de consulta: 31 de marzo de 2015, recuperado de: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83924965001>> ISSN 1578-5319
- Gómez y Chombo Morales (coords.), *Los rejugos de poder. Globalización y cadenas agroindustriales de la leche en Occidente*, CIESAS, México.
- González, S.; Ávila, M. y Uribe, G. (2014), *Conocimiento, comprensión y prácticas de la seguridad ocupacional en trabajadores de granjas lecheras mexicanas. El caso de Acatitlán y Tepatitlán de Morelos*, Jalisco, Universidad de Guadalajara, México.
- Instituto Aragonés de Empleo (2010), “Sensibilización en materia de prevención de riesgos laborales en el sector agrícola-ganadero”, UGT, Aragón, IFES, España, disponible en: [http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesEmpleo/Areas/06\\_Formacion/2\\_colectivos.pdf](http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesEmpleo/Areas/06_Formacion/2_colectivos.pdf), consultado el 21 de octubre de 2014.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2010), *Censo de población y vivienda*, INEGI, México.
- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) (2011), Estadísticas 2011, extraído del sitio web: <http://www.imss.gob.mx/>

- Knowles, D. (2002), "Risk perception leading to risk taking behaviour amongst farmers in England and Wales", *HSE Books*, Norwich.
- Laurell, A. C. (1993), *La construcción teórica-metodológica de la investigación sobre la salud de los trabajadores*, oficina Panamericana de la Salud, Serie Paltex, Salud y Sociedad 2000.
- Kelsey, T. W. (1994), "The agrarian myth and policy responses to farm safety", *Am J Public Health*, 84:1171-1177, Estados Unidos.
- López, G. C. (2012), *La función de una cooperativa lechera dentro de un mercado oligopsonico: estudio de caso de la cooperativa de productores de leche de Acatic (PROLEA)*, tesis maestría, en Negocios y Estudios Económicos, Universidad de Guadalajara, México.
- Lindsay, S.; Selvaraj, S.; Macdonald, J. y Godden, D. (2004), "Injuries to Scottish farmers while tagging and clipping cattle: a cross-sectional survey", *Occupational Medicine*, 54(2), pp. 86-91, Oxford, England.
- Macías, J. M. (1990), "Caracterización regional de los Altos de Jalisco", en García de Q. A. J. y García de Q. J., *Política y región: Los Altos de Jalisco*, Cuadernos de la Casa Chata (171), 9-34, México.
- National Safety Council the plain facts about the agricultural industry, extraído el 21 de julio de 2009 de: <http://www.nsc.org/issues/agri/indus.htm>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2000), *Seguridad y salud en la agricultura*, Oficina Internacional del Trabajo, Suiza.
- (OIT) (2010), *Proyecto de repertorio de recomendaciones prácticas sobre seguridad y salud en la agricultura*, Ginebra: OIT.
- Olteidal, S.; Moen, B. E.; Klempe, H. y Rundmo, T. (2004), "Explaining risk perception. An evaluation of cultural theory", *Rotunde (85)*, Norwegian University of Science and Technology, Department of Psychology, Norway.
- Plan Municipal 2010-2012 Acatic, Jalisco, extraído del sitio web: <http://www.acatic.jalisco.gob.mx/pdf/PMD2010.pdf>
- Parra, M. (2003), *Conceptos básicos en salud laboral*, OIT, Central Unitaria de Trabajadores de Chile, Chile.
- Rohrmann, B. (2008), "Risk perception, risk attitude, risk communication, risk management: a conceptual appraisal, University of Melbourne", versión electrónica, extraído de: <http://www.rohrmannresearch.net/pdfs/rohrmann-rrr.pdf>, el 7 de abril de 2015.
- Rodríguez Gómez, G. (1998), "La apertura comercial y la actividad lechera en México", en Rodríguez Gómez, G. y Chombo Morales, P. (coords.), *Los juegos de poder. Globalización y cadenas agroindustriales de la lechera en Occidente*, CIESAS, CIATEJ, SIMORELOS, Conacyt, PAIEP y UNAM-Xochimilco, 35-57, México.
- (1998a), *Una mirada sociocultural y política a la globalización: la calidad de la leche en los Altos de Jalisco*, en Rodríguez Gómez, G. y

- Chombo Morales, P. (coords.), *Los rejuegos de poder. Globalización y cadenas agroindustriales de la lechera en Occidente*, CIESAS, CIATEJ, SIMORELOS, Conacyt, PAIEP y UNAM-Xochimilco, México.
- Ruiz, C.; García, A. M.; Delclós, J. y Benavides, F. (2007), “Salud laboral: Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales”, en P. Jórdar y F. G., *Trabajo, condiciones de trabajo y riesgos laborales*, Elsevier, España.
- Suttie, J. M. (2003), *Conservación de heno y paja para pequeños productores*, en *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación*, Roma, extraído de la web: <http://www.fao.org/docrep/007/x7660s/x7660s00.htm#Contents>
- Stollberg, G. (1993), “Industrialization and the construction of Health risks in German workers, autobiographies from the late 19<sup>th</sup> and early 20<sup>th</sup> centuries”, *Acta hispanica ad medicinae scietiarumque historiam illustrandam*, vol. 13, pp. 235-246, ISSN: 02119536.
- Sjöberg, L.; Bjørg-E. M. y Rundmo, T. (2004), *Explaining risk perception. An evaluation of the psychometric paradigm in risk perception research, Rotunde (84)*, Norwegian University of Science and Technology, Department of Psychology, Norway.
- Tepatitlán de Morelos, extraído el 21 de marzo de 2012 del sitio web: <http://www.iepcjalisco.org.mx/geografia/munpdf/TEPATITLAN.pdf>



## PARTE II

# LOS PARADIGMAS DE LA EDUCACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

### CAPÍTULO 9

- Clima organizacional y compromiso en una institución pública de educación superior

### CAPÍTULO 10

- Paradigmas en la educación mexicana, valores-postulados

### CAPÍTULO 11

- Propuesta de un modelo para la construcción de un instrumento que mida el capital intelectual de las instituciones públicas de educación superior

### CAPÍTULO 12

- El desarrollo de habilidades didácticas en los docentes para la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje en la educación media superior

### CAPÍTULO 13

- El docente como mediador pedagógico en el desarrollo de habilidades básicas de pensamiento



---

## CAPÍTULO 9

# CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

---

Ramón Gerardo Recio Reyes<sup>1</sup>  
David Gómez Sánchez<sup>2</sup>  
María Edith Balderas Huerta<sup>3</sup>

### *Resumen*

En la presente investigación se planteó valorar el nivel del clima organizacional y su relación con el grado de compromiso en los docentes y personal administrativo de una institución pública de educación superior. El enfoque es cuantitativo, descriptivo, correlacional y transversal, y para ello se aplicó un censo, respondiendo 53.3% del personal un instrumento que contiene 39 ítems. Se concluye que el personal manifestó tener un nivel medio de clima organizacional y compromiso, destacando las dimensiones de: claridad de rol, contribución personal y compromiso afectivo, las cuales superaron a las medias de los constructos evaluados de manera general.

**Palabras clave:** clima organizacional, compromiso, educación superior.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de San Luis Potosí. [reciog@uaslp.mx](mailto:reciog@uaslp.mx)

<sup>2</sup> Universidad de San Luis Potosí. [gomez.david@uaslp.mx](mailto:gomez.david@uaslp.mx)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de San Luis Potosí. [edith.balderas@uaslp.mx](mailto:edith.balderas@uaslp.mx)

### ***Abstract***

*In the present investigation it considered to value the level of the climate organizational and his relation with the degree of commitment in the teachers and clerical staff of a public institution of top education. The approach is quantitative, descriptive, correlacional and transverse, for it a census was applied, answering 53.3 % of the personnel an instrument that contains 39 articles. One concludes that the personnel demonstrated to have an average level of climate organizational and commitment, emphasizing the dimensions of: clarity of role, personal contribution and affective commitment, which overcame to the averages of the constructos evaluated of a general way.*

**Keywords:** *organizational climate, commitment, higher education.*

### ***Introducción***

#### *Antecedentes*

La educación, en todos sus niveles, requiere de innovación constante, no sólo en sus planteamientos pedagógicos sino también en sus principios de organización. Esta innovación deber estar orientada a la eficiencia y eficacia de los procesos en todas sus áreas, incluso en aquellas en donde se manejan los recursos, ya que los apoyos que otorga el gobierno son cada vez más escasos, por lo cual es necesario administrarlos adecuadamente (Edel, García y Guzmán, 2007).

Así pues, los gestores deben establecer estrategias que fortalezcan la eficiencia y la eficacia de su plantilla laboral, de manera que se traduzca en la optimización de los recursos; tarea nada fácil cuando se entiende que las organizaciones son complejas, precisamente por el hecho de trabajar con el factor humano, pues los intereses y metas de los empleados no siempre se encuentran alineados con los de la institución (Edel *et al.*, 2007).

El recurso humano es considerado un factor clave en muchas de las organizaciones debido a que gran parte de las actividades que se realizan son necesarias para el buen funcionamiento de las mismas (Soberanes y De la Fuente, 2009), por ello no se deben dejar de lado sus aportaciones, sugerencias, interpretaciones, resultados e intervenciones vertidos a partir de sus experiencias y saberes. La valoración del clima organizacional y compromiso ha adquirido gran importancia en los últimos años debido a que, conforme pasa el tiempo, ha surgido la inquietud de conocer el clima organizacional en el que se desarrollan los trabajadores con el fin de ser cada día más competitivos.

De esta manera, dentro del campo organizacional, se ha revisado la importancia del clima organizacional y compromiso que los docentes y administrativos mantienen dentro de las instituciones universitarias, haciendo énfasis en el ámbito en donde los individuos se desempeñan profesionalmente, adquieren compromisos, comparten y se adaptan a la estructura, culturas, políticas y funcionamiento general de la organización; es decir, es un sistema planteado para alcanzar metas, objetivos, y cumplir funciones específicas.

Por ende, en el contexto de esta investigación, uno de los grandes retos que en la actualidad enfrentan las instituciones de educación superior (IES), es el de crear estrategias útiles para que los docentes y administrativos se comprometan con los objetivos organizacionales (Barraza y Acosta, 2008). Por consiguiente, generar un clima organizacional en donde se logre la satisfacción de los colaboradores, hace que este recurso establezca un compromiso fuerte y dé como resultado la percepción de una universidad de prestigio y calidad; siendo también un punto de referencia para las demás instituciones de educación.

Por tal razón, estar al tanto de estas evaluaciones periódicamente lleva a la mejora continua con base en las necesidades o debilidades que se encuentren, de acuerdo con el recurso humano, formando así un equipo de trabajo en beneficio de la institución. Partiendo de estos argumentos, esta investigación está encaminada a evaluar el clima organizacional y el nivel de compromiso de los docentes y personal administrativo en una institución pública de educación superior de Rioverde, San Luis Potosí, específicamente la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media (UAMZM), lo cual responde a la siguiente pregunta: ¿cómo es el clima organizacional y el nivel de compromiso en los docentes y personal administrativo de la UAMZM?

A partir de los resultados de este estudio, se pretende proporcionar información relevante de la situación actual de la institución, relevante para los directivos que podrán establecer estrategias para mejorar las actitudes de los empleados y, por ende, el mejoramiento de los procesos administrativos.

### *Marco teórico*

Se denomina clima organizacional al medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y guarda relación con la satisfacción y con la productividad. Está relacionado con el hacer del directivo, el comportamiento de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción dentro de la empresa, las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (Flores, 2014). Es definido por Chaparro (2006) como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y de los procesos que ocurren en el medio laboral.

Para efectos de este estudio, se tomó como referencia el término de clima organizacional propuesto por Brown y Leigh (1996), quienes lo definen como el grado en el que los empleados se sienten útiles en su trabajo, es decir, en el sentido de la percepción que estos tienen respecto de la actividad que desempeña, cómo afecta significativamente a los procesos organizacionales y a los resultados, cómo contribuye a que el trabajo resulte más significativo y que se propicie una identificación de éstos con su rol de trabajo. Estos autores desarrollaron un modelo, en el cual seis fueron las dimensiones que utilizaron para explicar el clima organizacional, y que enseguida se describen:

1. *Apoyo del superior.* Establecimiento de dos extremos, en uno se localiza un estilo inflexible y rígido como un síntoma de falta de confianza en el subordinado para efectuar el trabajo sin supervisión estrecha; en el otro, el estilo permite cambiar los métodos, aprovechar los errores y utilizar la creatividad para solucionar problemas.
2. *Claridad del rol.* Son las situaciones de trabajo y las expectativas respecto a la manera en la cual se puede lograr ser precisos.
3. *Contribución personal.* Si la persona siente que su esfuerzo tiene sentido respecto a los procesos y resultados de la organización.
4. *Reconocimiento.* Percepción de que la organización aprecia el propio esfuerzo y los resultados obtenidos.
5. *Expresión de los sentimientos.* Trato de la organización a sus miembros como individuos en vez de máquinas al permitirles la manifestación de sus sentimientos.
6. *Trabajo como reto.* El hecho de enfrentarse a problemas y resolverlos empleando habilidades y creatividad.

Por otra parte, se tiene la conceptualización del término compromiso organizacional, en la actualidad hay una corriente dominante que lo considera como un constructo multidimensional, esto es, bajo esta denominación coexisten diferentes tipos de compromiso y se entiende que una persona puede sentir, simultáneamente y con la misma intensidad, las diferentes formas de compromiso (Frutos, Ruiz y San Martín, 1998).

Vega y Garrido (1998) define al compromiso organizacional como una actitud formada por tres factores relacionados: identificación, implicación y lealtad. Asimismo, Cottis y Summer (1987), citado por Guerra (2002), lo describen como la amplitud en la cual el individuo acepta e internaliza los valores y objetivos de una empresa y concibe su rol como una contribución al logro. Para este estudio se tomó el modelo tridimensional de Meyer, Allen, y Smith, (1993), que lo describen como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos

autores propusieron una conceptualización del compromiso dividida en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo, los cuales se definen a continuación:

1. *Afectivo*. Lazos emocionales que las personas forjan con la organización al satisfacer sus necesidades y expectativas.
2. *De continuidad o calculado*. Conciencia de la persona respecto a la inversión en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización para encontrar otro empleo.
3. *Normativo*. La creencia en la lealtad a la organización en correspondencia a ciertas prestaciones.

### *Metodología*

El tipo de investigación fue con un enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). La población objeto de estudio estuvo constituida por el personal de la UAMZM de la UASLP (88 docentes y 25 del área administrativa). Se realizó un censo para obtener la información y la técnica aplicada fue la encuesta, utilizándose como instrumento un cuestionario dividido en tres apartados:

Se ubicaron los datos sociodemográficas: género, edad, nivel de estudios, puesto en la institución y antigüedad de años de servicio prestado a la UAMZM.

Se consideró la percepción del personal académico y administrativo mediante el cuestionario de Brown y Leigh, (1996). Para evaluar el clima organizacional con 21 reactivos divididos en seis dimensiones como se muestra en la tabla 1.

Se utilizaron 18 ítems para la evaluar el compromiso organizacional mediante la versión validada del Cuestionario sobre los Atributos de la Organización (CATO) de Meyer y Allen (1993), y más adelante, con aportaciones de De Frutos, Ruiz y San Martín, (1998) mediante un análisis factorial resultado una división de tres tipos de compromiso con seis variables en cada una de ellos como se muestra en la tabla 2.

**TABLA 1. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Dimensiones	Número de variables
1. Apoyo de claridad del rol superior	5
2. Claridad de rol	3



→ Continúa (Tabla 2...)

Dimensiones	Número de variables
3. Contribución personal	4
4. Reconocimiento	3
5. Expresión de los sentimientos	4
6. Trabajo como reto	<u>2</u>
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fuente: Elaboración propia basado en Brown y Leigh (1996).

**TABLA 2. DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Dimensiones	Número de variables
1. Afectivo	6
2. De continuidad o calculado	6
3. Normativo	<u>6</u>
<b>Total</b>	<b>18</b>

Fuente: Elaboración propia basado en Meyer *et al.* (1993).

La puntuación de cada enunciado fue medida con base en una escala de Likert de 5 puntos, cuyos extremos fueron 1 = Totalmente en desacuerdo y 5= Totalmente de acuerdo. Cabe mencionar que en el instrumento hay reactivos negativos, por lo que previo al análisis se cambió a la inversa la escala, de tal manera que los reactivos quedaran de forma consistente con los positivos. La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo dentro de la institución y algunas otros se obtuvieron mediante la respuesta por correo. Respecto a la confiabilidad, el instrumento del clima organizacional obtuvo un *Alfa de Cronbach* de 0.900 y el de compromiso organizacional un 0.799, considerándose como aceptable para ambos.

## **Resultados**

### *Análisis de las variables sociodemográficas*

El 47.8% de los encuestados son del sexo femenino y 52.2% son del sexo masculino. Respecto a la edad, el porcentaje más significativo de los encuestados es de 29% para los de 31 a 35 años y 29% con más de 45, siguiendo los de 25 a 30 con

18.8%, los de 36 a 40 con 13% y, por último, 10.1% los de 41 a 45 años. La distribución de la contratación actual que tiene el personal de la UAMZM se conforma de la siguiente manera: 34.3% como profesor hora-clase, 29.9% como profesor investigador tiempo completo. De acuerdo con el puesto, 5.7% son coordinadores de carrera, 37.1% es personal administrativo y/o de apoyo. En cuanto al grado de escolaridad que tiene el personal, 37.1% tiene estudios hasta la licenciatura, 30% concluyó una maestría, 17.1% tiene el grado de doctor y el 15.7% restante tiene otros estudios como educación básica y media superior. Por último, y referente a la antigüedad laborando en la unidad, 44.9% tiene de uno a cinco años de servicio, 23.2% de seis a 10, 1.6% de 16 a 20 años y, por último, 10.1% con más de 20 años. Cabe mencionar que sólo 1.4% ha trabajado un semestre.

#### *Análisis descriptivo*

La escala para evaluar el nivel de clima organizacional y compromiso, de acuerdo con la escala de Likert utilizada fue (1.00→2.99 = Nivel bajo, 3.00→3.99 = Nivel medio y 4.00→5.00 = Nivel alto). En la tabla 3 se muestra la media obtenida para el clima organizacional (3.835) y para el compromiso organizacional (3.637), obteniéndose niveles medios en ambos constructos, la diferencia entre el clima y el compromiso es de 0.198, a favor del clima organizacional.

**TABLA 3. MEDIA DE LOS CONSTRUCTOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO**

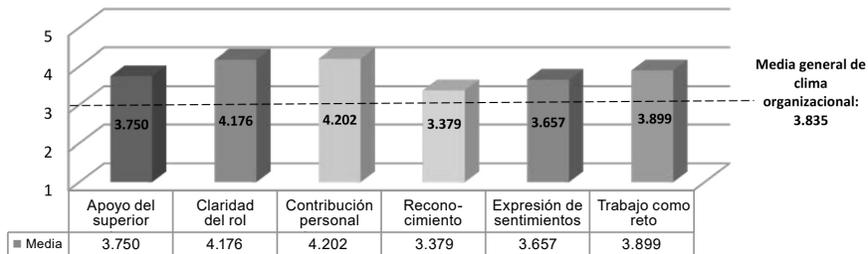
Media	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Clima organizacional	68	2.872	4.775	3.835	0.469
Compromiso	68	2.194	4.708	3.637	0.496

**Fuente:** Elaboración propia con datos generados del SPSS, versión 21.

En la figura 1 se muestra cada una de las dimensiones del clima organizacional, en donde se observa que la media más alta se ubica en dos de las seis dimensiones analizadas. La primera es la de contribución personal con una media de 4.202, como el sentirse útil y pieza clave de la UAMZM, con una diferencia superior a la media del constructo de 0.367. Otra dimensión es la claridad de rol con una media de 4.176, con una diferencia superior a la media general de 0.341, en donde el resultado significa que el personal está de acuerdo en el sentido de tener claro cómo hacer su trabajo, al entendimiento y comunicación de las normas de desempeño en su área y a la definición clara de la cantidad de responsabilidad y esfuerzo esperado de su trabajo.

Respecto a la media del constructo mencionado son dos las dimensiones las que obtuvieron el puntaje más bajo. La de reconocimiento (3.379) con una diferencia inferior de 0.456, en donde el personal siente un regular agradecimiento por parte de la institución y sus superiores por las tareas que realiza. Y la dimensión de expresión de sentimientos (3.657), que concierne a no estar seguro el personal para poder expresar sus sentimientos y ser el mismo en el área de trabajo.

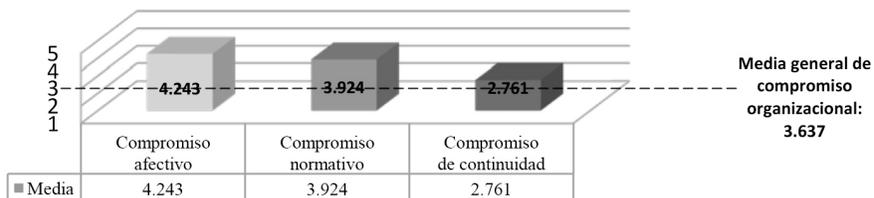
**FIGURA 1. MEDIA DE LAS DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL**



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2 se observa que la media del constructo compromiso organizacional fue de 3.637, por lo que se muestran diferencias significativas con sus tres dimensiones, en el compromiso afectivo se obtuvo una media de 4.243, lo que hace una diferencia de 0.603, esto significa que tanto docentes como personal administrativo tienen un nivel alto de compromiso hacia la institución, por lo que disfrutan su pertenencia en ella. Referente al compromiso normativo, fue de 3.924, por lo que hay una diferencia de 0.287, en donde tanto docentes como personal administrativo tienen un nivel alto sentido de retribución. Finalmente, y por el lado contrario, el compromiso de continuidad obtuvo una media de 2.761, siendo inferior a la del constructo en 0.876, con lo que se concluye que el personal tiene un nivel de pretensión bajo en cuanto a la permanencia en la institución.

**FIGURA 2. MEDIA DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL**



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 se aprecia la relación entre las medias de las dimensiones del clima organizacional con el tipo de contratación del personal de acuerdo con la escala de Likert de 5 puntos. Para el *Profesor-hora clase*, la media se considera como una buena percepción con claridad del rol, contribución personal y trabajo como reto. Respecto al *Profesor investigador de tiempo completo*, contribución personal y trabajo como reto presentaron las medias más altas. Los coordinadores, presentan medias altas en relación al apoyo del superior, claridad del rol, contribución personal y trabajo como reto. El *Personal administrativo/de apoyo*, presenta puntajes por arriba de la media con el rol y contribución personal. Las dimensiones *Contribución personal* y *Claridad del rol*, en la suma de las medias, fueron las mejor calificadas.

**TABLA 4. RELACIÓN DE LA MEDIA EN LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

Contratación	Apoyo del superior	Claridad del rol	Contribución personal	Reconocimiento	Expresión de sentimientos	Trabajo como reto
Profesor hora-clase	3.983	<b>4.364</b>	<b>4.354</b>	3.470	3.771	<b>4.021</b>
Profesor investigador tiempo completo	3.488	3.854	<b>4.067</b>	3.444	3.625	<b>4.250</b>
Coordinador	<b>4.300</b>	<b>4.583</b>	<b>4.375</b>	3.500	3.875	<b>4.250</b>
Personal administrativo/de apoyo	<b>3.616</b>	<b>4.154</b>	<b>4.110</b>	<b>3.240</b>	<b>3.538</b>	<b>3.500</b>
<b>Total</b>	<b>3.750</b>	<b>4.176</b>	<b>4.202</b>	<b>3.379</b>	<b>3.657</b>	<b>3.899</b>

**Fuente:** Elaboración propia a través de datos generados del SPSS, versión 21.

En la tabla 5, se observa la media del puesto que tiene el personal y las dimensiones (compromisos). Para el puesto *Profesor hora-clase*, el compromiso más presente es el afectivo (4.28) seguido del normativo. Para el *Profesor investigador de tiempo completo*, el compromiso normativo (4.021)

es el que tiene la media más alta, siguiéndole el afectivo. Para los coordinadores, el compromiso afectivo (4.875) y normativo (4.833) son los mejores evaluados. Finalmente, en el personal administrativo, el compromiso afectivo (4.276) tiene la media más alta. Cabe mencionar que los resultados anteriores son calificados con un nivel alto en cuanto al compromiso que tienen con la institución. Por dimensión, el compromiso afectivo tiene un nivel alto, mientras que el compromiso de continuidad resulto con un nivel bajo en el personal de la UAMZM.

**TABLA 5. RELACIÓN DE LA MEDIA EN LAS DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO**

Contratación	Compromiso afectivo	Compromiso normativo	Compromiso de continuidad
Profesor hora-clase	<b>4.285</b>	3.917	2.326
Profesor investigador tiempo completo	3.969	<b>4.021</b>	2.539
Coordinador	<b>4.875</b>	<b>4.833</b>	3.563
Personal administrativo/de apoyo	<b>4.276</b>	<b>3.731</b>	<b>3.175</b>
<b>Total</b>	<b>4.243</b>	<b>3.924</b>	<b>2.761</b>

**Fuente:** Elaboración propia a través de datos generados del SPSS versión 21.

### *Análisis correlacional*

#### *Hipótesis 2*

H<sub>10</sub> El clima organizacional percibido por el personal administrativo y docente en la UAMZM no tiene relación con sus características sociodemográficas.

H<sub>1a</sub> El clima organizacional percibido por el personal administrativo y docente en la UAMZM tiene relación con sus características sociodemográficas.

Las pruebas estadísticas que se utilizaron para esta hipótesis fueron: V de Cramer y Rho de Spearman.

TABLA 6. RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

CLIMA ORGANIZACIONAL							
	Técnica estadística	Apoyo del superior inmediato	Claridad del rol	Contribución personal	Reconocimiento	Expresión de los sentimientos	Trabajo como reto
Sexo	V de Cramer	V = 0.546 Sig. = 0.196	V = 0.345 Sig. = 0.357	V = 0.362 Sig. = 0.482	V = 0.338 Sig. = 0.708	V = 0.313 Sig. = 0.683	V = 0.419 Sig. = 0.170
Edad	Rho de Spearman	Rho = -0.030 Sig. = 0.810	Rho = -0.038 Sig. = 0.758	Rho = -0.049 Sig. = 0.693	Rho = 0.043 Sig. = 0.734	Rho = -0.101 Sig. = 0.407	Rho = 0.193 Sig. = 0.114
Escolaridad	V de Cramer	V = 0.466 Sig. = 0.500	<b>V = 0.441</b> <b>Sig. = 0.008</b>	<b>V = 0.448</b> <b>Sig. = 0.041</b>	V = 0.448 Sig. = 0.112	V = 0.346 Sig. = 0.566	V = 0.360 Sig. = 0.315
Antigüedad	Rho de Spearman	Rho = -0.067 Sig. = 0.590	Rho = 0.019 Sig. = 0.877	Rho = 0.124 Sig. = 0.318	Rho = -0.036 Sig. = 0.775	Rho = 0.065 Sig. = 0.594	Rho = 0.244 Sig. = 0.045
Contratación	V de Cramer	V = 0.507 Sig. = 0.210	V = 0.392 Sig. = 0.068	V = 0.434 Sig. = 0.072	V = 0.419 Sig. = 0.254	V = 0.393 Sig. = 0.216	V = 0.340 Sig. = 0.465

Fuente: Elaboración propia a través de datos generados del SPSS versión 21.

Con base a los resultados obtenidos, en la tabla 6 se identificaron relaciones estadísticas significativas en dos de las seis dimensiones del clima organizacional: *Claridad de rol* y *Contribución personal*. Se encontró relación entre la dimensión *Claridad de rol* y la variable *Escolaridad* ( $V = 0.441$ , Sig. = 0.008), asimismo, hay asociación entre la dimensión contribución personal y la variable escolaridad ( $V = 0.448$ , Sig. = 0.041). Por ende, hay evidencia para aceptar la hipótesis nula y rechazar la alternativa, con excepción de las relaciones encontradas.

### Hipótesis 2

H2<sub>o</sub> El compromiso organizacional percibido por el personal administrativo y docente en la UAMZM no tiene relación con sus características sociodemográficas.

H2<sub>a</sub> El compromiso organizacional percibido por el personal administrativo y docente en la UAMZM tiene relación con sus características sociodemográficas.

Las pruebas estadísticas que se utilizaron para esta hipótesis fueron: V de Cramer y Rho de Spearman.

**TABLA 7. RELACIÓN ENTRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LAS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS**

COMPROMISO ORGANIZACIONAL					
		Técnica estadística	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
Variables sociodemográficas	Sexo	V de Cramer	V = 0.499 Sig. = 0.215	V = 0.579 Sig. = 0.532	V = 0.312 Sig. = 0.589
	Edad	Rho de Spearman	Rho = -0.026 Sig. = 0.831	Rho = -0.207 Sig. = 0.094	Rho = 0.146 Sig. = 0.230
	Escolaridad	V de Cramer	V = 0.454 Sig. = 0.297	V = 0.585 Sig. = 0.453	V = 0.291 Sig. = 0.813
	Antigüedad	Rho de Spearman	Rho = -0.142 Sig. = 0.243	Rho = -0.160 Sig. = 0.196	Rho = -0.053 Sig. = 0.667
	Contratación	V de Cramer	V = 0.459 Sig. = 0.262	<b>V = 0.696</b> <b>Sig. = 0.011</b>	V = 0.349 Sig. = 0.377

Fuente: Elaboración propia a través de datos generados del SPSS versión 21.

En la tabla 7 se muestra que únicamente se encontró una asociación entre la dimensión de compromiso de continuidad y la variable contratación ( $V = 0.696$ ,  $\text{Sig.} = 0.011$ ), con las demás dimensiones y variables no se corroboró alguna relación. Por lo tanto, hay suficiente evidencia para aceptar la hipótesis nula, que indica que el compromiso organizacional percibido por el personal administrativo y docente en la UAMZM no tiene relación con sus características sociodemográficas, con excepción de la asociación encontrada.

### ***Conclusión y discusión***

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se presentan las siguientes conclusiones de acuerdo con el problema de investigación planteado sobre: ¿cómo es el clima organizacional y el nivel de compromiso en los docentes y personal administrativo en la UAMZM?, se concluye, en forma general, que el personal docente y administrativo siente que hay un buen clima organizacional, destacando la dimensión de contribución personal como la más alta y la más baja como reconocimiento. Respecto al compromiso en la UAMZM por parte del personal, tiene un nivel medio de compromiso, siendo el afectivo el más presente, y el de continuidad el menos presente por los distintos puestos.

Sobre la relación de las medias entre puesto y clima organizacional, se concluye que el personal docente y administrativo siente un buen clima organizacional, destacando en cuatro de las seis dimensiones evaluadas:

1. *Apoyo del superior*, debido a la flexibilidad y la confianza hacia el personal tanto administrativo como docente para realizar tareas y actividades.
2. *Claridad de rol*, por el entendimiento en la manera para cumplir los objetivos que se establezcan.
3. *Contribución personal*, ya que el personal siente una identificación y un compromiso con la institución.
4. *Trabajo como reto* porque efectivamente, el personal considera que se enfrenta a problemas los cuales tiene que resolver con habilidades y creatividad.

Por el contrario, el personal administrativo es el puesto con medias inferiores hacia la evaluación del clima organizacional generado en la institución. En lo que se refiere al compromiso, los coordinadores son los más comprometidos con la institución debido a los niveles altos de compromiso afectivo en donde tienen fuertes lazos emocionales al percibir las expectativas y satisfacción y, por ende, disfrutan su pertenencia en la institución, y del compromiso normativo debido a la lealtad hacia la institución

en correspondencia a ciertas prestaciones por parte de ésta. En contraste, el profesor investigador de tiempo completo tiene un nivel inferior a los demás puestos.

Respecto a las hipótesis establecidas, se concluye que no hay relación entre las características sociodemográficas y los constructos clima organizacional y compromiso, únicamente se presentó asociación entre las dimensiones de clima organizacional (claridad de rol y contribución personal) y el grado de escolaridad del personal docente y administrativo en la UAMZM. Asimismo, hay relación entre la dimensión de continuidad de compromiso organizacional con la variable contratación del personal.

En suma, los hallazgos encontrados en este estudio coinciden con López (2009), quien menciona que el compromiso afectivo y normativo se presenta con mayor intensidad. Betanzos y Paz (2011) afirman que el compromiso de continuidad se presenta con menor intensidad y se ha diferenciado del actitudinal en docentes. De igual manera, Maldonado (2012) encontró que el compromiso afectivo se presenta con mayor intensidad, y al hacer la comparación entre clima y compromiso organizacional, es con mayor nivel de presencia el clima organizacional.

### ***Bibliografía***

- Calixto-Olalde, M. G.; Okino Sawada, N.; Hayashida, M. y Costa Mendes, I. A. (julio de 2011), *Escala Servqual: Validación en población mexicana*, Ribeirão Preto, SP, Brasil.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009), *Marketing de servicios*, Pearson Educación, México.
- Churchill, J. G. (2001), *Investigación de mercados*, Thomson, México.
- Amorós, E. (2007), *Comportamiento organizacional*, Lambayaque, USAT, Perú.
- Barraza Macías, A. y Acosta Chávez, M. (2008), "Compromiso organizacional de los docentes de una institución media superior", *Innovación educativa*, 8 (45), 20-35.
- Bernal, C. A. (2010), *Metodología de la investigación*, Prentice Hall, Colombia.
- Brown, S. P. y Leigh, T. W. (1996), "A new look at psychological climate and its relationship", *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.
- De Frutos, B.; Ruiz, M. A. y San Martín, R. (1998), "Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización", *Psicología*, 19 (3), 354-366.
- Domínguez Aguirre, L. R.; Ramírez Campos, Á. F. y García Méndez, A. (enero-junio de 2013), "El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional", *Revista Nacional de Administración*, 59-70.

- Eco, U. (2005), *Tratado de Semiótica General*, Random House Modadori.
- Flores, Y. (2014), *Clima laboral y compromiso organizacional en docentes universitarios*, Barquisimeto, Venezuela, tesis de licenciatura, Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”.
- Florez Rivero, Y. D. (7 de febrero de 2014), *Clima laboral y compromiso organizacional en docentes universitarios*, Barquisimeto.
- Grisales, C. P. (2012), *El saber pedagógico y la formación de maestros*, de: [http://www.ucm.edu.co/wp-content/uploads/docs/COMPILACION\\_CONGRESO.pdf](http://www.ucm.edu.co/wp-content/uploads/docs/COMPILACION_CONGRESO.pdf)
- Hernández Sampieri, R.; Fernandez Collado, C. y Baptista Lucio, M. d. (2009), *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill.
- Maldonado Radillo, S. E.; Guillén Jiménez, A. M. y Carranza Prieto, R. E. (2012), “El compromiso organizacional de una universidad pública”, *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 135-142.
- María de Jesus Orozco Valeria, M. G. (2009), “Paradigma constructivista en posgrado en ciencias de la salud pública”, *Revista científica de la fundación Iberoamericana para la excelencia educativa*, vol. 2, núm. 6.
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. y Smith, C. A. (1993), “Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Pinchao, L. E. (2009), *Desarrollar habilidades de pensamiento, una necesidad apremiante en el educando*, UNIMAR, 29-34.
- Quintero, M. E. (2007), “Investigación de los saberes pedagógicos”, de: [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articulos-345504\\_anexo\\_13.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articulos-345504_anexo_13.pdf)
- Riquelme Romero, Y.; Caamaño Jélvez, A. y Gómez Fuentealba, N. (noviembre de 2010), *Evaluación de la calidad de servicio en el centro de salud familiar en Chile*, Horizontes empresariales, Chile.
- Rivera, N. (2010), “Centro de integración tecnológica para el aprendizaje”, de: *Teoría sobre el aprendizaje del lenguaje*: [http://cita.eap.edu/moodle/pluginfile.php/15118/mod\\_resource/content/1/M%C3%B3dulo%20ED%20203%20Teor%C3%ADas%20sobre%20el%20aprendizaje%20del%20lenguaje.pdf](http://cita.eap.edu/moodle/pluginfile.php/15118/mod_resource/content/1/M%C3%B3dulo%20ED%20203%20Teor%C3%ADas%20sobre%20el%20aprendizaje%20del%20lenguaje.pdf)
- Soberanes Rivas, L. T. y de la Fuente Isla, A. H. (2009), “El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones”, *revista internacional La nueva gestión organizacional*, 7 (13), 120-127.
- Weil, A. S. (2003), *Medición de la calidad de los servicios*, Universidad del Cema, Argentina.
- Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J. y Gremler, D. D. (2009), *Marketing de servicios*, McGraw-Hill, México.



---

## CAPÍTULO 10

### PARADIGMAS EN LA EDUCACIÓN MEXICANA, VALORES-POSTULADOS

---

Gabriela Albertina Serrano Heredia<sup>1</sup>  
José Serrano Heredia<sup>2</sup>

#### *Resumen*

La práctica docente no es ni puede ser una labor aislada, es un hecho social y valoral, con carga axiológica inmersa, que como tal involucra necesidades de por lo menos tres instancias: el docente como profesional, los alumnos como usuarios directos del sistema educativo y la institución.

Lo importante del proceso docente sucede en el aula, y como tal, no debe ser una labor que se lleve a cabo en el semi anonimato de las cuatro paredes; recordemos que en el centro de todo están las necesidades de los estudiantes, que son lo más importantes y que es precisamente la formación de los educandos, lo que le da la razón de ser al trabajo de un docente y a la existencia de la institución educativa.

Un docente requiere tener conciencia plena de la perspectiva teórica desde la cual realiza su trabajo, para analizar sus acciones e implementar estrategias metodológicas acordes con el enfoque que responda a las necesidades de sus alumnos, en el contexto y momento histórico en que sucede y se desenvuelve.

Es indispensable conocer las características que subyacen en los diferentes paradigmas de la educación, ya que esto, además de permitirnos comprender lo que ha pasado en la educación y hacia dónde va, permite realizar un análisis de la práctica docente, de los planteamientos metodológicos, de las estrategias de aprendizaje utilizadas, etcétera.

***Palabras clave:*** educación, paradigma, docente.

---

<sup>1</sup> Doctora en ciencias. Profesora investigadora adscrita a la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Miembro integrante del Consejo de Investigación del Centro de Investigaciones Jurídicas y Sociales CIJUS de la Universidad Michoacana. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel I (Conacyt). Perfil PROMEP, SEP, México. gabyalbertina@hotmail.com

<sup>2</sup> Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, Michoacán, México. ppepe@yahoo.com

### ***Abstract***

*Teaching practice is not an isolated work may be it is a social and valoral, axiology fact that as such needs involves at least three levels: the teacher as a professional, institution and students as direct users of the education system.*

*Remember that what matters the teaching process happens in the classroom and as such should not be a task that is performed in semi anonymity of the four walls. Likewise, in the center of everything, are the needs of students who are most important and that is precisely the training of students, which gives reason to be the work of a teacher and the existence of the institution education.*

*A teacher needs to be fully aware of the theoretical perspective from which to do their work, to analyze their actions and implement strategies consistent methodological approach that responds to the needs of their students, in the context and historical moment that happens and unfolds.*

*It is essential to know the characteristics that underlie the different paradigms of education as this, besides allowing us to understand what happened in education and where it goes, it allows us to analyze our teaching practice, our methodological approach of learning strategies used, etc.*

**Keywords:** *education, paradigm, teaching.*

### ***Introducción***

La epistemología que sustenta el trabajo docente juega un papel indispensable en su desempeño, lo que obliga a conocer teóricamente lo prescrito para la educación, así como el reflexionar en la práctica docente:

- ¿Qué tipo de aprendizajes se promueven?
- ¿Con qué paradigma se identifican?
- ¿Se permite la reflexión y la construcción de conocimiento?
- ¿Se trabaja con los alumnos únicamente la memoria?
- ¿Se considera el contexto como elemento importante para el aprendizaje?
- ¿Formamos aprendices activos?
- ¿Es congruente la forma en como se enseña a los alumnos con los nuevos retos que plantea la educación para el siglo XXI?

#### *La ontología de paradigmas educativos*

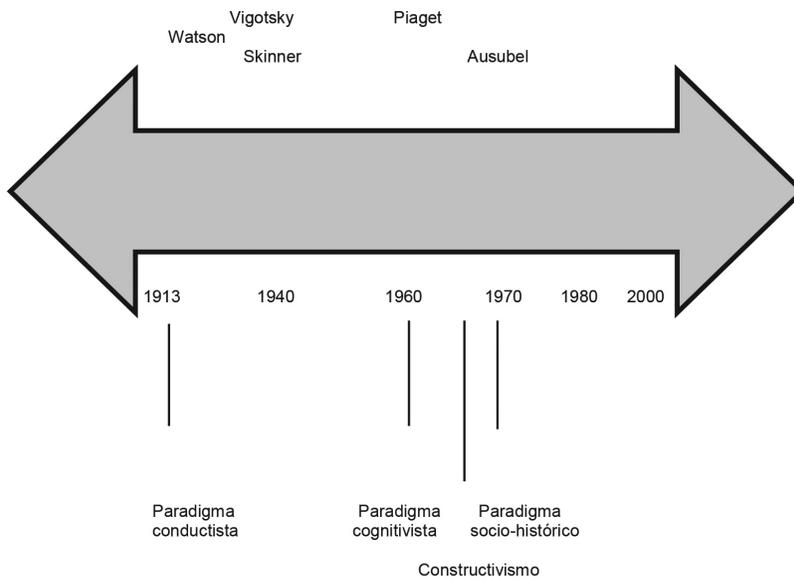
Actualmente, en la educación hay elementos de por lo menos cuatro paradigmas, entendiendo como *paradigma* a las configuraciones de creencias, valores metodológicos y supuestos teóricos que comparte una comunidad específica de investigadores (Hernández, 2001:33).

La educación cobra y enfrenta cada día el reto de renovar sus paradigmas y hacer una contribución más clara en la mejora de la calidad de vida de sus educandos, sobre todo en sus aprendizajes, entendido el aprendizaje como “proceso que ocurre al interior del organismo y que conduce a cambios relativamente permanentes de la conducta que son atribuibles a la experiencia” (Pecorelli, 2010:98).

Entre los principales paradigmas educativos encontramos los siguientes:

- Conductista.
- Cognoscitivista.
- Histórico cultural.
- Constructivista.

**FIGURA 1. ESQUEMA GENERAL DE PARADIGMAS EDUCATIVOS**



**Fuente:** Adaptada del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), 2015.

Muchos conocimientos, sobre todo avanzados, deberán adquirirse durante la adultez, por lo que ahora una persona educada será aquella que ha aprendido a aprender y que durante toda su vida continúe aprendiendo de la experiencia, especialmente a través de la educación formal.

### *Paradigma conductista*

Sus inicios se remontan a las primeras décadas del siglo xx, teniendo un fuerte auge desde sus inicios en la década de los 30 hasta la década de los 50. Inicialmente surge como una teoría psicológica y posteriormente se adapta su uso en la educación, debido a que su fundador J. B. Watson sostuvo que, “para que la psicología lograra un estatus verdaderamente científico, tenía que olvidarse del estudio de la conciencia y los procesos mentales (procesos inobservables) y en consecuencia, nombrar a la conducta (los procesos observables) su objeto de estudio” (Frola, 2011: 26).

Esta es la primera teoría que viene a influenciar fuertemente la forma en como se entiende el aprendizaje humano, que es considerado como una simple asociación estímulo-respuesta.

Los principales representantes del paradigma conductista son Pavlov, Thorndike, Gurthrie y Skinner, quienes desarrollaron ideas que llegaron a convertirse en la principal corriente del conductismo, con las aportaciones también de Albert Bandura.

**TABLA 1. TRATADISTAS DEL CONDUCTISMO**

<b>Pavlov: condicio- namiento clásico</b>	<b>Thorndike: conexionismo</b>	<b>Gurthrie: principio de contigüidad</b>	<b>Thorndike y Skinner: condicio- namiento operante</b>	<b>Albert Bandura: observación y la imitación</b>
En un ambiente planeado, es posible cambiar la conducta. A través de procesos inconscientes se pretende que los alumnos predisientan predisposición positiva o negativa hacia algo (Fisiólogo Ruso).	El aprendizaje se produce por ensayo y error, por selección y conexión, de esta manera, un comportamiento que tiene una respuesta positiva, genera una conexión firme en términos de aprendizaje, Ley del refuerzo.	También conocido como aprendizaje asociativo. Se establece cuando dos sensaciones ocurren en forma repetida, acaban por asociarse, de manera que cuando sólo ocurre una de estas sensaciones, la otra también aparece.	El aprendizaje es el proceso a través del cual se fortalece un comportamiento que es seguido de un resultado favorable (refuerzo), con lo cual se aumentan las probabilidades de que ese comportamiento vuelva a ocurrir. Se aprende lo que es reforzado.	Hay otros tipos de aprendizaje que ocurren por observación. Hay mecanismos internos de representación de la información, que son cruciales para que haya aprendizaje.

**Fuente:** Adaptada de Hernández, 2015. **Formato:** Elaboración propia.

**TABLA 2. POSTULADOS DEL CONDUCTISMO**

<p>El <b>aprendizaje</b> sólo ocurre cuando se observa un cambio en el comportamiento.</p> <p>Si no hay <b>cambio observable en el comportamiento no hay aprendizaje.</b></p>	<p>Aprendizaje producto de una relación estímulo-respuesta. Los procesos internos: <b>pensamiento</b> y <b>motivación</b> no pueden ser medidos ni observados directamente, por lo que no son relevantes a la investigación científica del aprendizaje.</p>
<p>La <b>asignación de calificaciones, recompensas y castigos</b> son aportaciones del conductismo.</p>	<p>El uso de refuerzos puede fortalecer conductas apropiadas y su desuso debilita las no deseadas</p>
<p>Adquisición de <b>conocimientos memorísticos.</b></p>	<p>Supone niveles primarios de comprensión.</p>
<p>Adiestramiento <b>estímulo-respuesta.</b></p>	<p>Entrenamiento de adultos para determinados trabajos, útil e imprescindible.</p>

**Fuente:** Adaptada de Frola, 2015. **Formato:** Elaboración propia.

**TABLA 3. ALUMNO Y DOCENTE EN EL CONDUCTISMO**

Alumno	Docente
<p>Sujeto cuyo desempeño y aprendizaje escolar pueden ser organizados o reorganizados desde el exterior.</p>	<p>Desarrolla una serie de arreglos de contingencia de reforzamiento y control de estímulos para enseñar.</p>

**Fuente:** Adaptada de Hernández, 2015. **Formato:** Elaboración propia.

El conductismo es uno de los paradigmas que se han mantenido durante más años, de mayor tradición, máxime cuando no encaja totalmente en los nuevos paradigmas educativos y ha sido constantemente criticado, entre otras cosas, porque percibe al aprendizaje como algo mecánico, deshumano y reduccionista, aún tiene gran vigencia en nuestra cultura y deja a nuestro arbitrio una gama de prácticas que todavía se utilizan en muchos sistemas escolares.

El mayor legado del conductismo consiste en sus aportaciones científicas sobre el comportamiento humano, en sus esfuerzos por resolver problemas relacionados con la conducta humana y el modelamiento de conductas, que si bien no pueden solucionarse totalmente a base de “premio-castigo”, nos enseña que el uso de refuerzos pueden fortalecer conductas apropiadas

y su desuso de debilitar las no deseadas. La asignación de calificaciones, recompensas y castigos son también aportaciones de esta teoría (Hernández, 2012).

### *Paradigma cognoscitivista*

Surge a comienzos de la década de los 70 y se presenta como la teoría que ha de sustituir a las perspectivas conductistas. Aquí el aprendizaje ocurre mediante la construcción gradual de conocimientos, que ocurre gracias a la puesta en relación de los anteriores con los nuevos conocimientos. Exige la organización de éstos. Se efectúa a partir de tareas globales.

Estas son las aportaciones de los investigadores y teóricos que han influido en la conformación del aprendizaje cognoscitivista, como Jean Piaget y la *psicología genética*, David Ausubel y el *aprendizaje significativo*, la Teoría de la Gestalt, Bruner y el *aprendizaje por descubrimiento* y las aportaciones de Vygotsky sobre la socialización en los procesos cognitivos superiores y la importancia de la “zona de desarrollo próximo”, por citar los más reconocidos.

Las ideas de los autores en comento tienen en común el haberse enfocado en una o más de las dimensiones de lo cognitivo: *atención, percepción, memoria, inteligencia, lenguaje, pensamiento*, etcétera, aunque hay diferencias importantes entre ellos.

**TABLA 4. TRATADISTAS DEL COGNOSCITIVISMO**

Jean Piaget: psicología genética	David Ausubel: aprendizaje significativo	Max Wertheimer: Gestalt “for- ma”, “pauta” o “configura- ción”	Jerome Bruner: aprendizaje por descu- brimiento o heurístico	Lev Vygotsky: zona de desarrollo próximo ZDP
El aprendizaje se efectúa mediante dos movimientos simultáneos e integrados, pero de sentido contrario. <b>Asimilación.</b> El individuo, al explorar el ambiente en el que se desenvuelve, toma partes, las cuales transforma e incorpora.	Para que la información pueda ser aprendida debe percibirse selectivamente, debe ser estructurada de manera significativa, codificada dentro de una estructura aprendida previamente, diferenciada dentro	Los principales estudios se han efectuado en el área de la <b>percepción</b> . Hablan de las huellas de la memoria, que son los efectos que las experiencias dejan en el sistema nervioso.	<b>P r o m u e v e que el alumno (aprendiente) adquiera los conocimientos por sí mismo.</b> Los estudiantes deben aprender a través de un <b>d e s c u b r i m i e n t o guiado que tiene lugar durante una exploración</b>	La mejor enseñanza es la que se adelanta al desarrollo. El contexto ocupa un lugar central. La interacción social se convierte en el motor del desarrollo. El aprendizaje se produce más fácilmente en situaciones colectivas.



→ Continúa (Tabla 4...)

Jean Piaget: psicología genética	David Ausubel: aprendizaje significativo	Max Wertheimer: Gestalt “forma”, “pauta” o “configuración”	Jerome Bruner: aprendizaje por descubrimiento o heurístico	Lev Vygotsky: zona de desarrollo próximo ZDP
<b>Acomodación.</b> El individuo transforma su propia estructura para adecuarse a la naturaleza de los objetivos que serán aprendidos.	de tal estructura para su posterior evocación y consolidada después para permitir su transferencia.		<b>motivada por la curiosidad</b> , mediante estrategias de observación, comparación, análisis de semejanzas y diferencias, et-cétera. <b>Bruner lo denomina “andamiaje”.</b>	

**Fuente:** Adaptada de Hernández, 2015. **Formato:** Elaboración propia.

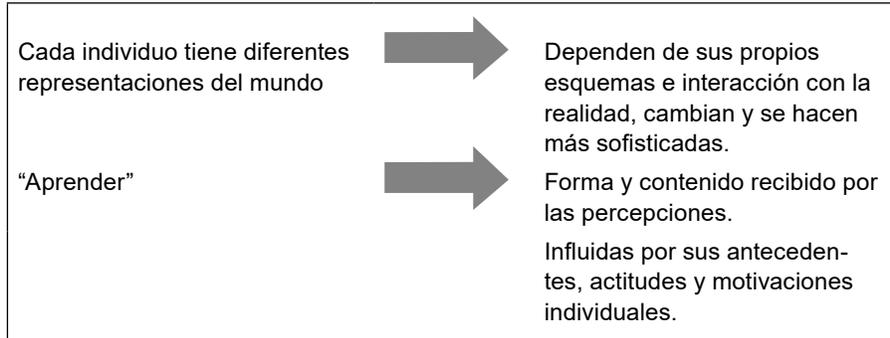
En la actualidad, el cognoscitivismo ya no es un paradigma con una aproximación monolítica, ya que hay diversas corrientes desarrolladas dentro de este enfoque, por ejemplo: el constructivismo y la propuesta socio-cultural, entre otras.

**TABLA 5. POSTULADOS DEL COGNOSCITIVISMO**

Aportaciones al estudio de los procesos de enseñanza y aprendizaje	➔	Conocimiento preciso de algunas capacidades esenciales para el aprendizaje, como: la atención, la memoria y el razonamiento.
Procesamiento de la información	➔	Nueva visión del ser humano.
Las personas organizan, filtran, codifican, categorizan y evalúan	➔	Importancia de la información y la forma en que estas herramientas, estructuras o esquemas mentales son empleadas por las personas para acceder e interpretar la realidad.

➔

→ Continúa (Tabla 5...)



**Fuente:** Adaptada de Frola, 2015. **Formato:** Elaboración propia.

**TABLA 6. ALUMNO Y DOCENTE EN EL COGNOSCITIVISMO**

Alumno	Docente
Sujeto activo procesador de información, que posee competencia cognitiva para aprender y solucionar problemas, competencia que debe ser considerada y desarrollada usando nuevos aprendizajes y habilidades estratégicas (Hernández, 2002).	Parte de la idea de que el alumno activo que aprende significativamente, puede aprender a aprender y a pensar. El docente se centra especialmente en la confección y la organización de experiencias didácticas para lograrlo.

**Fuente:** Adaptada de Hernández, 2015. **Formato:** Elaboración propia.

### *Paradigma histórico-cultural*

Es también conocido y llamado paradigma sociocultural o paradigma histórico-social. Fue desarrollado por Lev S. Vigotsky a partir de la década de los 20. Aun cuando desarrolla sus ideas hace varios años, es sólo hasta hace unas cuantas décadas cuando realmente se dan a conocer, ya que actualmente se encuentra en pleno desarrollo.

La idea central, que diferencia al paradigma *histórico-cultural* de otros paradigmas es que: "el individuo, aunque importante, no es la única variable en el aprendizaje. Su historia personal, su clase social y consecuentemente sus oportunidades sociales, su época histórica, las herramientas que tenga a su disposición, son variables que no sólo apoyan el aprendizaje sino que son parte integral de él" (Frola, 2011:31).

**TABLA 7. POSTULADOS DEL PARADIGMA SOCIO-CULTURAL**

Zona de desarrollo próximo (ZDP)		Distancia entre el nivel real de desarrollo, determinada por la capacidad de resolver independientemente un problema, y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz.
Imitación humana: "construcción a dos"		El adulto proporciona al niño auténticas funciones psicológicas superiores externas que le van permitiendo alcanzar conocimientos con mayores niveles de complejidad.
Papel de la interacción social con los otros (especialmente los que saben más: expertos, maestros, padres, niños mayores, iguales, etcétera)		Importancia fundamental para el desarrollo psicológico (cognitivo, afectivo, etcétera) del niño-alumno
Mediación a través de instrumentos (físicos y psicológicos como: lenguaje, escritura, libros, computadoras, manuales, etcétera)		Permiten el desarrollo del alumno, ya que se encuentran distribuidos en un flujo sociocultural del sujeto que aprende.
Alumno reconstruye saberes		Entremezclando procesos de construcción personal y procesos auténticos de co-construcción con los otros que intervinieron
Proceso de internacionalización		Saberes transmitidos y compartidos por y con otros, hace uso de ellos de manera consciente y voluntaria.

**Fuente:** Adaptada de Hernández, 2015. **Formato:** Elaboración propia.

**TABLA 8. ALUMNO Y DOCENTE EN EL PARADIGMA SOCIO-CULTURAL**

Alumno	Docente
Ser social, producto y protagonista de las múltiples interacciones sociales en que se involucra a lo largo de su vida escolar y extraescolar.	Agente cultural que enseña en un contexto de prácticas y medios socioculturales determinados y mediador social entre el saber sociocultural y los procesos de apropiación de los alumnos.

**Fuente:** Adaptada de Hernández, 2015. **Formato:** Elaboración propia.

### *Paradigma constructivista*

El constructivismo es una teoría que intenta explicar cuál es la naturaleza del conocimiento humano, señalando que el aprendizaje es una actividad que el sujeto realiza a través de su experiencia con el entorno.

Esta teoría es una posición compartida por diferentes tendencias de la investigación psicológica y educativa, desarrolladas por Jean Piaget, Lev Vygotsky, David Ausubel y Jerome Bruner, teóricos que con sus ideas y propuestas instruyen las ideas del constructivismo. No es una concepción educativa original, sino la confluencia de diversos enfoques educativos y particularmente, de las teorías cognitivas del aprendizaje.

El constructivismo sostiene que el aprendizaje es esencialmente activo. Una persona que aprende algo nuevo, lo incorpora a sus experiencias previas y a sus propias estructuras mentales. Equipara el aprendizaje con la creación de significados a partir de experiencias, asumiendo que nada viene de nada, es decir, conocimiento previo da surgimiento a conocimiento nuevo. Percibe el aprendizaje como actividad personal enmarcada en contextos funcionales, significativos y auténticos. Subraya la importancia de la actividad constructivista del estudiante en su aprendizaje, mediante actividades de asimilación y acomodación de los nuevos conocimientos a esquemas procedentes, los cuales, a su vez, se van reconstruyendo a partir de los nuevos datos.

Así, “el constructivismo” indica que, en tres etapas, se adquiere conocimiento: introductoria, de experto y avanzada.

Las tres etapas para el desarrollo intelectual son:

1. Sensomotriz.
2. De las operaciones concretas.
3. De las operaciones formales.

Las tres etapas para conocimientos son:

1. Conocimiento físico.
2. Conocimiento lógico-matemático.
3. Conocimiento social.

**TABLA 9. TRATADISTAS DEL CONSTRUCTIVISMO**

Jean Piaget (1952) Constructivismo psicológico	Lev Vygotsky (1978) Constructivismo social o situado
<p>Estructuras y representaciones intrapsicológicas.</p> <p>El aprendizaje es fundamentalmente asunto personal.</p> <p>En situaciones de aprendizaje académico, se trata de que haya aprendizaje por descubrimiento, experimentación y manipulación de realidades concretas, pensamiento crítico, diálogo y cuestionamiento continuo.</p> <p>Una misteriosa fuerza, llamada "deseo de saber", nos irrita y nos empuja a encontrar explicaciones al mundo que nos rodea.</p>	<p>No es el sistema cognitivo lo que estructura significados, sino la interacción social.</p> <p>Considera incompleto al constructivismo psicológico, señalando que lo que pasa en la mente del individuo es fundamentalmente un reflejo de lo que pasó en la interacción social.</p> <p>El individuo piensa, comunica lo que ha pensado, confronta con otros sus ideas y de ahí construye.</p> <p>El origen de todo conocimiento no es entonces la mente humana, sino una sociedad dentro de una cultura dentro de una época histórica. El lenguaje es la herramienta cultural de aprendizaje por excelencia.</p>

**Fuente:** Adaptada del ITESM, 2015. **Formato:** Elaboración propia.

El sujeto que aprende no es meramente pasivo ante el enseñante o el entorno. El conocimiento no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de las actividades internas del aprendiz, sino una construcción por interacción, que se va produciendo y enriqueciendo cada día como resultado de la interacción entre el aprendizaje y los estímulos externos.

Tal actividad se propicia mediante el ejercicio de la investigación, el fomento de la autonomía intelectual y moral, el aprendizaje significativo, la memorización comprensiva, la aplicación de lo aprendido y los procesos de individualización y socialización.

Se trata de motivar y enseñar a pensar y actuar a través de contenidos significativos y contextualizados. En este proceso, el estudiante es

el responsable último de su proceso de aprendizaje. Para que esto se logre, la nueva información debe relacionarse de modo no arbitrario y en forma sustancial con lo que el estudiante ya sabe, propiciando así la disposición del aprendizaje (Suárez, 2012:92).

**TABLA 10. POSTULADOS DEL CONSTRUCTIVISMO**

Aprendizaje esencialmente activo		Una persona que aprende algo nuevo, lo incorpora a sus experiencias previas y a sus propias estructuras mentales.
Aprendizaje: proceso activo		El alumno ensambla, extiende, restaura e interpreta, por lo tanto, "construye" conocimientos partiendo de su experiencia e integrándola con la información que recibe.
"Aprendizaje"		Actividad personal enmarcada en contextos funcionales, significativos y auténticos.

**Fuente:** Adaptada de Frola, 2015. **Formato:** Elaboración propia.

El constructivismo busca ayudar a los estudiantes a internalizar, reacomodar o transformar la información nueva. Esta transformación ocurre a través de la creación de nuevos aprendizajes y esto resulta del surgimiento de nuevas estructuras cognitivas (Grennon y Brooks, 1999),<sup>3</sup> que permiten enfrentarse a situaciones iguales o parecidas en la realidad.

**TABLA 11. ALUMNO Y DOCENTE EN EL CONSTRUCTIVISMO**

Alumno	Docente
<p><b>Protagonista</b> y asume el papel fundamental en su propio proceso de formación.</p> <p><b>Responsable de su propio aprendizaje</b>, mediante su participación y colaboración con sus compañeros.</p> <p>Es el propio alumno quien habrá de lograr la <b>transferencia de lo teórico hacia ámbitos prácticos</b>, situados en contextos reales.</p>	<p>Cede su protagonismo al alumno</p>

**Fuente:** Adaptada de Hernández, 2015. **Formato:** Elaboración propia.

<sup>3</sup> Grennon y Brooks, *cfr.* en ITESM, *Competencias del nuevo rol del profesor*, 2010.

*Desafíos en valores para la educación*

El mundo ha llegado a niveles de complejidad inimaginables. Ahora se sabe que para afrontar estos retos y desafíos, los individuos no sólo necesitarán una base considerable de conocimientos, sino tal vez, lo más importante, una gran capacidad para organizar y aplicar convenientemente todo este conocimiento.

Los cambios son tan rápidos que ya no es posible, como en otros tiempos, aprender lo suficiente en unos años de educación formal para estar preparado para la vida, ahora se requiere una educación a lo largo de toda la existencia.

Consciente de estas demandas del entorno, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, por sus siglas UNESCO, desde 1991 convocó a un grupo de especialistas a reflexionar sobre las necesidades de la educación y el aprendizaje en el siglo XXI.

Después de años de trabajo, la comisión emitió un informe en donde plantea que la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales, que en el transcurso de la vida serán los pilares del conocimiento:

1. *Aprender a aprender* (la parte estratégica) más que conocimientos estáticos, estrategias de aprendizaje.
2. *Aprender a hacer* (la parte práctica) como vínculo y transformación de la realidad, es decir, el desarrollo de habilidades.
3. *Aprender a ser* (la parte filosófica), como conciencia de sí mismo y el desarrollo de valores.
4. *Aprender a convivir y a colaborar con los demás* (la parte social), como un desarrollo de la conciencia social y la solidaridad, es decir, el aspecto actitudinal.

Pero, ¿cómo fijar estos conocimientos en los alumnos?, ¿qué tipo de sociedad favorece el que se logren estos aprendizajes? La UNESCO defiende una serie de valores que considera fundamentales para consolidar en la sociedad estos pilares del conocimiento:

- La solidaridad y justicia.
- El respeto.
- La responsabilidad.
- La estima del trabajo y sus frutos.
- Los derechos humanos fundamentales.
- La defensa de la paz.
- La conservación del entorno.
- La identidad y dignidad cultural.
- La visión holística del mundo.

Con relación al papel del docente, la UNESCO recomienda:

- La actualización en disciplinas básicas.
- Iniciación en la informática y nuevas tecnologías.
- La asimilación de una nueva pedagogía interdisciplinaria.
- Estar al tanto de la información de los medios masivos de comunicación.
- Preparar a los alumnos hacia la selección y crítica de la información.
- Iniciarse, “adentrarse” en los problemas del trabajo, la vida económica y en la pedagogía de adultos.

Todo esto en un ambiente de aprendizaje que trascienda las fronteras de los planteles escolares, donde los alumnos trabajen y participen fuera del salón de clase y en estrecho contacto con la realidad.

### ***Conclusiones***

Toda educación lleva una carga axiológica implícita o explícita que conlleva una formación valoral, que es tarea de todos y debe estar planeada como fundamento y eje transversal de todos los planes de estudio, así como considerarse en la formación docente para conocer las definiciones y conceptualizaciones que se tienen en los programas educativos.

Es importante conocer los paradigmas educativos regulatorios de la práctica docente, mismos que no son mutuamente exclusivos, por el contrario, en la práctica en muchas ocasiones intervienen más de uno. Lo importante es reconocer los beneficios que cada uno trae al proceso educativo y su conocimiento a la práctica particular y a la formación valora.

El maestro del siglo XXI está en transición, que no siempre es fácil ni rápida, requiere de un gran esfuerzo que permita romper viejos esquemas, analizar lo conocido y publicado por los tratadistas y adoptar lo necesario para la mejora de los aprendizajes de los educandos.

### ***Bibliografía***

- Frola, Patricia y Velásquez, Jesús (2011), *Desarrollo de las competencias docentes a partir de trayectos formativos*, Frovel, México.
- Hernández Rojas, Gerardo (2001), *Paradigmas en psicología de la educación*, Paidós, México.
- ITESM (2010), *Competencias del nuevo rol del profesor*.
- Pecorelli, Rosanna (2010), *Elementos básicos de psicología*, Trillas, México.
- Suárez Díaz, Reinaldo (2012), *La educación*, Trillas, México.

---

# CAPÍTULO 11

## PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN INSTRUMENTO QUE MIDA EL CAPITAL INTELECTUAL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR

---

Patricia Hernández García<sup>1</sup>  
Miguel Ángel Vega Campos<sup>2</sup>  
Vicente Hernández García<sup>3</sup>

### *Resumen*

La economía del conocimiento es lo que hoy rige la gestión de las organizaciones, actualmente el capital fundamental se centra en el conocimiento y a partir de él se realizan los planes estratégicos de las organizaciones, es aquí donde surge el capital intelectual, basado en los activos intangibles que le generan valor a la organización.

El estudio del capital intelectual se convierte en un elemento básico para identificar aquellos componentes que generan ventaja competitiva a las organizaciones con el fin de mantenerlos desarrollarlos y administrarlos eficientemente. Así, esta investigación busca proponer un modelo de capital intelectual para las instituciones públicas de educación superior con el fin de crear un proceso de medición efectivo. Para ello se parte de la revisión de la literatura y se presenta un modelo derivado del análisis del contenido, logran-

---

<sup>1</sup> Doctora en administración por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP). Profesora–investigadora de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP. Líneas de investigación: administración del conocimiento, capital intelectual y activos intangibles. patricia.hernandez@uaslp.mx

<sup>2</sup> Doctor en administración por la UASLP. Profesor–investigador de tiempo completo de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP. vegacamposnet@hotmail.com

<sup>3</sup> Maestro en ciencias en ingeniería industrial por la Universidad de las Américas, Puebla. Profesor–investigador de tiempo completo de la Facultad de Ingeniería de la UASLP. vicentehg@gmail.com

do con ello no sólo proponer un modelo aplicable a las IES, sino también una propuesta de indicadores para su identificación, a partir de esto se sugiere aplicarlo en estudios posteriores, utilizando ecuaciones estructurales para su adecuada validación.

**Palabras clave:** *capital intelectual, conocimiento, IES.*

### **Abstract**

*The knowledge economy is today what governs the management of organizations, today the capital focuses on fundamental knowledge and from the strategic plans of the organizations. It is here where the intellectual capital, based on the intangible assets that will generate value to the organization.*

*The study of the intellectual capital and converts in a basic element to identify those elements that generate competitive advantage to organizations in order to keep them, develop and manage them efficiently. This research seeks propose a model of intellectual capital for Public Institutions of Higher Education, in order to create a measurement process cash. To do this is part of the review of the literature, and presents a model derived from the analysis of the contents, thereby not only propose a model applicable to the public institutions of higher education, but also a proposal for indicators for their identification, from this it would be applied in subsequent studies using structural equations for its proper validation.*

**Keywords:** *intellectual capital, knowledge, public institutions of higher education.*

### **Introducción**

La economía mundial tiene demasiados cambios, la era del conocimiento es ahora una realidad (Madrigal-Torres, 2009). El conocimiento es hoy en día un elemento básico en las organizaciones (Sarur-Zanatta, 2013), pero, a diferencia de la tierra, el capital y la mano de obra no sigue el comportamiento de la ley de rendimiento decreciente, pues está en crecimiento constante. El capital intelectual surge de la necesidad de valorar a las organizaciones de manera más detallada, considerando no sólo los activos fijos, sino también aquellos intangibles que permite a dichas empresas ser más competitivas. Mercado y Cernasse definen al capital intelectual como los recursos y capacidades inmateriales derivados del conocimiento individual y colectivo, e integrado, a su vez, por el capital humano estructural y relacional (Núñez Ramírez, 2014). Por otra parte, Nevado y López (sin fecha; citados por Núñez Ramírez, 2014) afirman que el capital intelectual es parte de los activos intangibles.

En el mismo orden de ideas, los activos intangibles se constituyen como los elementos más valiosos en las organizaciones y determinan su competitividad (De Beer y Barnes, 2003). Aunque el concepto se utilizó desde 1896 por Lawrence Dickse, fue a partir de la década de los 90 cuando se prestó más atención al asunto. Brooking afirma que el valor de la empresa radica en los activos intangibles (Sarur-Zanatta, 2013), siendo uno de los principales factores de éxito en el corto y largo plazos; sin embargo, el principal problema está en la detección y valoración de los intangibles de una organización (Núñez Ramírez, 2014). Funes-Cataño y Hernández-Garnica (2001) afirman que los activos intangibles se definen como aquellos identificables, sin sustancia física, pero capaces de generar riqueza a corto y largo plazos.

El soporte teórico del capital intelectual se deriva de la teoría de recursos y capacidades, la cual considera al conocimiento como un recurso intangible que genera ventaja a la organización, por ser de acuerdo a Barney, algo raro, valioso, imperfectamente imitable y no sustituible, es decir, único; y de la teoría basada en el conocimiento que aborda a la gestión del conocimiento como el punto central para el desarrollo de las capacidades organizacionales al incluir el proceso, según Nonaka y Takeuchi (citados por Núñez Ramírez, 2014), de generación, absorción, apropiación, especialización, transformación y transferencia del conocimiento.

Se han hecho ya algunas propuestas para medir el capital intelectual en las universidades, como la de Funes en 2001 y Topete y Bustos en 2008; en estos casos, los autores proponen hacer un reporte completo sin mostrar los indicadores que deben generarse (Nava-Rogel y Mercado-Salgado, 2011).

### *Planteamiento del problema*

En la actual sociedad del conocimiento, el sector educativo enfrenta numerosos cambios que afectan directamente a las universidades. Los cambios sociales enfocados hacia nuevas demandas y aspiraciones de los distintos actores; cambios económicos que afectan los fondos de educación e investigación con el efecto directo que tienen hacia el desarrollo del país; cambios culturales enfocados a nueva generación de conocimiento; y cambios políticos que reflejan un proceso de internacionalización que va en aumento. Ante este escenario, las universidades se ven en la necesidad de reformar su sistema de información (Ramírez-Córcoles y Santos-Peñalver, 2013; Agyemang y Broadbent, 2015).

La relación de la triple hélice: universidad-industria-gobierno ha fortalecido a los países desarrollados, destacando que el conocimiento generado con esa relación permite tener mejores condiciones de vida para la sociedad, pues permite mejorar la producción de bienes y servicios, ser innovadores,

ser más competitivos y, sobre todo, a crear sinergia (Nava-Rogel y Mercado-Salgado, 2011).

Los componentes del capital intelectual se describen desde una perspectiva estática; sin embargo, no todos son propiedad de la organización; algunos, como el capital humano, son propiedad de las personas, y en caso de que éstas salgan de la organización, el valor total del capital se ve afectado.

Los modelos de medición del capital intelectual han sido desarrollados para aplicarse a una empresa específica, o bien han quedado como propuesta teórica; no obstante, ninguno ha avanzado hacia un modelo consolidado y aceptado, pero ha despertado el interés general sobre el tema.

El principal problema identificado es que se han desarrollado pocos modelos sobre la medición del capital intelectual en las universidades públicas mexicanas, que puedan ser aplicados en forma general para llevar a cabo su publicación periódica y con ello identificar las ventajas competitivas que se desarrollan o que se pueden desarrollarse en cada organización de este tipo.

### ***Objetivo general***

El propósito de este trabajo es generar, a partir de la revisión de la literatura sobre el tema, una propuesta de modelo de capital intelectual aplicable a las instituciones públicas de educación superior (IPES), que les permita llevar a cabo una medición efectiva de sus procesos de trabajo.

### ***Postulados en investigaciones cualitativas***

La identificación del capital intelectual en una IPES dará otra perspectiva al desempeño presentado y a su prestigio a largo plazo.

### ***Preguntas de investigación***

- ¿Cómo poder identificar el capital intelectual en las IPES?
- ¿Cuál es la viabilidad y factibilidad para la creación de un modelo de capital intelectual aplicable de manera general a las IPES?

### ***Justificación***

En Europa se han generado diferentes modelos del capital intelectual que contribuyen a la consolidación de la organización permitiendo la creación de una ventaja competitiva real (De Beer y Barnes, 2003), como los de Bueno y otros en 2002; Leitner en 2004; Fazlagic en 2005; Sánchez y Elena en 2006;

Ramírez, Lorduy y Rojas en 2007, en donde se marca la posesión de habilidades, destrezas, experiencia aplicada, tecnología y relaciones como elementos que permiten mejorar el desempeño de la organización; sin embargo, esta aplicación no se puede hacer directamente en las universidades mexicanas; en primer lugar por el fin no lucrativo que tienen, y en segundo por el giro y la organización propia de las universidades (Nava-Rogel y Mercado-Salgado, 2011).

La docencia y la investigación son dos objetivos importantes para las universidades, ya que ello implica tanto la generación de procesos de aprendizaje como la creación de soluciones prácticas, con el fin de cubrir las exigencias y los problemas de la sociedad actual. Por otro lado, la innovación se ha convertido en algo fundamental para la competitividad y el crecimiento, por lo tanto le corresponde a la universidad hacer lo propio para cumplir con dichos requerimientos (Sánchez, Elena y Castrillo, 2009).

Las universidades ahora deben competir por profesores, investigadores, estudiantes y fondos, por lo que sus procesos de gestión deben adecuarse para responder a las exigencias de los nuevos recursos y de esta manera difundir los recursos intangibles y las actividades para todos los actores de la institución, tanto en las demandas sociales como políticas (Sánchez, Elena y Castrillo, 2009; Ramírez-Córcoles; Santos-Peñalver y Tejada-Ponce, 2012).

La intención es utilizar los recursos de manera eficiente en las universidades, partiendo principalmente de la creatividad e iniciativa individual; el uso de reportes de capital intelectual es básico para el rendimiento de una universidad, creando para ello indicadores que permitan construir modelos que apoyen el financiamiento de proyectos, generando la identificación de lo que necesitan hoy las instituciones (Sánchez, Elena y Castrillo, 2009; Ramírez-Córcoles; Santos-Peñalver y Tejada-Ponce, 2012).

Las universidades desarrollan una función social, por lo tanto deben tener mayor involucramiento con su entorno para conocer tanto sus expectativas como sus demandas, esto hace que las instituciones deban presentar información no sólo financiera, sino también intangible derivada del capital intelectual, a fin de evidenciar la ventaja competitiva que va desarrollando, como la calidad académica y profesional, los esfuerzos de innovación y mejora, la propiedad intelectual, la empleabilidad de los graduados, la vinculación con el mundo empresarial, la difusión de la investigación, entre otras, todo ello con la intención de apoyar la toma de decisiones de todos los grupos de interés en sus respectivos ámbitos de actuación, permitiendo mejorar las relaciones existentes con cada uno de ellos (Ramírez-Córcoles; Santos-Peñalver y Tejada-Ponce, 2012).

## *Marco teórico*

### *El capital intelectual*

El origen del estudio del capital intelectual se remonta a Müller (1779-1829), quien estudió sobre el capital científico y mental afirmando que eran un conjunto de competencias constructivas del hombre, del estado y de la sociedad; fue a finales de la década de los 50 y principios de la década de los 60, donde se tienen las principales referencias. En 1969, John Kenneth Galbraith fue el primero en hablar sobre el capital intelectual, considerándolo más como una acción intelectual que simple conocimiento, lo cual atrajo en la década de los 90 mayor atención entre los académicos (Núñez Ramírez, 2014).

Hay diferentes definiciones de capital intelectual; así, una de ellas afirma que se considera a la habilidad que transforma a los activos intangibles (Huang y Hsueh, 2007; Cheng, Lin, Hsiao y Lin, 2008), incluyendo el conocimiento, en generadores de riqueza para la organización y el país en que se encuentra (Ordóñez de Pablos, 2001; Sánchez-Medina, Melián-González y Hormiga-Pérez, 2007). Para Ventura y Ordoñez de Pablos (2001), el capital intelectual es un conjunto de recursos intangibles y estratégicos que contribuyen a la creación de valor de ventajas competitivas de la organización a corto y largo plazos, pero que no se presentan en los estados financieros de las organizaciones (Ordóñez de Pablos, 2004; Chen, 2009).

Para Edvinsson y Malone, al capital intelectual lo conforman los conocimientos, la experiencia, la tecnología, las relaciones y las destrezas profesionales que posee una organización y que le generan ventaja competitiva (Ordóñez de Pablos, 2001; Nava-Rogel y Mercado-Salgado, 2011; Núñez Ramírez, 2014).

Brooking afirma que el capital intelectual es la combinación de activos inmateriales propiedad de la empresa y lo define como los intangibles que permiten la función de la organización. Stewart afirma que se trata de la información, propiedad intelectual, material intelectual, conocimiento y experiencia, y se incluye a los procesos organizacionales, tecnologías, patentes, habilidades de los empleados, información acerca de los clientes y los suministros; se divide en el capital humano, estructural, y relacional (Núñez Ramírez, 2014; Chen, 2009). Ross y su equipo mencionaron que son las relaciones con clientes y socios los esfuerzos innovadores, la infraestructura de la compañía y el conocimiento y la pericia de los empleados (Huang y Hsueh, 2007). Bontis afirma que son los recursos, procesos intangibles, patentes, innovaciones, clientes y el conocimiento que tiene una organización. En la tabla 1 se pueden observar diferentes modelos de capital desarrollados hasta hoy en día.

**TABLA 1. MODELOS DE MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL**

Autor	Año	Modelo
Bueno	1998	Modelo de dirección estratégica por competencias
Bueno	2001	Modelo de creación, medición y gestión del conocimiento
Bontis	1996	Modelo de la Universidad Western Ontario
Saint Onge	1996	Modelo del Canadian Imperial Bank
Sveiby	1997	Monitor de activos intangibles
Edvinsson y Malone	1997	Skandia Navigator
Brooking	1996	Technology Broker

**Fuente:** Ordóñez de Pablos, P. (2004). "Las cuentas de capital intelectual como complemento del informe anual", *Economía industrial*, 357, 63-74.

En el ámbito universitario, el concepto de capital intelectual se refiere a todos aquellos activos intangibles de la institución como procesos, capacidad de innovación, patentes, conocimiento tácito, capacidad, talento y destrezas de sus miembros, reconocimiento de la sociedad, redes de colaboración, convenios y colaboraciones, etcétera, que permite crear valor para los *stakeholders* (Ramírez-Córcoles; Santos-Peñalver y Tejada-Ponce, 2012)

#### *Clasificación del capital intelectual*

El capital intelectual está integrado por tres variables: capital humano, capital relacional y capital estructural (Ordóñez de Pablos, 2004; Sánchez-Medina, Melián-González y Hormiga-Pérez, 2007). Para Bueno, el capital intelectual tiene cuatro componentes básicos:

1. Capital humano.
2. Capital organizativo.
3. Capital tecnológico.
4. Capital relacional, cada uno con competencias básicas distintas (Ordóñez de Pablos, 2001).

El capital humano está formado por los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia de los empleados de la organización y el cómo ésta los motiva (Ordóñez de Pablos, 2004; De Beer y Barnes, 2003). Capital humano es el conocimiento útil que poseen las personas, su capacidad para crearlo y aprenderlo (Nava-Rogel y Mercado-Salgado, 2011;

Sánchez-Medina, Melián-González y Hormiga-Pérez, 2007). Para Dragnotti y Ross, el capital humano son los recursos intangibles de los miembros de una organización, como competencias, actitud y agilidad mental. Es el conocimiento que poseen los empleados y los grupos en una organización, su capacidad para aprender y generar conocimiento (Ordóñez de Pablos, 2001).

En 1997, Brooking afirmó que el capital humano está formado por la capacidad de los empleados (Sánchez-Medina, Melián-González y Hormiga-Pérez, 2007). Edvinsson y Malone en 2001 sostuvieron que son los conocimientos, habilidades, inventiva, capacidad y conocimientos útiles que poseen las personas para llevar a cabo tareas. Madrigal, en 2009, indicó que es la capacitación, formación y aprendizaje. Stewart, en 1998, afirmó que está formado por personas cuyo talento y experiencias crean productos y servicios que atrae a los clientes. Ramírez y equipo, en 2007, afirmaron que es el conjunto de conocimientos tácitos y explícitos adquiridos mediante procesos de educación, socialización y actualización propios de su actividad. Roos y su equipo sostuvieron que el capital humano se integra por el conocimiento individual, su socialización, educación, desarrollo de habilidades, comunicación, capacitación y aprendizaje (Núñez Ramírez, 2014).

El capital relacional muestra el valor de las relaciones de la empresa tanto externas como internas, esto es con empleados, clientes, proveedores, accionistas, *stakeholders* y el gobierno (Ordóñez de Pablos, 2004; Cheng, Lin, Hsiao y Lin, 2008). Capital relacional son las relaciones de la organización con el exterior, así como el conocimiento que se genera con esta interacción (Nava-Rogel y Mercado-Salgado, 2011; De Beer y Barnes, 2003). Dragonetti y Ross afirman que el capital relacional incluye relaciones con clientes, proveedores, comunidades locales, accionistas, y gobierno. El capital relacional impacta directamente al capital financiero de la empresa (Ordóñez de Pablos, 2001).

Stewart indicó que el capital relacional son las relaciones que mantiene la organización con sus miembros, otras organizaciones, clientes, proveedores y otros agentes sociales en su entorno y representa el valor de la organización. CIC lo define como el conjunto de conocimiento creado, transformado y transmitido que se incorpora a la empresa derivado de las relaciones de ésta con otros miembros y agentes externos, como clientes, proveedores, otras empresas, instituciones públicas y organizaciones sociales y la sociedad, por medio de los sistemas, uso de tecnología, infraestructura, organización, investigación y procesos (Núñez Ramírez, 2014).

El capital estructural es el conocimiento organizacional formado por cultura, rutinas, políticas y procedimientos (Ordóñez de Pablos, 2004). Es el conocimiento propio de la organización formado por estructuras, procesamientos y sistemas (Nava-Rogel y Mercado-Salgado, et al. 2011). Leif Edvinsson menciona que capital estructural es lo que permanece en la empresa cuando los

empleados se van a casa, por lo tanto, son propiedad de la empresa, incluye sistemas de gestión, procesos de trabajo, sistemas de información, sistemas de comunicación y patentes, entre otras (Ordóñez de Pablos, 2001).

Edvinsson y Malone mencionaron que el capital estructural son los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el conocimiento y la infraestructura que facilita el acceso al conocimiento, por lo tanto, es la infraestructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano; en el modelo de Skandia se afirma que es todo aquello que pertenece a la organización cuando los empleados se van a casa (Sánchez-Medina, Melián-González y Hormiga-Pérez, 2007). Ramírez y su equipo afirman que son los procesos internos de diseminación, comunicación y administración del conocimiento técnico y científico. Para el CIC, es el conjunto de activos intangibles y conocimiento derivados de los procesos organizacionales. Stewart afirma que es el vínculo entre el capital relacional y humano (Núñez Ramírez, 2014).

En el ámbito universitario, el capital intelectual y sus tres componentes tienen un contexto específico. El capital humano está integrado por el conocimiento explícito y tácito de todos los integrantes de la institución, el cual se obtiene de manera formal o informal por la realización de sus actividades; el capital estructural es el conocimiento explícito originado por las actividades de investigación, docencia, gestión, difusión, rutinas organizativas, valores y cultura corporativas, procesamientos internos, recursos tecnológicos, patentes, licencias, software, etcétera; y el capital relacional está formado por todas las relaciones institucionales, financieras y políticas desarrolladas y mantenidas por la institución con todos los actores que en ella se involucran (Ramírez-Córcoles y Santos-Peñalver, 2013).

### *Metodología*

El análisis del contenido es la metodología utilizada en la presente investigación, cuyo procedimiento es la interpretación de mensajes, textos o discursos procedente de información a estudiar (Piñuel-Raigada, 2002). Esta metodología busca descubrir el significado de un mensaje, clasificarlo y codificarlo; se define como la técnica de investigación que identifica y describe de forma objetiva y sistemática las propiedades lingüísticas presentadas en los textos a fin de interpretarlos (Gómez Mendoza, 2000). El proceso a seguir parte de la selección de la documentación a revisar, posteriormente se determinan las categorías y las unidades de análisis para aplicarse en el proceso y concluir con los sistemas de recuento o medida de los mismos.

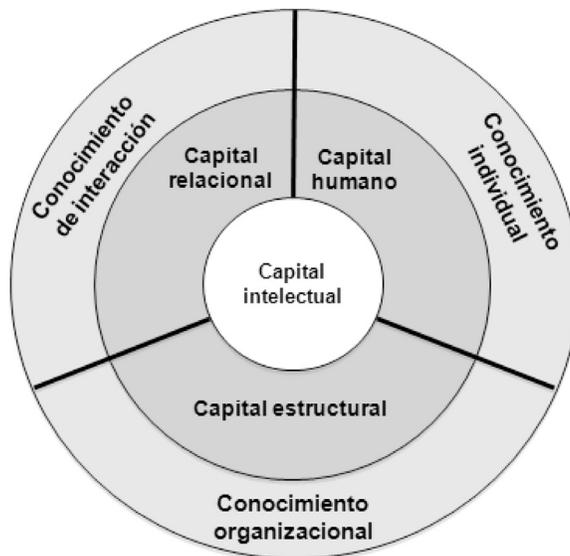
En este estudio, el análisis del contenido fue descriptivo, ya que su objeto fue la identificación y catalogación en forma empírica de los textos revisados, con un enfoque cuantitativo y frecuencial, ya que se toma la periodicidad de cada categoría ordenándose de mayor a menor (Piñuel-Raigada,

2002). La confiabilidad y validez del análisis deriva de la exhaustividad aplicada al material revisado, de la representatividad de los datos iniciales, la homogeneidad de los documentos seleccionados, la pertinencia de la información seleccionada y la categoría otorgada por los propios investigadores (Gómez Mendoza, 2000).

### *Análisis y discusión de resultados*

Derivado de la revisión de la literatura y de acuerdo con los autores Brooking, Edvinsson y Malone, Stewart, Bueno, Bontis, Sveiby y Roos, se propone el siguiente modelo de capital intelectual para una institución pública de educación superior en el que se puede destacar la combinación de la propuesta de clasificación de los autores, así como la definición realizada por cada elemento que integra el capital intelectual. De esta manera, en la figura 1 se puede observar que el capital intelectual está formado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, de donde se desprende que el capital humano se forma por el conocimiento individual; es decir, es el que se crea por los empleados de la organización; el capital estructural, que deriva del conocimiento organizacional; y finalmente el capital relacional, creado por la interacción de la organización con su medio ambiente interno y externo.

**FIGURA 1. CAPITAL INTELECTUAL**



**Fuente:** Elaboración propia con base en la revisión de la literatura.

Para elaborar la construcción de la herramienta de medición del capital intelectual se realiza con apoyo de la metodología de análisis del contenido, la propuesta de definición de los autores revisados, de los cuales se analizan las variables que a su propuesta deben formar parte de la medición de cada elemento o constructo. Se tiene así que el constructo capital humano deberá estar formada por conocimientos, capacidad, habilidades, aprendizaje, capacitación, educación, innovación, socialización, experiencia, competencias y actitud (véase tabla 2).

**TABLA 2. VARIABLES QUE INTEGRAN EL CONSTRUCTO CAPITAL HUMANO**

	Conocimientos	Capacidad	Habilidades	Aprendizaje	Capacitación	Educación	Innovación	Socialización	Experiencia	Competencias	Actitud
Ordóñez de Pablos	1	1	1	1					1		
Nava-Rogel y Mercado-Salgado	1										
Dragenotti y Ross							1			1	1
Brooking		1									
Edvinsson y Malone	1	1	1				1				
Madrigal				1	1	1					
Stewart		1							1		
Ramírez	1				1	1		1			
Roos y su equipo	1		1	1	1	1		1			
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**Fuente:** Elaboración propia, con base en la revisión de la literatura.

Aplicando la misma metodología, en la tabla 3 se puede observar que las variables empleadas, clientes, proveedores, instituciones públicas, sociedad, accionistas y stakeholder son las que deben integrar el constructo de capital relacional, de acuerdo a la propuesta de los autores revisados en la literatura.

**TABLA 3. VARIABLES QUE INTEGRAN EL CONSTRUCTO CAPITAL RELACIONAL**

Autores	Conocimiento generado por las relaciones	Externas						
		Empleados	Clientes	Proveedores	Instituciones públicas	Sociedad	Accionistas	Stakeholders
Ordóñez de Pablos		1	1	1	1		1	1
Nava-Rogel y Mercado-Salgado								
Dragonetti y Ross			1	1	1	1	1	
Stewart		1	1	1		1		
CIC		1	1	1	1	1		
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

**Fuente:** Elaboración de los autores en base a la revisión de la literatura.

En la tabla 4 (véase tabla 4 en la página 175) se puede observar que las variables procedimientos, sistemas, procesos, sistemas de comunicación, cultura, rutinas, políticas, estructuras, sistemas de gestión y patentes integran el constructo de capital estructural, lo cual permitirá identificar adecuadamente este constructo para proponer los indicadores adecuados para la medición del capital intelectual en las IPES.

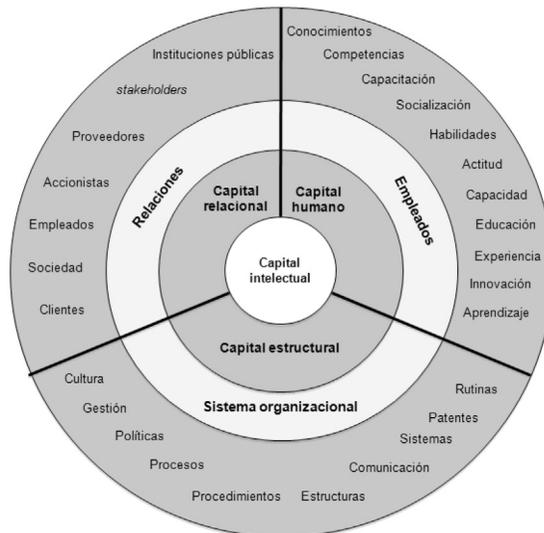
Partiendo de lo anterior, en la figura 2 (véase figura 2) se observa el modelo propuesto, donde el constructo capital humano estará integrado por conocimientos, capacidad, habilidades, aprendizaje, capacitación, educación, innovación, experiencia, competencias y actitud; el constructo capital relacional estará integrado por las relaciones de la organización, con empleados, clientes, proveedores, instituciones públicas, sociedad, accionistas y stakeholder, y el capital estructural estará formado por procedimientos, sistemas, procesos, sistemas de comunicación, cultura, rutinas, políticas, estructuras, sistemas de gestión y patentes.

**TABLA 4. VARIABLES QUE INTEGRAN EL CONSTRUCTO DE CAPITAL ESTRUCTURAL**

	Procedimientos	Sistemas	Procesos	Sistemas de comunicación	Cultura	Rutinas	Políticas	Estructuras	Sistemas de gestión	Patentes
Ordóñez de Pablos	1				1	1	1			
Nava-Rogel y Mercado-Salgado	1	1						1		
Leif Edvinsson		1	1	1					1	1
Ramírez y su equipo				1						
CIC			1							
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en la revisión de la literatura.

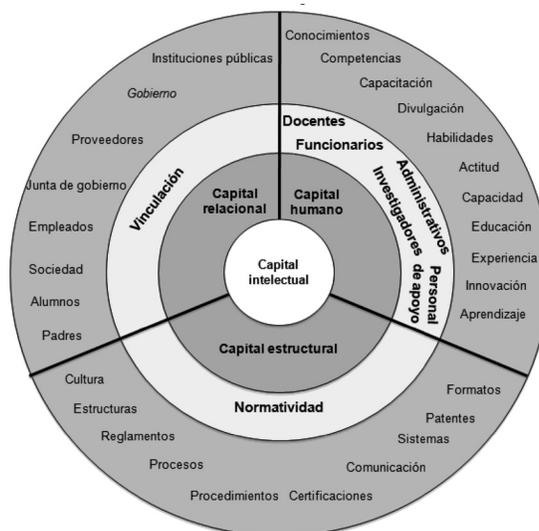
**FIGURA 2. MODELO DE CAPITAL INTELLECTUAL, SUS CONSTRUCTOS Y SUS VARIABLES**



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se realizó un ajuste de las variables adaptadas a la situación de las IPES, con lo cual se generó el modelo que se muestra en la figura 3, donde el constructo de capital humano se integra con conocimientos, competencias, capacitación, socialización, habilidades, actitud, capacidad, educación, experiencia, innovación y aprendizaje de los empleados de la organización. En este caso, este constructo se compone de los funcionarios, investigadores, docentes y personal de apoyo. Por otro lado, el capital relacional está conformado por la vinculación con empleados, la junta de gobierno, alumnos, padres, proveedores, gobierno a cualquier nivel, instituciones públicas y la sociedad en general. Finalmente, el capital estructural, que se integra por la normatividad, agrupa a la cultura, estructuras, formatos, patentes, sistemas, reglamentos, procesos, procedimientos, certificados, y comunicación.

**FIGURA 3. MODELO DE CAPITAL INTELECTUAL, SUS CONSTRUCTOS Y SUS VARIABLES APLICABLE A LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR**



**Fuente:** Elaboración propia

A partir del modelo que se muestra en la figura 3, en la tabla 5 se presentan los elementos que permiten identificar las variables a medir y los indicadores que nos ayudarán a medir los constructos de capital humano, capital estructural y capital relacional.

**TABLA 5. VARIABLES E INDICADORES DE CAPITAL INTELECTUAL**

capital humano			capital estructural		
Agentes	Variables	Indicadores	Agentes	Variables	Indicadores
funcionarios	conocimientos	Número	normatividad	cultura	Número
administrativos	competencias	Género		estructuras	Antigüedad
docentes	capacitación	Categoría		comunicación	Misión
personal de apoyo	divulgación	Edad		sistemas	Visión
investigadores	aprendizaje	Especialidad		patentes	Valores
	innovación	Grado académico		certificaciones	Departamentos
	experiencia	Años de experiencia		reglamentos	Puestos
	educación	Especialidad		procesos	Descripción de puestos
	capacidad	Antigüedad en la institución		procedimientos	Web
	actitud	Certificaciones		formatos	Software
	habilidades	Publicaciones			Intranet
		Horas de capacitación			Base de datos
		Patentes			Marcas
		Derechos de autor			Propiedad intelectual
		Conferencias			Propiedad industrial
		Proyectos de investigación			Licencias

capital relacional		
Agentes	Variables	Indicadores
vinculación	junta de gobierno	Reuniones anuales
	empleados	Informes
	padres	Proyectos
	alumnos	Convenios
	proveedores	Contratos
	gobierno	Acuerdos
	instituciones públicas	Beneficios
	sociedad	Impacto
		Ranking
		Interacción
		Becas
		Apoyo económico
		Movilidad

**Fuente:** Elaboración propia

Con la información presentada anteriormente, se estableció una serie de indicadores de gestión, lo cual permitirá medir el avance que se registre por cada elemento del capital intelectual, al completar la información con los valores correspondientes en cada universidad. Estos indicadores serán, además, complemento de la información financiera ya presentada, lo cual apoyará la toma de decisiones de los actores involucrados en las universidades.

### *Conclusiones y recomendaciones*

Derivado de la revisión de la literatura sobre el tema del capital intelectual, a partir de este trabajo se propone un modelo de capital intelectual para su aplicación en las IPES, a partir del cual se pueda crear un proceso de medición efectivo del desempeño de dichas organizaciones.

A partir de la revisión de la literatura se identificaron diversos modelos, de los cuales se pudo realizar una adaptación adecuada aplicada a un sector en donde si bien se han hecho pocos estudios, ninguno de ellos se ha podido generalizar para todas las organizaciones, como es el caso de las IPES.

La propuesta que aquí se presenta se enfoca en la medición del capital intelectual que se encuentra en las IPES, de manera que ello pueda ayudar en el diseño e implantación de diversos programas para su fortalecimiento y desarrollo.

El objetivo previamente establecido en esta investigación se cumplió, ya que se logró proponer no sólo un modelo para la identificación del capital intelectual de acuerdo con la revisión de la literatura, sino que también se pudieron sugerir los indicadores que permitirán su identificación; por lo que la recomendación es aplicar dicho modelo mediante el análisis de ecuaciones estructurales que permitan validar sus resultados.

### ***Bibliografía***

- Agyemang, G. and Broadbent, J. (2015), "Management control systems and research management in universities", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28 (7), 1018-1046.
- Chen, S. (2009), "Identifying and prioritizing critical intellectual capital for e-learning companies", *European Business Review*, 21 (5), 438-45.
- Cheng, M.; Lin, J.; Hsiao, T. and Lin, W. (2008), "Censoring model for evaluating intellectual capital value drivers", *Journal of Intellectual Capital*, 9 (4), 639-654.
- De Beer, M. and Barnes, N. (2003), "The assessment of Intellectual Capital (IC) in the South African context-a qualitative approach", *Journal of Human Resource Management*, 1 (1), 17-24.
- Funes-Cataño, Y. and Hernández-Garnica, C. (2001), *Medición del valor del capital intelectual*, Contaduría y Administración, 203, 45-58.
- Gómez Mendoza, M. A. (2000), "Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: Definición, clasificación y metodología", *Revista de Ciencias Humanas*, recuperado de: <http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev20/gomez.htm>, disponible 13/3/09.
- Huang, Ch. and Hsueh, S. (2007), "A study on the relationship between intellectual capital and business performance in the engineering consulting industry: A path analysis", *Journal of civil engineering and management*, 13:4, 265-271.
- Madrigal-Torres, B. E. (2009), "Capital humano e intelectual: su evaluación", *Observatorio Laboral*, revista venezolana, 2 (3), 65-81.
- Nava-Rogel, R. M. y Mercado-Salgado, P. (2011), "Análisis de trayectoria del capital intelectual en una universidad pública mexicana", *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 13(2), 166-187, consultado el 9 de septiembre de 2015 en: <http://redie.uabc.mx/vol13no2/contenido-navarogelmercado.html>

- Núñez Ramírez, M. A. (2014), *Gestión del conocimiento y capital intelectual en la industria tequilera del estado de Jalisco*, Ciencias Económicas, 32(1), 163-182.
- Ordóñez de Pablos, P. (2001), “Medición de capital intelectual en empresas asiáticas: El caso de Reliance Industries LTD (India)”, *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 9, 185-199.
- (2004), “Las cuentas de capital intelectual como complemento del informe anual”, *Economía industrial*, 357, 63-74.
- Piñuel Raigada, J. L. (2002), “Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido”, *Estudios de Sociolingüística*, 3(1), 1-42.
- Ramírez-Córcoles, Y. y Santos-Peñalver, J. F. (2013), “Propuesta de un informe de capital intelectual para las instituciones de educación superior españolas”, *Estudios de Economía Aplicada*, 31 (2), 525-554.
- Ramírez-Córcoles, Y.; Santos-Peñalver, J. F. y Tejada-Ponce, A. (2012), “Demanda de información sobre capital intelectual en las universidades públicas españolas”, *Cuadernos de Gestión*, 12 (1), 83-106.
- Sánchez Medina, A. J.; Melián González, A. y Hormiga Pérez, E. (2007), “El concepto de capital intelectual y sus dimensiones”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (2), 97-111.
- Sánchez, M. P.; Elena, S. y Castrillo, R. (2009), “Intellectual capital dynamics in universities: a reporting model”, *Journal of Intellectual Capital*, 10 (2), 307-324, DOI 10.1108/14691930910952687
- Sarur-Zanatta, M. S. (2013), “La importancia del capital intelectual en las organizaciones”, *Ciencia Administrativa*, 1, 39-45.



---

## CAPÍTULO 12

# EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIDÁCTICAS EN LOS DOCENTES PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

---

Francisco Flores Cuevas<sup>1</sup>  
Claudio Rafael Vásquez Martínez<sup>2</sup>  
Héctor Manuel Rodríguez Gómez<sup>3</sup>

### *Resumen*

La presente investigación surge de un especial interés por conocer más elementos que den cuenta de la formación docente como parte fundamental para alcanzar la calidad educativa y el desarrollo de las competencias en los alumnos que cursan la Educación Media Superior. En este sentido, el objetivo es diagnosticar cuáles son las ideas que circundan a la formación docente, dando un panorama general de sus implicaciones teóricas, así como de relacionarla con la reforma educativa. A la vez se habla de calidad educativa y de las competencias, las cuales se han posicionado de un lugar privilegiado en el escenario educativo, pues han sido referentes para promover las políticas educativas. El objetivo es dar cuenta de que la formación docente es parte importante para hacer realidad la intención del Estado en cuanto a educación se refiere. Se pretende también dar aportes teóricos para crear una cultura de este tipo de temas que contribuyan al establecimiento de una red de conocimientos sobre los tópicos señalados.

---

<sup>1</sup> Institución: Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de la Costa. Departamento de ciencias y tecnologías de la información. Cuerpo académico: Tecnologías aplicadas a la educación. [ffcuevas@gmail.com](mailto:ffcuevas@gmail.com)

<sup>2</sup> Institución: Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de la Costa. Departamento de ciencias exactas. Profesor de Tiempo Completo Titular "C". [crvasquezm@gmail.com](mailto:crvasquezm@gmail.com)

<sup>3</sup> Institución: Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de la Costa. Departamento de ciencias y tecnologías de la información. Cuerpo académico: Colaborador del cuerpo académico Tecnologías Aplicadas a la Educación. [rayo\\_r@hotmail.com](mailto:rayo_r@hotmail.com)

**Palabras clave:** Formación docente, calidad educativa, competencias, educación media superior.

### ***Abstract***

*This research springing from a special interest in knowing more elements that account for teacher education as a fundamental part to achieve quality education and skills development in students taking Higher Secondary Education. In this sense, the goal is to diagnose, what ideas surrounding teacher training giving an overview of its theoretical implications as well as relate to education reform are. While we are talking about educational quality and skills, which have positioned a privileged place in the educational scenario, as they have been referring to promote education policies. The aim is to realize that teacher training is an important part to realize the intentions of the State in education is concerned. It also aims to give theoretical contributions to create a culture of this kind of issues that contribute to the establishment of a knowledge network on the above topics.*

**Keywords:** *teacher education, quality education, skills, medium higher education.*

### ***Introducción***

Este trabajo surge de un interés personal por conocer más al respecto de tres temas que convergen en el actual discurso educativo. Hacer referencia a la formación docente, la calidad educativa y las competencias es entrar a un maravilloso escenario de ideas, criterios, enfoques y postulados que se han creado en este sentido. Bajo esta consideración, los tres conceptos se trabajan en relación con la actual reforma que se está promoviendo en México hoy. La Reforma Integral de la Educación Media Superior que surge en el año 2008 ha sido el centro de estudio de este trabajo de investigación, dando cuenta de que la Educación Media Superior requiere de un enorme esfuerzo por parte del Estado para responder a las exigencias que reclaman los jóvenes en edad de cursar este nivel de estudios (SEP, 2008).

En este orden de ideas, la investigación es de corte descriptiva haciendo un recorrido teórico acerca de las condiciones en las que se ubica la formación docente, la calidad educativa y las competencias. Es conveniente mencionar que debido a esto, la propia conceptualización de los términos obliga a replantear cuestiones como “si la formación docente puede lograr una transformación de los procesos educativos”, si es correcto o no hablar de calidad educativa o si las competencias son pertinentes al tipo de alumno con que se cuenta en el país, además de considerar al docente como aquel

profesional de la educación, capaz de hacer realidad los principios de calidad educativa y lograr en los alumnos el desarrollo de competencias, de la manera que lo marca la Reforma Integral de la Educación Media Superior 2008 en el estado de Jalisco (SEP, 2012).

En relación con las actividades de formación de los docentes, se insiste en principio de cuentas de que, en su labor profesional el docente se realiza con los alumnos, es capaz de poseer personalidad propia y distinta, con orígenes sociales, culturales y formas de vida diferentes. En la formación del docente es indispensable el desarrollo de sus capacidades de expresión y apreciación artísticas, así como la adquisición de hábitos y aficiones relativas a la educación física (Durán, 2004).

Asimismo, Savín (2003) precisa que la reforma de 1997 propone actividades educativas que pueden enriquecer y profundizar diversos aspectos de la formación de los docentes y que no son parte del plan de estudios. Con respecto a lo antes mencionado, es por el que se realiza un recorrido acerca de los conceptos: formación docente, calidad educativa y competencias, vislumbrando que poseen una historia que remarca la importancia de definir los términos y la relación que mantienen en el campo educativo. A partir de esto se definirá la perspectiva que tomará la educación a corto plazo.

### *Antecedentes*

En la actualidad al tema de la formación docente es relevante en el ámbito educativo. Tradicionalmente se ha visto al docente como un factor fundamental para propiciar cambios que impactarán en la sociedad (SEP, 2013). La calidad educativa es un término que parece ser tan familiar dentro del campo educativo, pero aún existen dudas acerca de su concepción y aplicación dentro de la educación nacional. En esta perspectiva se habla de competencias, término que nace en un contexto distinto al educativo, pero que se ha volcado a ser el principal elemento que justifica las reformas, además de que su incorporación ha propiciado diversas posturas teóricas y epistemológicas (Durán, 2004).

Diacrónicamente generan cambios a través de reformas que han tomado el estandarte de la formación docente, la calidad educativa y las competencias. Durante el año 2008 se presentó la Reforma Integral de la Educación Media Superior a nivel federal para la aplicación en las entidades federativas. Dicha reforma desde antes de su aplicación causó polémica y resistencia para los docentes (SEP, 2009).

Es conveniente mencionar que debido a esto, la propia conceptualización de los términos obliga a replantear cuestiones como “si la formación docente puede lograr una transformación de los procesos educativos”, si es correcto o no hablar de calidad educativa o si las competencias son pertinentes al tipo de alumno con que se cuenta en el país, además de considerar al docente

como aquel profesional de la educación capaz de hacer realidad los principios de calidad educativa y lograr en los alumnos el desarrollo de competencias, de la manera que lo marca la Reforma Integral de la Educación Media Superior 2008 en el estado de Jalisco (SEP, 2013).

### ***Planteamiento del problema***

En este contexto, la investigación se enfoca a estudiar la formación docente en el nivel de la Educación Media Superior en razón de que, a partir de 2008, se proclamó la denominada Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) en donde se hace evidente la necesidad de profundizar acerca de este tema. A pesar de que el trabajo se circunscribe principalmente al estado de Jalisco, es similar la perspectiva que se tiene en el resto del país, así como en cada uno de los diferentes niveles educativos, ya que los temas que se abordan son de sentir común en las reformas actuales en educación y en cada uno de los niveles educativos. El asunto de las competencias se analiza continuamente en muchos espacios de cada uno de los niveles educativos y que de una u otra forma está determinando el destino de la educación nacional.

Por lo antes mencionado, una de las principales limitaciones que se presentan es que los tópicos que se entrelazan en la presente investigación, existe una abundante cantidad de información toda ella rica e interesante para ser abordada en un estudio, pero que se hace necesario su análisis para detectar aquella que dé referencia objetiva. A pesar de que este estudio es de corte cualitativo, puede responder a una investigación cuantitativa, porque permite la aplicación de diferentes instrumentos como encuestas o entrevistas, los cuales den cuenta con mayor profundidad de la realidad educativa. Al mismo tiempo es probable que se dejen aspectos sin mencionar, esto es debido al tipo de investigación que se desarrolla en este documento.

### ***Objetivos***

#### *Objetivo general*

- Analizar las principales características de la formación docente como factor fundamental, para impactar en el desarrollo de competencias y en el logro de la calidad educativa en el marco nacional de la Reforma de la Educación Media Superior en el estado de Jalisco.

#### *Objetivos específicos*

- Identificar las implicaciones principales de la formación docente en torno al desarrollo de competencias de la Educación Media Superior.

- Comprender la relación existente entre la formación docente y la calidad educativa en el marco nacional de la Reforma de la Educación Media Superior.
- Proponer alternativas para mejorar la formación docente y así desarrollar las competencias y obtener una mejora en la calidad educativa.

### *Hipótesis*

Si los docentes de Educación Media Superior poseen una correcta formación, entonces podrán lograr el desarrollo de competencias, así como alcanzar la calidad educativa, en el marco nacional de la Reforma de la Educación Media Superior.

### *Preguntas de investigación*

- La formación docente ¿es un factor fundamental para el desarrollo de competencias y alcanzar la calidad educativa en el marco de la Reforma Integral de la Educación Media Superior en el estado de Jalisco?
- ¿En qué medida las acciones de desempeño profesional propuestas impulsan a mejorar la calidad de la Educación Media Superior en México?
- ¿Cuáles son las competencias que el docente de Educación Media Superior debe poseer?
- ¿De qué modelo de docente se requiere para participar en esta Reforma de la Educación Media Superior?
- ¿De qué forma la formación docente permite lograr la calidad educativa y el desarrollo de competencias en la Educación Media Superior?

### *Justificación*

El propósito fundamental del BGC ubicado en el nivel medio superior de la Universidad de Guadalajara en el estado de Jalisco es preparar a los docentes dentro de una formación integral, proporcionando el desarrollo de competencias pedagógicas y habilidades didácticas que mejoren cada uno de los diversos procesos de enseñanza-aprendizaje que se dan en cada momento dentro del aula, y lograr con ello un máximo de rendimiento académico en los estudiantes como son la de conocimientos, habilidades, actitudes y valores integradoras que se requieren para la vida personal y colectiva, para acceder a la formación profesional de grado superior y para incorporarse al mundo del trabajo. Este plan de estudios se imparte en todas las escuelas que forman parte del Sistema de Educación Media Superior de la Universidad de Guadalajara. El diseño curricular es congruente con las necesidades actuales de la información de este nivel de estudios y el contexto en que estos se

desarrollan, en las que tienen que centrar sus objetivos de aprendizaje significativos que fortalecen las habilidades del razonamiento, la personalidad y los valores de los estudiantes SEMS (2008).

La propuesta surge como producto del proceso colaborativo de evaluación y reforma académica que se gestó durante los años de 2003 a 2006 en el Sistema de Educación Media Superior SEMS (2008) de dicha universidad.

Por lo que ésta ha sido un factor importante para la formación de los docentes a través del modelo por competencias, caracterizándose como un factor de éxito de esta reforma impulsada por la Universidad de Guadalajara. Por lo tanto, se requiere que con la participación de los docentes de este nivel de estudios sean preparados y asesorados sobre esta nueva reforma.

### *Marco teórico*

Para iniciar este apartado, la revisión de la literatura representa un importante apoyo para acercarse al conocimiento profundo de los temas que se abordan, lo que permite mostrar los avances teóricos de cada uno de los conceptos a los que se hace alusión. La perspectiva desde la cual se coloca una mirada teórico-metodológica es en sí misma un soporte esencial para el análisis de cualquier disciplina científica. Es evidente que a lo largo de la historia se ha puesto en evidencia de que ha existido la incertidumbre acerca de que si la educación responde a las exigencias sociales o es un instrumento del Estado para controlar a la sociedad.

### *Formación docente*

Hablar de formación docente remite forzosamente a revisar una serie de documentos como planes de estudio, políticas educativas, programas de gobierno, estudios en formación docente, entre otros, acerca de este tema. En este sentido, Torres (2001) señala que es una de las áreas de mayor inercia y una de las más descuidadas a nivel teórico y práctico en los últimos años dentro del campo educativo en general.

Por citar un ejemplo, Rivas (2004) menciona que la formación docente es un proceso permanente, siendo el dominio que un sujeto tiene de las teorías, principios y estrategias que explican, a través de diferentes saberes disciplinarios, entendiéndose que su campo de estudio es convencional y que sus fronteras son borrosas y confusas de definir en la práctica. La formación docente se ubica en el terreno de la educación formal donde el currículo establece sus límites en la escuela, pensada como el medio que crea la sociedad para transmitir la cultura, reproducir la organización social y formar un sujeto para el desempeño de un trabajo (Vallejo, 2004).

Este enfoque lo proponen Cardelli y Duhalde (2000), en el cual manifiestan que se debe considerar a la formación docente, tomando de referencia las características de las políticas educativas neoliberales que han afectado a los sistemas educativos.

Además, agrega el mismo autor que es necesario considerar que las políticas de privatización de la educación pública y de reducción de la responsabilidad del Estado, siendo garante del derecho a la educación, le asignan el rol de organizador y regulador de la educación. Esto va acompañado de las transformaciones culturales derivadas de la mercantilización de los objetos de la cultura y en particular del conocimiento científico y técnico; de las acciones y discursos que dan nuevo impulso a la demanda educativa teniendo nada más en cuenta los intereses de los sectores empresariales, y de los valores emergentes del utilitarismo, la competencia y el individualismo exacerbados (Tobón, 2006). Bajo esta perspectiva, se subraya el grado de concepción e interés que se le dé a la formación docente. Ávalos (2007) expresa que el Estado establece su marco por normas y criterios de evaluación e institucionaliza un procedimiento para controlar la calidad de los programas que ofrecen las diversas instituciones.

#### *Acerca de la calidad educativa*

Lo que sigue siendo evidente es que la calidad educativa es un término que no se ha acabado de comprender totalmente, no entendemos a qué hacemos mención concretamente, pues desde el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en la década de los años 90 no hay una idea clara y convincente de este aspecto, pues cada uno le atribuye un sentido distinto y peor aún, se dice que queremos calidad educativa, cuando no sabemos cuál es el sentido que se le atribuye a este término.

De la misma forma, es básico enfatizar que las acciones deben marcarse en torno a qué es calidad educativa y cuáles son los mecanismos mínimos indispensables para lograr que por ejemplo la Alianza por la Calidad Educativa (ACE) en México sea la plataforma de despegue en donde permita iniciar una vertiginosa serie de acontecimientos de impacto trascendental que reditúe en una serie de fortalezas que faciliten la formulación de proyectos nacionales, donde los procesos de gobernabilidad y gobernanza faciliten la calidad educativa en el logro de objetivos que impacten en el desarrollo económico y social del país (Mota, 2009).

En este mismo sentido, Duarte (2012) menciona que ha crecido la demanda social de educación, pues suele ir asociada a lo que se le conoce como rendición de cuentas, reposando sobre la convicción de que las escuelas y el sistema educativo en su conjunto deben responder a las demandas que ciudadanos y sociedades les plantean de acuerdo con el análisis que se efectuaba anteriormente.

Como puede apreciarse, lograr la calidad en la educación no es una labor fácil, ya que como afirma Schiefelbein en Horta (2011) “la calidad educativa es un fenómeno multi determinado; hay un conjunto de causas que son propias del contexto comunitario y familiar; otras son propias de las características del alumno individual”. La calidad educativa es un concepto que se comprende en varias dimensiones: relevancia, eficacia, equidad y eficiencia. Schiefelbein (2011) menciona que el gran salto hacia delante en la calidad de la educación podrá venir de las propias escuelas. En este sentido, un verdadero cambio, es asunto de cada escuela, de las personas que ahí trabajan y de las relaciones que éstas establezcan entre sí, con los alumnos y con la comunidad a la que sirven.

Actualmente, la calidad educativa está presente en cualquier parte del discurso oficial del ámbito educativo. Es un término polisémico, porque cada agente dentro de la educación le atribuye una connotación distinta. En relación con esto, Paniagua (2003) expone que la palabra calidad la podemos encontrar en todas partes, se habla de calidad de vida, relaciones de calidad, calidad en el trabajo, empresas de calidad, productos de calidad, procesos de calidad, individuos de calidad y hasta de educación de calidad. Sin embargo, cabe hacernos las siguientes preguntas: ¿está la calidad presente en todas esas realidades a las que se le imputa el pomposo apellido de “calidad” o “con calidad”?, ¿cómo se hace patente la calidad en cada una de las realidades a las que se le atribuye? Como lo señala Fernández (2003), hablar de calidad educativa resulta ser un tanto complejo, por los múltiples significados que pueden atribuirse a dicho término.

### *Acerca de las competencias*

En cuanto a la temática de las competencias, Argudín (2005) expone que la palabra competencia, del verbo competir, viene del griego, agon, agonistes, que quiere decir ir al encuentro de otra cosa, encontrarse para responder, rivalizar, enfrentarse para ganar, salir victoriosos de las competencias olímpicas que se disputaban en la antigua Grecia. Ya desde el siglo XVI se conoce otra acepción, derivada del latín competere que significa pertenecer, incumbir, hacerse responsable de algo.

En esta perspectiva, Frade (2008) realiza un bosquejo histórico acerca del uso que algunos teóricos le han dado al término competencia. Robert White en 1959 publica un trabajo en donde señala que la palabra competencia significa adecuación, habilidad, capacidad y destreza; por tanto, con ella se describe la comprensión, la exploración, el hecho de caminar, la atención y la percepción, todas ellas habilidades seguras para promover una efectiva y competente interacción con el medio ambiente.

El comportamiento en la construcción de la comprensión, la manipulación de objetos y el dejarlos ir es algo más que una carga de energía. La

competencia es la necesidad que tienen los seres humanos de interactuar con el entorno, pero también de dominarlo por la acción. Para la década de los años 60 del siglo xx (Guzmán, 2004).

Con respecto a lo antes mencionado, existen autores como Vigotsky y Alexander R. Luria (citado en Frade, 2008) que no mencionaron en ningún momento a las competencias, pero que con sus contribuciones impulsaron la teoría cognitivo-conductual que explica cómo los seres humanos articulamos procesos de pensamiento con la conducta mediante el lenguaje, lo que se traduce en desempeños específicos en contextos diferenciados. Gagné otro autor de relevantes aportaciones en este tipo de temas, expresó que una persona es más competente cuando tiene la capacidad de resolver problemáticas combinando lo cognitivo, lo conductual y lo emocional.

### *Metodología*

Pasemos ahora a revisar la manera en la cual se obtuvieron los datos de la presente investigación. En un primer momento, se hace alusión al paradigma bajo el cual se circunscribe este trabajo, aclarando que por las características de la temática que se ha venido desarrollando, pueden originarse diversas líneas de análisis, para que, en un corto plazo, sean revisadas por otros investigadores interesados en estas temáticas. En un segundo momento, se aborda el enfoque metodológico de estudio, el cual se apoya en la descripción de los fenómenos. Enseguida se da a conocer la muestra que se trabajó para la recopilación de datos. Asimismo, se presenta las técnicas que se utilizaron para obtener la información necesaria, así como su interpretación. En este caso, el instrumento que se utiliza es una encuesta con 20 reactivos de opción múltiple, los cuales fueron presentados a 40 docentes de Educación Media Superior. Por último, se presenta el diseño que permite la recopilación de la información que va a facilitar el trabajo de investigación.

Después de haber expuesto el enfoque cuantitativo y cualitativo, es momento de precisar bajo qué enfoque se encamina este trabajo. Por las condiciones bajo las cuales se aborda esta investigación, se ha decidido seguir el enfoque es de carácter descriptivo cualitativo, pues proporciona profundidad en la información, dispersión, riqueza interpretativa y contextualización del entorno. Del mismo modo, aporta una mayor perspectiva en el manejo de la información, y la flexibilidad en el trato de los temas. Como se externó en el capítulo anterior, la formación docente, la calidad educativa y las competencias son tópicos que requieren un trato teórico a profundidad, sustentando que la formación docente es fundamental en el logro de los principios que se marcan para la calidad educativa, además de que las competencias requieren de docentes con una formación que responda a las condiciones actuales, que

reclama la educación. En este sentido, no se descarta que pueda realizarse una investigación cuantitativa debido a la perspectiva de trabajo.

### *La muestra*

Ante la situación planteada anteriormente, esta investigación al ser de corte descriptivo cualitativo, la muestra se remite a delimitar el trabajo dentro del estado de Jalisco, específicamente en el Nivel Medio Superior, tomando de referencia a los docentes de la entidad, haciendo un estudio en cuanto al análisis de su formación y conocer la relación que mantiene con la Calidad Educativa y las competencias en el marco de la Reforma Integral de la Educación Media Superior 2008.

### *Análisis y discusión de resultados*

En este apartado se presenta el análisis realizado de los datos obtenidos dentro de esta investigación.

En primer lugar, los datos que se muestran enseguida son el resultado de la problemática expuesta anteriormente y que guarda relación con la hipótesis de investigación que sirvió de guía durante la aplicación de encuestas a docentes de la Escuela Preparatoria Regional de Puerto Vallarta, que se encuentra ubicada en el municipio de Puerto Vallarta, estado de Jalisco en ambos turnos. Se tomaron como muestra a 40 docentes, 20 por turno. Esto fue posible ya que en total son 105 docentes laborando en la institución, pero por cuestiones de la presente investigación, los docentes encuestados desempeñan sus actividades frente a grupo; es decir, docentes horas-clase que laboran al frente de diversas asignaturas de los tres grados escolares. En dicha encuesta se le plantearon 20 cuestiones en donde tenían que contestar cada una ellas y para lo cual que les brindó la posibilidad de cinco opciones para responder a cada planteamiento.

Los resultados obtenidos se derivan a partir de los datos obtenidos que en un primer momento se registraron con un instrumento cuantitativo, que es el cuestionario, para que después se diera paso a un análisis cualitativo.

### *Instrumentos aplicados y prueba de hipótesis*

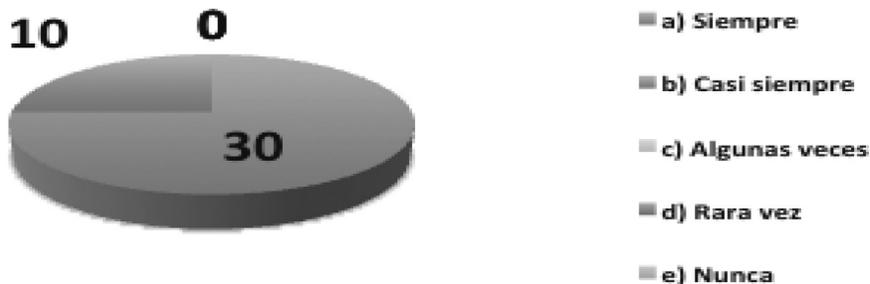
Como ya se comentó en el apartado anterior, la recopilación de información se enfocó a entrevistar a 40 docentes (20 por cada turno) frente a grupo, los cuales se les hicieron planteamientos que permitieron saber su percepción de los tres temas que se han venido trabajando en esta investigación.

Para empezar, en el caso de la pregunta 1, menciona lo siguiente: ejerzo mi práctica docente porque me gusta, me agrada trabajar con mis alumnos, porque puedo compartir con ellos mis conocimientos y mis experiencias. Los resultados fueron los siguientes:

**TABLA 1. ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 1**

a) Siempre	30
b) Casi siempre	10
c) Algunas veces	0
d) Rara vez	0
e) Nunca	0

**GRÁFICA 1. ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 1**

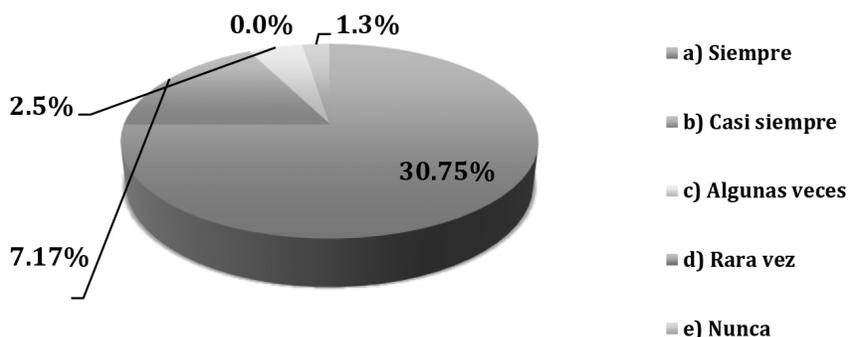


Tomando en consideración la tabla y gráfica anteriores se puede mencionar que el 75% de los docentes entrevistados admiten que su labor con los alumnos es siempre por interés personal, demostrándolo en su ejercicio profesional; el 25% expone que lo hace casi siempre; las restantes opciones tuvieron 0% en su tendencia a contestar alguna de las opciones. En este sentido, se destaca la proporción de que de cada cuatro docentes, tres mencionaron que su práctica docente la hacen con agrado.

De igual forma, la pregunta 2, trata de que el docente reconociera que su formación docente repercute en la formación de los alumnos, pues de él dependen que ellos aprendan y sean sujetos capaces de transformar su propia vida y la sociedad en general. En este orden, los resultados obtenidos son los siguientes:

**TABLA 2. ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 2**

a) Siempre	30
b) Casi siempre	7
c) Algunas veces	2
d) Rara vez	0
e) Nunca	1

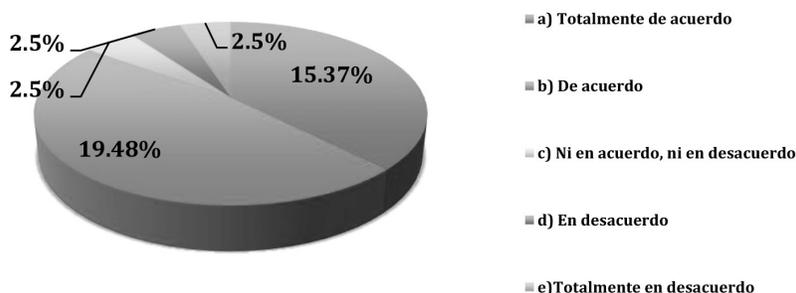
**GRÁFICA 2. ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 2**

Se identifica que 30 docentes, es decir un 75%, consideran que siempre su formación docente influye en la formación de los alumnos para lograr aprendizajes y así lograr sujetos que puedan transformar la realidad social. El 17.5%, es decir 7 docentes, consideran que casi siempre. Un docente, que representa el 2.5% considera que su formación no repercute en la formación de los alumnos. La opción de rara vez obtuvo el 0%.

En el caso de la pregunta 3, tiene relación con la calidad educativa. En ésta se planteó a los docentes que si es cierto que comprenden sus alcances, lo que expresan, la relación que guarda con la educación y con su propio trabajo. Los resultados son:

**TABLA 3. ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 3**

a) Totalmente de acuerdo	15
b) De acuerdo	19
c) Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	2
d) En desacuerdo	2
e) Totalmente en desacuerdo	2

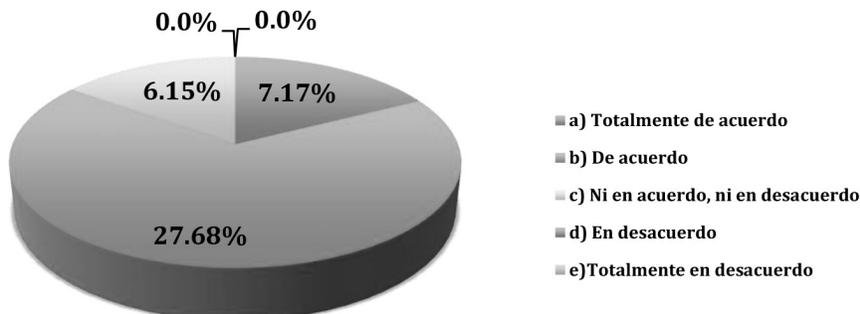
**GRÁFICA 3. ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 3**

En el caso de lo que evidencia la pregunta 3 es que resulta ser un tópico de trascendencia en la actualidad: la calidad educativa. De los 40 docentes entrevistados, 19 mencionan (47.5%) que están de acuerdo en que conocen los alcances de la calidad educativa, 15 docentes que equivale al 37.5% exponen que están totalmente de acuerdo en el planteamiento, 2 docentes que equivale al 5% contestaron que no están de acuerdo ni en desacuerdo, otros 2 docentes, que de igual forma corresponde al 5%, expresan que están en desacuerdo; es decir, que ignoran la propuesta de calidad educativa. Los últimos 2 docentes que corresponden al 5% responden que están totalmente en desacuerdo, lo que da por entendido que ignoran por completo las implicaciones de la propuesta de calidad educativa y su ingerencia en la propia educación, con su labor docente y su presencia en el escenario correspondiente a la política educativa.

Pasando a la pregunta 4, se hizo reflexionar a los docentes sobre las competencias. En este sentido, se les planteó la situación de que ellos conocen y dominan la terminología de la propuesta de basarse en competencias para su trabajo docente y a la vez se les preguntó si ellos las llevaban a cabo diariamente en su labor.

**TABLA 4. ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 4**

a) Totalmente de acuerdo	7
b) De acuerdo	27
c) Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	6
d) En desacuerdo	0
e) Totalmente en desacuerdo	0

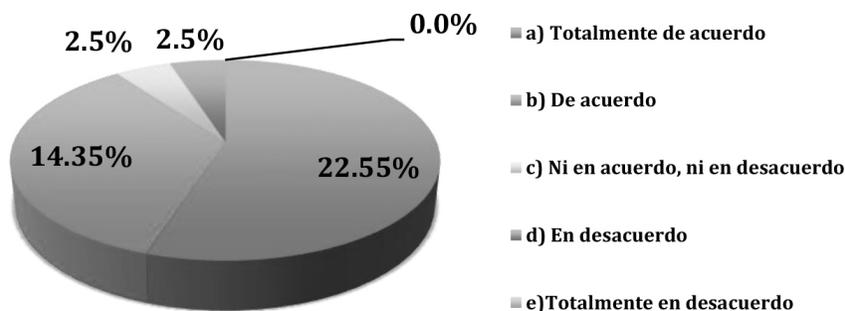
**GRÁFICA 4. ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 4**

Por lo que se puede observar en la tabla y gráfica anteriores, de los 40 docentes entrevistados, 27 de ellos que corresponden a un 67.5% mencionan que están de acuerdo en el conocimiento que guardan acerca de las competencias, 7 docentes que corresponden a un 17.5% dicen que están totalmente de acuerdo en dominar y conocer el tema en las competencias. Otros 6 docentes que son el 15%, señalaron que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta, es decir que tiene problemas para identificar su definición, sentido, aplicación e influencia en la propuesta de las competencias para el nivel medio superior, al menos en lo que comprende al estado de Jalisco. Las otras opciones que tienen que ver con si el docente está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo no tuvieron ninguna respuesta.

Una de las preguntas que en este caso corresponde a la número 5, tiene que ver con el nivel de conciencia del docente respecto de que su formación contribuye al desarrollo de las competencias en los alumnos y a la obtención de los principios de la calidad educativa marcados para la Educación Media Superior. En esta perspectiva, los resultados son:

**TABLA 5. ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 5**

a) Totalmente de acuerdo	22
b) De acuerdo	14
c) Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	2
d) En desacuerdo	2
e) Totalmente en desacuerdo	0

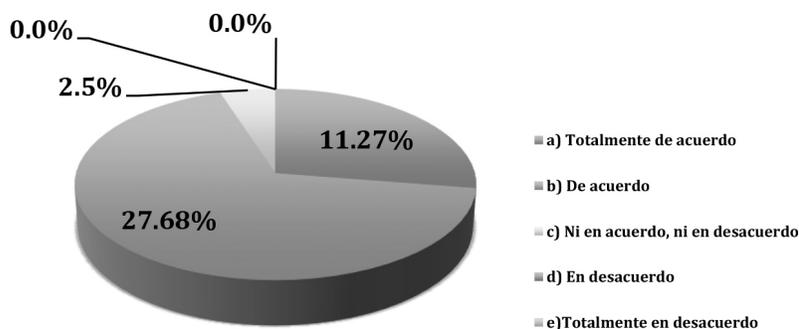
**GRÁFICA 5. ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 5**

Es interesante explicar en este sentido que 22 docentes, es decir el 55%, manifiestan estar completamente de acuerdo en que su formación sí influye en el desarrollo de las competencias de los alumnos a la vez que tiene relación con la calidad educativa. Un 35%, lo que equivale a 14 docentes, refieren estar de acuerdo con el planteamiento; 2 docentes, el 5%, indican estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta y los restantes 2 docentes que de igual manera corresponde al 5% señalan estar en desacuerdo. El 0% de los docentes entrevistados expuso estar totalmente en desacuerdo.

En lo que respecta a los resultados obtenidos en la pregunta 6 hace una reflexión al docente acerca de que si planifica sus cursos, diseña adecuadas estrategias de enseñanza para lograr aprendizajes significativos en los alumnos, busca y prepara sus clases apoyándose en recursos y materiales didácticos, motiva a los alumnos, utiliza una bibliografía de actualidad, promueve en la práctica los valores, evalúa los procesos cognitivos de los alumnos. Bajo estas consideraciones los resultados obtenidos son los que se muestran en la tabla 6 y en la gráfica 6.

**TABLA 6. ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 6**

a) Totalmente de acuerdo	11
b) De acuerdo	27
c) Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	2
d) En desacuerdo	0
e) Totalmente en desacuerdo	0

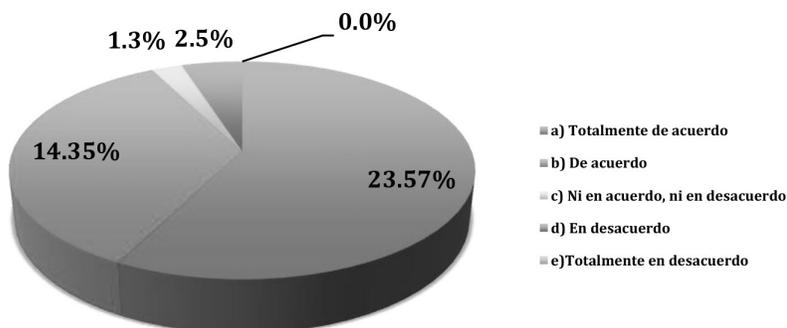
**GRÁFICA 6. ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 6**

De los 40 docentes encuestados, 27 de ellos que representan un 67.5% exponen estar de acuerdo con lo que se les planteó en la reflexión a cada uno de ellos, es decir con ese grado de conciencia con promover un mejor trabajo y haciendo de las clases un espacio para generar aprendizajes significativos, apegándose a los lineamientos que marca la reforma educativa abordada anteriormente; 11 docentes que representan un 27.5% señalan estar totalmente de acuerdo en las precisiones que se hicieron en esta pregunta; 2 docentes más, un 5% manifiestan que no están de acuerdo ni en desacuerdo con las ideas expresadas en este tópico, las otras opciones para responder no tuvieron ningún voto.

Con referencia a la pregunta 7, los 40 docentes dieron sus respuestas con base en la idea de que el docente del siglo XXI debe ser un sujeto capaz de ser autodidacta, acercarse al manejo de las tecnologías de la información y la comunicación y a su aplicación dentro de su práctica docente frente a los alumnos. Los resultados obtenidos son los que se presentan en la tabla 7 y en la gráfica 7, que enseguida se muestran.

**TABLA 7. ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 7**

a) Totalmente de acuerdo	23
b) De acuerdo	14
c) Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	1
d) En desacuerdo	2
e) Totalmente en desacuerdo	0

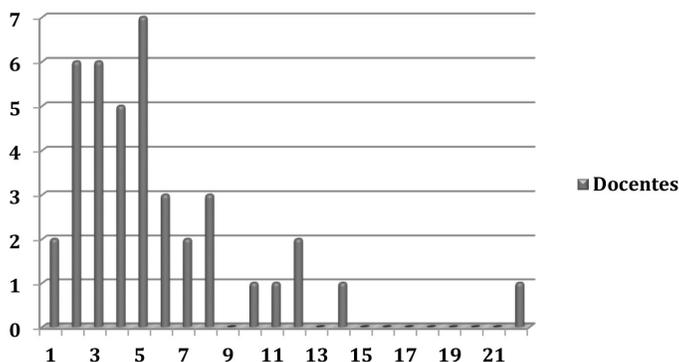
**GRÁFICA 7. ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 7**

De los 40 docentes encuestados, 23 de ellos que representa el 57.5% reconocen estar totalmente de acuerdo con la idea que se presenta acerca de la propuesta que se le expuso del docente del siglo XXI; 14 docentes, es decir el 35%, están de acuerdo con la propuesta que se marca en cuanto al docente se refiere; 2 docentes que corresponden al 5% están en desacuerdo y un docente no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Un aspecto que de igual forma se contempló en el cuerpo de la encuesta efectuada a los 40 docentes, se les pidió que indicaran los años de servicio que llevan laborando dentro de la Educación Media Superior. A continuación se muestran en la tabla 8 y en la gráfica 8 los datos obtenidos.

**TABLA 8. ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 8**

Años de servicio	Docentes
1	2
2	6
3	6
4	5
5	7
6	3
7	2
8	3
10	1
11	1
12	2
14	1
22	1

**GRÁFICA 8. ANÁLISIS DE LA PREGUNTA 8****Docentes (Años de servicio)**

Es trascendente comentar que de los 40 docentes encuestados, 7 de ellos que equivalen a 17.5% manifiestan tener cinco años de servicio en la educación media superior; seis docentes, es decir el 15%, exponen llevar dos años; otros seis, que equivalen al 15%, enfatizan en marcar tres años; con cuatro años son cinco docentes, lo que equivale a un 12.5%; con seis años hay tres docentes, lo que equivale a un 7.5%; con ocho años tres docentes, lo que equivale a un 7.5%; con un año hay dos docentes, es decir el 5%; con siete años hay dos docentes, que equivale a un 5%; con 12 años dos docentes, lo que equivale a un 5%; un docente con 10 años, lo que equivale a un 2.5%; con 11 años un docente, es decir el 2.5%; con 12 años un docente, es decir, 2.5%; con 14 años un docente, es decir el 2.5% ,y un docente con 22 años de servicio, es decir el 2.5%.

Al revisar los datos de años de servicio de los docentes encuestados, la mayoría posee pocos años como docente. Por ejemplo, el número de docentes entre 1 año y 5 años de servicio es de 26 docentes, es decir un 65%, lo cual demuestra que los docentes son jóvenes y están en proceso de construcción de experiencias y vivencias en el trabajo docente en la educación.

***Respuesta a la pregunta principal***

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando y después de haber realizado el procesamiento de la información de los datos que arrojó la encuesta a los 40 docentes, es oportuno analizar qué relación tienen estos datos que son de suma trascendencia con la hipótesis de trabajo que se estableció desde un inicio de este proceso de investigación.

Con referencia a lo anterior, la hipótesis de trabajo es: “si los docentes de Educación Media Superior poseen una correcta formación, entonces podrán lograr el desarrollo de competencias así como alcanzar la calidad educativa, en el marco nacional de la Reforma de la Educación Media Superior 2008”. Dentro de esta hipótesis es evidente que en primer plano la función que desempeñan los docentes dentro de la educación en cualquiera de sus modalidades y niveles, es imprescindible dentro de los procesos educativos. En este sentido se ha comentado ya que es importante que el docente cuente con una formación que le permita enfrentarse diariamente a la complejidad de la educación, y más aún, si se trata de desempeñar funciones frente a grupos escolares. Dadas las condiciones que anteceden a esta perspectiva se hace necesario comentar que una de las exigencias que pide la actual Reforma Integral de la Educación Media Superior 2008 es tener docentes capaces de desarrollar las competencias en los alumnos y alcanzar los principios bajo los cuales se ha establecido la calidad educativa.

Es evidente entonces que a partir de la hipótesis establecida y de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, se puede decir que ha sido refutada debido a que existe un reconocimiento de los propios docentes (que es en la mayoría de los docentes encuestados) en que no poseen la formación requerida para desarrollar en los alumnos las competencias, no existe una mínima apreciación de lo que es la calidad educativa, asimismo de lo que se refiere a competencias en la actualidad dentro de la Educación Media Superior. Resulta oportuno mencionar que los docentes dan evidencia fidedigna de que no tienen una correcta formación que les brinde la oportunidad de aplicar los principios que sustentan la reforma educativa, pues admiten no reconocer las principales implicaciones de la propuesta en competencias, lo cual ya se ha abordado anteriormente en este trabajo de investigación.

En este orden de ideas se puede estipular que los docentes ignoran cuáles son los elementos que dan vida a la propuesta de calidad educativa, que se ha convertido en uno de los pilares de las actuales reformas, no sólo de la Educación Media Superior, sino también de cada uno de los diferentes niveles educativos. Se observa claramente que el fenómeno al que se está aludiendo es complejo en sí mismo, porque ni el propio Estado se ha preocupado realmente por retomar la figura del docente, darle el lugar y la posibilidad de integrarlo al proceso de reforma educativa, dentro de la que se destaca su posición de figura imprescindible de la propia educación, actor y protagonista que dé fuerza a la reforma implementada.

Hecha la observación anterior, la propia Reforma Integral de la Educación Media Superior 2008 es aún desconocida por los propios docentes. En gran parte existen dudas e imprecisiones acerca de los temas planteados durante esta investigación. Retomando los datos analizados en las gráficas y tablas anteriores, es notorio que los docentes encuestados necesitan

urgentemente actualizarse y volverse expertos en el manejo de la información de cada uno de los temas, los que han permanecido ajenos a la misma formación del docente. En efecto, estos tópicos son esenciales para lograr una correcta aplicación y seguimiento de la reforma vigente para la Educación Media Superior. Resulta oportuno subrayar que los docentes requieren de un amplio conocimiento acerca de los temas de competencias, calidad educativa, así como en lo que respecta a su propia formación, pues como se ha mostrado no poseen un correcto paradigma de éstos y sus implicaciones con su labor docente.

### *Conclusiones*

En la actualidad, la educación basada en competencias establece un nuevo paradigma de aprendizaje por parte del sujeto, también implica una forma distinta de trabajar para el docente, quien debe construir sus propias competencias docentes, su propio saber pensar para hacer con conocimiento frente a sus alumnos de cara a este nuevo paradigma. Hablar de competencias docentes entraña observar el proceso educativo en el que están inmersas y también el aspecto laboral, dadas las condiciones sociohistóricas de la escuela como institución, cuya misión es reproducir socialmente la cultura.

No obstante, hay otras variables para evaluar a un docente: la calidad de la enseñanza que imparte, sus relaciones con los alumnos, los aprendizajes que produce, no sólo observables en resultados sino de currículo implícito. Lo anterior ejemplifica la complejidad del diseño de las competencias docentes. Las variables que afectan esta tarea son múltiples: lugar, tipo de población, el tipo de enseñanza de acuerdo con el paradigma educativo, entre otros más. Algo que sin duda ha ido determinado el tipo de docente que requiere la educación actualmente, tiene que ver con la globalización, ya que la considera un servicio en el que existen prestadores y clientes, estos últimos pagan y, por lo tanto, pueden plantear exigencias no exactamente educativas. Lo que sucede, es que a veces se pierde de vista que la educación es una función de la sociedad para reproducirse a sí misma al transmitir a las generaciones futuras lo necesario para perpetuar los conocimientos, valores y la cosmovisión que los adultos han decidido conservar, más aún, para garantizar su sobrevivencia. En otras palabras, la educación más que contar con clientes cuenta con actores que deben participar activamente en el proceso para que todos aprendan de manera continua, recreando de esta manera las instituciones educativas en comunidades de aprendizaje. No obstante deben contar con cierto nivel mínimo de profesionalización y actualización que les permita constituir modelos para impulsar el aprendizaje de los alumnos.

En este sentido, las competencias aparecen como capacidades de los docentes para educar hacia fines que se persiguen desde la sociedad actual

y la escuela. Esto implica hablar de la calidad de la mediación que se establece, por lo que las competencias docentes deben ser definidas desde un punto de vista sociohistórico en donde el educador debe responder a las necesidades de aprendizaje de un momento histórico específico de manera que quien aprende se adapte en las mejores condiciones. La diferencia en las concepciones de las competencias docentes se encuentra tanto en los criterios de desempeño establecido en los ámbitos en los que se desenvuelve el docente, así como en la metodología empleada. Mi posición al respecto es que para definir las competencias docentes se requiere determinar las capacidades cognitivo-conductuales que responden a las demandas educativas que se presentan. Por lo tanto, es necesario que el profesionista que viene a desempeñar una labor docente en la educación media superior tenga las herramientas necesarias como son las competencias y el dominio de las técnicas pedagógicas, así como el uso de las TIC que permitan mejorar cada uno de los diversos procesos de enseñanza-aprendizaje que se dan dentro del aula y que dé como resultado la generación de aprendizajes significativos en el alumno, que le sirvan para resolver problemas dentro o fuera de su contexto educativo.

En cuanto a la calidad educativa, no se debe descuidar que dicho vocablo sigue siendo un elemento central en el Sistema Educativo, es importante mencionar qué relación debe mantener con las nuevas propuestas del propio Estado. Es momento de unificar criterios y establecer puntos de encuadre entre la conceptualización de este término, ya que la influencia que tienen sobre la propia educación resulta evidente. La calidad educativa mantiene una relación con los sistemas educativos, resultando imperante remarcar la posibilidad potencial de enfatizar sus puntos de enlace para responder a una adecuada gobernanza y gobernabilidad, buscando el logro de la calidad educativa en donde se reafirme la idea de los principios de equidad y cobertura que han ganado un lugar importante en la actualidad y que resulta ser la plataforma de acción de la Reforma Integral de la Educación Media Superior. Recientemente, cuatro de cada 10 alumnos que ingresan a la primaria no la terminan (Mota, 2009). Los exámenes de admisión a la preparatoria o a la universidad, elaborados sobre la base de los perfiles de ingreso y egreso correspondientes, también confirman lo dicho: la mayoría de los aspirantes los reprueban u obtienen pobres calificaciones. El problema no es tanto de cobertura, sino de calidad.

En este mismo orden y dirección, calidad no es un concepto estático, es una característica de las cosas que indica perfeccionamiento, mejora, logro de metas. Calidad no es igual a perfección. Ninguna acción humana y, por lo tanto, ningún Sistema Educativo puede ser perfecto, pero sí puede y está obligado a mejorar siempre a pesar de las adversidades. Cuando se habla de un programa o Sistema Educativo de calidad, se hace referencia a aquel que

ha alcanzado estándares superiores de desarrollo, en lo filosófico, científico, metodológico o en lo humano.

En consecuencia, un enfoque sobre el concepto de calidad educativa se refiere a la eficacia. Un programa educativo será considerado de calidad si logra sus metas y objetivos previstos. Llevado esto al salón de clases, podríamos decir que se alcanza la calidad si el alumno aprende lo que se supone debe aprender. Otro enfoque se refiere a considerar la calidad en términos de relevancia. En este sentido, los programas educativos de calidad serán aquellos que incluyan contenidos valiosos y útiles, que respondan a los requerimientos para formar integralmente al alumno, para preparar excelentes profesionistas, acordes con las necesidades sociales, o bien que provean de herramientas valiosas para el trabajo o su integración a la sociedad.

De la misma forma, una tercera perspectiva del concepto de calidad se refiere a los recursos y a los procesos. Un programa de calidad será aquel que cuente con los recursos necesarios y además que los emplee eficientemente. Así, una buena planta física, laboratorios, programas de capacitación docente, un buen sistema académico o administrativo, apropiadas técnicas de enseñanza y suficiente equipo, serán necesarios para alcanzar la calidad. Sin duda, la calidad no puede reducirse a una de estas tres dimensiones, sino a la interacción de las tres. Entonces, la calidad depende de múltiples factores. Esto significa, que la responsabilidad por la calidad educativa no recae sólo en los directivos de una institución educativa, sino en todos sus participantes, y, por su función en el proceso educativo, principalmente en el docente.

Por lo tanto, es momento de que la formación docente ocupe un lugar protagónico en los procesos de gobernabilidad porque aunque las reformas educativas estén excelentemente formuladas, nunca llegarán a consolidarse, si éstas no consideran a los docentes como los motores principales que deben ejecutar sus conocimientos, habilidades y competencias en la formación de los alumnos. Ahora es momento de tomar decisiones para consolidar proyectos de reformas educativas, como se ha establecido con la Reforma Integral de la Educación Media Superior 2008 en el estado de Jalisco.

### ***Recomendaciones***

Es momento de realizar algunas apreciaciones acerca de lo que durante este trabajo se abordó. Sin duda, tanto la calidad educativa, las competencias así como la formación docente seguirán siendo el punto de encuentro de muchas propuestas y enfoques dentro del ámbito educativo, lo que beneficia la propia estructura epistémica de los tres conceptos que han atraído la atención de diversos teóricos, lo que ha permitido la fundamentación en este caso a la actual Reforma Integral de la Educación Media Superior 2008, que como ya

se dio cuenta en los apartados anteriores necesitan replantear estos elementos convergentes en dicha propuesta.

En esta vertiente, es preciso dar una serie de recomendaciones, rescatadas de diversos teóricos que dan fuerza a lo que en su momento se planteó acerca de la necesidad de replantear la Reforma Integral, brindando al docente la posibilidad de adquirir las competencias necesarias para que, a su vez, las pueda desarrollar en los alumnos, llegar a la anhelada calidad educativa. De Ibarrola, en COMIE (2003), identifica y describe los principales desafíos que enfrenta la formación docente en el siglo XXI y menciona que las tendencias a futuro serán en referencia a buscar la formación escolar para el trabajo, es decir, relacionar el trabajo docente con el mercado laboral. Acepta que la transformación debe darse en tres condicionamientos a superar:

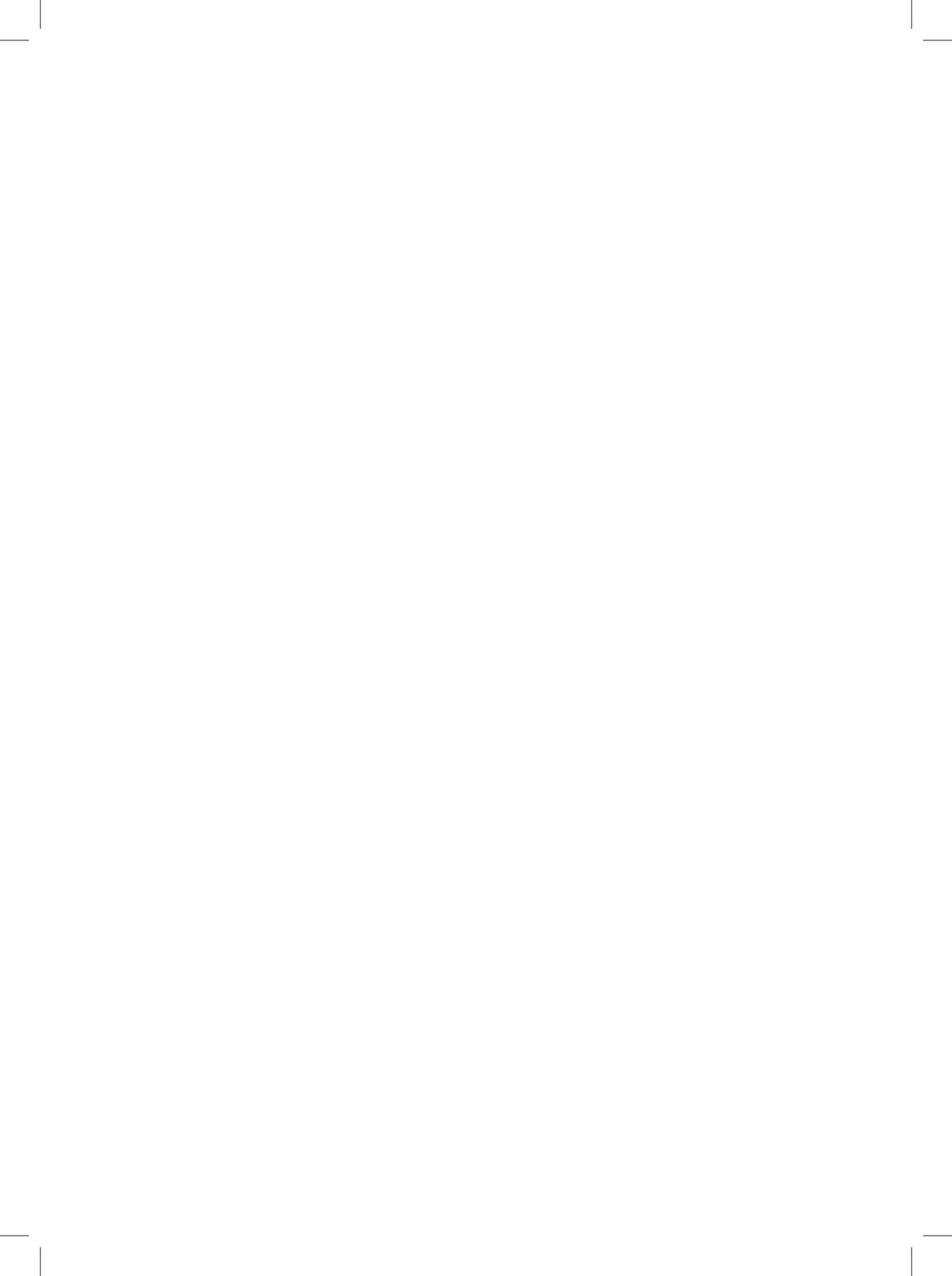
- a) La educación no debe quedar supeditada a las exigencias de una visión económica, sino que su función primordial sea la de asegurar una formación de calidad;
- b) Es necesario que exista un nuevo tipo de institución escolar para la formación, que responda con flexibilidad y rapidez a los cambios en el sector productivo, pero también a las múltiples demandas de los alumnos, por lo que se plantea cambios en cinco ámbitos:
  1. Diseñar y seleccionar correctamente los contenidos curriculares.
  2. Creación de nuevos espacios abiertos y flexibles.
  3. La transformación de los recursos y equipamiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
  4. El cambio clave está indudablemente en los principales actores de la institución escolar, es decir, de los docentes.
  5. El gran cambio se sitúa en los procesos de evaluación y certificación de los alumnos.
- c) Otro condicionamiento se refiere al apoyo que requiere el sistema escolar en su propio contexto.

### ***Bibliografía***

- Argudín, V. Y. (2005), *La convergencia entre habilidades, actitudes y valores en la construcción de competencias educativas*, México: Educar, Sistema Educativo Jalisciense, recuperado en: <http://educar.jalisco.gob.mx/35/Educar%20No%2035%20baja.pdf> (4 de marzo de 2008).
- Ávalos, B. (2007), *Formación Docente Continua y Factores Asociados a la Política Educativa en América Latina y El Caribe*, informe preparado para el Diálogo Regional de Política, Santiago: BID.

- Cardelli, J. J. y Duhalde, M. A. (2000), *Formación Docente en América Latina. Una Perspectiva Político-Pedagógica*, Buenos Aires: CTERA.
- Duarte, J. (2012), *Política y educación: tentaciones particularistas en la educación latinoamericana*, en *Economía Política de las Reformas Educativas en América Latina*, Santiago: CIDE-PREAL.
- Durán, H. A. (2004), *Las reformas curriculares en Educación Normal o la tarea de Sísifo*, México: Educar, Sistema Educativo Jalisciense, recuperado en: <http://educar.jalisco.gob.mx/31/Educar%20No%2031%20web.pdf> (22 de abril de 2008).
- Fernández, M. (2003), *Reformas Educativas en América Latina. Balance de una década*, Buenos Aires: PREAL.
- Frade, L. (2008), *Desarrollo de competencias en educación: desde preescolar hasta el bachillerato*, México: Inteligencia educativa.
- Guzmán, C. (2004), *Reformas educativas en América Latina: un análisis crítico*, Santiago: OEI.
- Horta, O. (2011), *Elementos para una reforma política en América Latina*, Washington: BID, <http://educar.jalisco.gob.mx/24/Educar%20No%2024%20.pdf> (2 de marzo de 2008).
- Moreno, B. (2003), *El Posgrado para Profesores de Educación Básica*, México: SEP.
- Mota, F. (2009), *El maestro y la calidad educativa*, México, recuperado en: <http://www.uag.mx/63/a08.01.HTM> (29 de septiembre de 2009).
- Paniagua, V. M. (2003), *Integración escolar y calidad educativa: opciones para lograr la equidad*, México: Educar, Sistema Educativo Jalisciense.
- Rivas, P. J. (2004), *La Formación Docente, Realidad y Retos en la Sociedad del Conocimiento*, en *Educere La Revista Venezolana de Educación*, Año 8, núm. 24, enero-febrero-marzo, 2004, recuperado en: <http://www.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/educere/vol8num24/articulo9.pdf> (23 de abril de 2008).
- Savín, C. M. A. (2003), *Escuelas Normales: propuestas para la Reforma Integral*, México: SEP, recuperado en: <http://ses4.sep.gob.mx/dg/dgespe/cuader/cuad13/cuaderno13.pdf> (19 de abril de 2008).
- Schiefelbein, E. y Schiefelbein, P. (2000), *Determinantes de la calidad: ¿qué falta mejorar?*, en *Perspectivas* (Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile), vol. 4, núm. 1, 2000, Santiago: CIDE.
- SEMS (2008), *Reforma del Bachillerato General por Competencias*, SEMS de la Universidad de Guadalajara 2008, Guadalajara, México: Gaceta de la Universidad de Guadalajara.
- SEP (2008), *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*, México: SEP, recuperado en: [http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Politica/Lec\\_Educat.pdf](http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Politica/Lec_Educat.pdf) (28 de abril de 2008).

- SEP (2009), *Hacia una Política Integral para la Formación y el Desarrollo Profesional de los Maestros de Educación Básica*, México: SEP.
- SEP (2012), Programa Nacional de Formación Docente Centrado en el Aprendizaje (Formación DOCA), México: SEP.
- SEP (2013), *Competencias que expresan el perfil del docente de la Educación Media Superior*, México: SEP.
- SEP (2013), *Reforma Integral de la Educación Media Superior en México: la creación de un Sistema Nacional de Bachillerato en un marco de diversidad*, México: SEP.
- Torres, R. M. (2001), *La Profesión Docente en la era de la Informática y la lucha contra la pobreza*, Santiago: UNESCO-ORELAC, recuperado en: [http://www.lppuerj.net/olped/Mec/biblioteca/docentes\\_tec.pdf](http://www.lppuerj.net/olped/Mec/biblioteca/docentes_tec.pdf) (17 de abril de 2008).
- Vallejo, M. I. (2004), *Desarrollo Profesional Docente: Modelos de Formación*, Madrid.



---

## CAPÍTULO 13

# EL DOCENTE COMO MEDIADOR PEDAGÓGICO EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES BÁSICAS DE PENSAMIENTO

---

Lucero Revelo Sara Esperanza<sup>1</sup>

### *Resumen*

El presente apartado presenta los resultados de la investigación realizada con docentes de la Pontificia Universidad Católica de Ibarra a través de una beca de CONSUAN, denominada “El uso de las habilidades básicas de pensamiento en la mediación pedagógica en las asignaturas de inglés y expresión oral y escrita”. El objetivo de esta investigación fue analizar el uso que hacen los docentes de estas habilidades en la mediación pedagógica. La metodología se apoyó en un paradigma cualitativo a través de métodos de investigación acción en educación (IAE), se apoyó en instrumentos cuantitativos cuando se complementó el plan de acción de la investigación, porque el dinamismo de los docentes investigados motivó a ampliar el proceso y complementar la información a través de instrumentos como un cuestionario y una encuesta, los cuales ayudaron en los procesos de sistematización. En los resultados se encontró que no hay un diseño de estrategias pedagógicas que incluyan intencionalmente las habilidades básicas de pensamiento. Hay confusión conceptual entre las habilidades básicas de pensamiento y las competencias a desarrollar, falta de planeación, para la aplicación de las habilidades, dando oportunidad a ejecutar actividades que articulen los conocimientos que deben asimilar con las acciones y habilidades mentales que han de realizar, para que haya un manejo teórico-práctico que dé solidez en los conocimientos y como fortaleza se encontró interés y responsabilidad en la preparación para que, en lo posible, las clases sean activas y participativas.

---

<sup>1</sup> Doctoranda en educación (Universidad de Baja California, México). Magister en educación de adultos (Universidad San Buenaventura). Especialista en pedagogía para el desarrollo del aprendizaje autónomo (Universidad Nacional Abierta y a Distancia). Doctora en psicorehabilitación (Universidad Central del Ecuador). Psicóloga (Universidad Central del Ecuador). Licenciada en educación (Universidad Mariana). Docente investigadora del grupo de investigación INDAGAR de la Facultad de Posgrados y Relaciones Internacionales, Universidad Mariana (Nariño). slucero@umariana.edu.co

**Palabras clave:** mediador pedagógico, habilidades básicas de pensamiento.

### ***Abstract***

*This article presents the results of research conducted with teachers of the Catholic University of Ibarra through a grant from CONSUAN, called "The use of basic thinking skills in the pedagogical mediation in the subjects of English and speaking and written". The objective of this research was to analyze the use made by teachers of these skills in the pedagogical mediation. The methodology was based on a qualitative paradigm through action research methods in Education (IAE), he relied on quantitative tools when the action plan was supplemented research, because the dynamism of teachers motivated to extend the investigation process and complementing information through instruments such as a questionnaire and a survey, which helped in the process of systematization. The results found that there is a design of teaching strategies that intentionally include basic thinking skills. There conceptual confusion between basic thinking skills and competences to develop, lack of planning for the application of skills giving opportunity to run activities that articulate the knowledge to be assimilated with the actions and mental abilities to be carried out, for there is a theoretical and practical handling of solidity and strength knowledge and interest and responsibility in preparing for that, if possible, classes are active and participatory found.*

**Keywords:** *pedagogical mediator, basic thinking skills.*

### ***Introducción***

La investigación "Las habilidades básicas de pensamiento en la mediación pedagógica en las asignaturas de inglés y expresión oral y escrita" fue realizada con la coparticipación de docentes de la Pontificia Universidad Católica de Ibarra y de la Universidad Mariana de la ciudad de Pasto, mediante una beca de CONSUAN. Investigación que facilitó analizar el uso que hacen los docentes de estas habilidades en la mediación pedagógica. Se desarrolló este objetivo indagando el conocimiento de los procesos de aplicación de estas habilidades y la transferencia que hacen en el desarrollo de sus clases.

Se utilizó un paradigma cualitativo, con un tipo de investigación descriptiva se pretendió conocer cómo el docente hace uso de las habilidades de pensamiento en la mediación pedagógica de la lectoescritura en las áreas de desempeño y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, procesos e interacción con los estudiantes. Para la recolección de información se utilizó la entrevista, la observación participante, teniendo como

herramienta de sistematización el diario de campo, Además se apoyó en instrumentos cuantitativos como una encuesta y un cuestionario de evaluación del pensamiento y técnicas de estudio, para complementar la información.

En este proceso no sólo se trató de recoger datos, si no a la vez hacer un proceso de acompañamiento para que los docentes se sensibilicen y se den cuenta de la importancia que tienen las habilidades de pensamiento en la mediación pedagógica. Esta forma de seguir el proceso investigativo facilitó identificar un elemento emergente como la importancia de estas habilidades en la lectoescritura.

La caracterización facilitó hacer la sistematización a través de las siguientes categorías y subcategorías: categoría evaluación de habilidades de pensamiento, subcategorías, pensamiento crítico, tiempo y lugar de estudio, técnicas de estudio, concentración y motivación. Categoría habilidades básicas de pensamiento, donde las subcategorías fueron la observación, descripción, semejanzas, diferencias, comparación. Y la última categoría emergente: la lectoescritura, donde se pueden aplicar habilidades de pensamiento a través de IPLER y mapa mental, como también esta experiencia investigativa sugiere otros campos de aplicación como la inclusión escolar.

Los resultados demuestran que en la mediación pedagógica la aplicación de las habilidades se hace en forma espontánea, porque no se da la importancia necesaria a estos procesos por desconocimiento en la operatividad, inclusive hay confusión conceptual entre las habilidades básicas de pensamiento y las competencias a desarrollar, esto dificulta a los docentes a articular las temáticas y el desarrollo de la habilidad, tema que les preocupó e interesa llevar a la práctica, de allí que se generaron jornadas adicionales, prolongando el tiempo de investigación, que debe estar al servicio de las comunidades investigadas y no ser simple objeto de diagnóstico, sin dejar huella en sus procesos de actualización y fortalecimiento en la mediación pedagógica.

Una de sus mayores conclusiones en este tema de investigación es que los docentes necesitan capacitarse en procesos de aplicación de habilidades de pensamiento, para que de esta manera puedan planear sus clases llevando a sus estudiantes no sólo a un desarrollo académico, sino proporcionando un desarrollo de habilidades de pensamiento en una práctica diaria, en el contexto escolar y en cada acción de la cotidianidad, éstas tienen un papel fundamental en la toma de decisiones y es importante en la vida de cada ser humano.

Entre otras cosas, se encuentra que el docente tiene sus propias habilidades, pero no las ejercita, sino que las convierte en una rutina que no puede ser provechosa para el estudiante. De allí que lograron darse cuenta que la aplicación de las habilidades básicas de pensamiento favorece a estudiantes que están mejor preparados para que se motiven a profundizar en sus procesos, y a estudiantes que presentan dificultades para que desarrollen sus propias habilidades en la producción del conocimiento.

Los docentes concluyen que el problema mayor resulta cuando los docentes no aceptan que no están preparados en estas habilidades y que es necesario tomar conciencia de estas deficiencias, para desarrollar la mediación pedagógica de mejor manera y que en última instancia, el beneficiado sea el estudiante.

Finalmente, entre algunas recomendaciones se pueden enunciar las siguientes: El docente, para lograr una mediación pedagógica con aplicación de procesos de habilidades de pensamiento, necesita practicar la autodirección, enlazando los hechos, situaciones, eventos e ideas; aspecto este que no se logró evidenciar en la mayoría de docentes tanto en el cuestionario como en los talleres, por la falta de aplicación de los procesos de habilidades básicas de pensamiento.

Como también es recomendable que el docente mantenga una autodisciplina en la mediación pedagógica, para mejorar actitudes, e innovar en la pedagogía y no quedarse, en una mediación pedagógica, producto de una herencia de pensamiento didáctico espontáneo, mas no del desarrollo de capacidades.

Es importante que el docente autorreflexione sobre su desempeño y practique la autocorrección, para que se le facilite reconocer y evaluar constantemente los supuestos, las implicaciones y las consecuencias prácticas que surgen al idear soluciones a problemas complejos. En el desarrollo de la capacidad para pensar es fundamental la administración del tiempo, la organización y adecuación del lugar y ambiente en donde se desarrolla el trabajo intelectual.

### ***Fundamentos teóricos***

Esta investigación se apoya en las teorías que provienen de la psicología y de la ciencia cognitiva (Gardner, 1985; Glass y Holyoak, 1986; Jones e Idol, 1990), de los modelos actuales que explican la inteligencia humana (Sternberg, 1985 y 1987; Gardner, 1983; Goleman, 1986) y del paradigma de procesos (Sánchez, 1985 y 1992). De igual manera en los estudios de Mayer (1983), quien analiza ciertas corrientes psicológicas en cuanto a las definiciones que involucran procesos internos, que no son observables directamente.

*Habilidades básicas de pensamiento.* Con fundamento en Mayer (1983) se puede expresar que, desde las diferentes corrientes psicológicas, los procesos de pensamiento son fundamentales al definirlos porque involucran procesos internos que son poco observables. De allí que las definiciones psicológicas del pensar deben estar firmemente ligadas a los mecanismos que sustentan las conductas (Amestoy, 2002). De allí que define el pensar como un conjunto de operaciones dirigido a resolver problemas.

Además, destaca que pensar sirve a muchos fines e involucra multitud de operaciones y tareas mentales como recordar, resolver problemas, tomar decisiones, razonar, evaluar. Las habilidades de pensamiento “son el conjunto de acciones interiorizadas, organizadas y coordinadas en función de las cuales realizamos la elaboración de la información que recibimos” (Márquez, 1998). “El conjunto de acciones interiorizadas, organizadas y coordinadas, propician un adecuado procesamiento de la información, enfocadas tanto a la información a procesar en sí, como también a las estructuras, procesos y estrategias que están siendo empleadas al procesarla” (Lipman, 1991).

De allí que es fundamental que el docente conozca y reconozca las habilidades básicas de pensamiento, para aplicarlas haciendo transferencia en el diario vivir, y en el diseño de estrategias para aplicarlas en la mediación pedagógica.

Entre las habilidades básicas de pensamiento según Amestoy (2002) se encuentra la observación, la cual es un proceso mental que requiere fijar la atención en una persona, objeto, evento o situación, de identificar características, representadas mentalmente y archivadas de modo que sea útil y recuperable en el momento que se desee.

Otra habilidad básica es la semejanza, la cual es reconocer características que no son iguales, pero sí parecidas. Donde se requiere tener presente la variable para identificar la característica que se presente en forma general y que agrupa a dos o más elementos. La función de ésta es organizar el proceso del pensamiento a partir de la observación. Pueden presentarse semejanzas implícitas, o sea que se identifican similitudes a través de variables. En cambio, las semejanzas relativas son las variables que, al comparar, se deciden cuáles son los objetos o situaciones parecidas. Es allí cuando se apoya en otra habilidad como la diferencia, la cual facilita distinguir una de otra después de encontrar similitudes.

Asimismo, surge la necesidad de otra habilidad como la relación, ésta es un poco más compleja que las anteriores porque conecta los resultados de la exploración vinculando la información conocida; esta habilidad lleva a utilizar la comparación, entre dos o más personas, objetos, eventos o situaciones, identificando primero los elementos comunes o los elementos únicos que puede haber.

### *Metodología*

Para facilitar el desarrollo de esta investigación se apoyó en un paradigma cualitativo a través de métodos de investigación acción en educación (IAE), en este capítulo sólo se presentan fundamentalmente resultados cualitativos. Donde el procedimiento que se utilizó para la sistematización de resultados fue, desde lo cualitativo, las matrices de triangulación de la información. La

investigación se desarrolló en cinco fases: conceptual o reflexiva, fase de planeación y diseño, fase empírica, fase analítica y fase de difusión.

Como técnica se utilizó el taller y la observación participante en el aula de clase de los docentes participantes en el proceso de investigación. Donde fue herramienta fundamental el diario de campo para ir registrando paso a paso lo observado en las aulas. Asimismo, se complementó la información con la revisión de libros reglamentarios de los docentes y proyectos de aula.

### ***Resultados***

Los errores más frecuentes en la mediación pedagógica son de comunicación y en las más de las veces están en la falta de manejo de habilidades básicas de pensamiento, porque una persona que no observa no es capaz de centrar la atención al escuchar, al leer o al expresar sus ideas, sus sentimientos y emociones. Más aún, cuando va a dar un mensaje a los demás no logra transmitirlo de manera clara y precisa.

Por otra parte, ante situaciones y hechos necesita comparar los pro y los contra para tomar decisiones y no encuentra elementos de juicio, porque no logra observar, establecer semejanzas y diferencias, identificar características esenciales, habilidades fundamentales que ayudan a discernir y a tomar decisiones o actuar con mayor asertividad. Esto implica que el docente que sea buen observador, capaz de autoobservarse y dominarse a sí mismo en el manejo de emociones y sentimientos, que sea más tolerante o prudente frente a la confrontación o desempeño en situaciones nuevas o de irresponsabilidad estudiantil.

Asimismo, si sabe observar, sabe escuchar con atención y no genera malos entendidos, negándose al dialogo antes por el contrario busca identificar los puntos de desacuerdo, para luego llegar a un consenso a partir de una descripción de las situaciones en forma clara, precisa y concreta. En este orden de ideas, Gutiérrez, Pérez y Prieto (2009) afirman que en la relación presencial la mediación puede surgir del trabajo en el aula y depende casi siempre de la capacidad y la pasión del docente, donde los materiales son los que facilitan al estudiante encontrarle sentido a su proceso educativo.

De allí que esta investigación dio la posibilidad para que los docentes reflexionen en torno a sus falencias, y uno de los docentes manifiesta que es cuestión de manejo en el diseño de las estrategias didácticas, al hacer la planeación, incorporando las habilidades de pensamiento:

Me parece que deberíamos fijarnos o autofijarnos una meta dentro de las programaciones, micro curriculares, que haya un parámetro de habilidades, que uno quiera despertar ... es una forma mucho más, integradora, y ... me parece que dentro de esa metodología debe incorporarse a las habilidades, en

el tema que vamos a desarrollar, para que luego sea también un indicador de evaluación.

Además, se observó en la mayoría de docentes participantes en la investigación que con una gran disponibilidad y humildad reconocieron sus errores y valoraron el proceso manifestando:

Esta movilidad investigativa nos permite ver otros contextos, otras realidades, otras posturas de docentes, otro lenguaje si se quiere dentro de la misma cátedra, como lo estamos viendo en la experiencia de esta investigación, me parece que es de un gran aporte.

Por tanto, es importante tener destrezas en la aplicación de procesos de habilidades de pensamiento, a través de conocer, poner en práctica, y esto implica encontrar herramientas para el desempeño cotidiano. Es por esta razón que el proceso de esta investigación es novedoso porque, tal y como lo refiere un docente:

Alguien de afuera nos puede ayudar a identificar falencias que tengamos y que las podemos ver y así poder mejorar... porque nos está enseñando no solamente cuáles son las habilidades de pensamiento, sino también, cómo aplicarlas.

Es por esto que para el desarrollo de habilidades básicas de pensamiento se brinde tiempo y espacio, se tenga claro los procesos, se practique y confronte con lo que realmente se quiere. Al respecto un docente opina:

La posibilidad de aplicar los procesos de habilidades básicas de pensamiento ... dentro de un periodo de clase, quizá no se alcance a hacer todas las habilidades correspondientes, pero sí se puede ir haciendo coincidiendo algunas de ellas específicamente y de paso reforzar las otras que ya se han ido haciendo quizás en periodos anteriores, es decir un proceso de crecimiento continuo por un crecimiento global.

Cuando se dan espacios para la aplicación de habilidades de pensamiento se facilita identificar criterios de evaluación claros, los cuales pueden identificar fortalezas y debilidades, para hacer un seguimiento al proceso de aprendizaje y se puede prevenir dificultades, como las que evidenciamos en esta investigación de que cuando no hay ejercitación de las habilidades básicas de pensamiento; esto se ve reflejado en la deficiencia en las demás operaciones mentales.

Porque las habilidades de pensamiento son la estrategia básica para la metacognición, donde “el conocimiento metacognitivo se refiere a aquella parte del conocimiento del mundo que posee y que tiene relación con asuntos cognitivos” (Flavell, 1987, p. 21).

Esta mediación pedagógica ayuda a desarrollar autonomía y a respetar los hechos que se van observando sin desentenderse de ellos, esto lleva hacer nuevos descubrimientos, a manejar la crítica, a valorar un proceso y lo propio, a no “tragarse entero” porque pueden comprobar, ver, pensar de manera diferente observando diferencias y desacuerdos. Es decir, el estudiante tiene la oportunidad de crear sus propios ejercicios y no solamente complementar textos, frases que tienen a mano como la mayoría de textos en inglés.

Ante lo cual (Rathas, 1989) expresa que el estudiante puede, en este caso de uso de habilidades de pensamiento, empezar a utilizar datos del contexto de la cotidianidad para facilitar la interpretación. El manejo de datos de esta manera hace que ayude a la asimilación de nociones importantes para el desenvolvimiento en la vida y en la comunidad.

Otra habilidad para generar procesos de producción oral y escrita como en inglés y en cualquier asignatura es la imaginación, la cual permite forjar imágenes mentales, y con esas imágenes mentales es más fácil escribir ideas para construir textos (Rathas, 1989) desde la imaginación, la inventiva y la originalidad, cultivando lo nuevo y lo diferente, por lo cual la imaginación va más allá de los datos y de la experiencia.

Esta posibilidad de inventar, imaginar y crear promueve liberarse de la rutina y de los obstáculos para empezar a escribir con originalidad. Aunque no se puede decir que es una operación que enseñe a pensar, pero intuitivamente sentimos que está asociada y aliada al pensamiento en un sentido amplio. Esta alternativa para escribir, compartiendo lo que se imagina cada uno, ayuda a tener flexibilidad en la forma de pensar para facilitar los consensos y acuerdos.

El uso de habilidades básicas de pensamiento en el desarrollo de las diferentes actividades puede convertir las actividades en experiencias significativas para el docente y para el estudiante, porque llevan a estimular un análisis intelectual que produce inspiración y proyección de futuro. Deurey citado por (Quintero, 2007) habla del concepto de actividad desde dos conceptos como: soportar y sufrir. Soportar quiere decir “pasen por” la actividad. La actividad es pasiva, inactiva, irreflexiva. En cierto modo, el estudiante tolera, pero no ejerce un verdadero efecto sobre su vida. Al hablar de sufrir quiere decir que la vida se ve afectada por la actividad. De allí que el ejercicio de habilidades básicas en la lectoescritura, prepara a los estudiantes para enfrentar frustraciones y aprender a enfrentar dificultades con capacidad para discernir y tomar decisiones, sin miedo a equivocarse, porque de una equivocación puede mejorar.

Por otra parte, los estudiantes que no captan el significado necesitan variadas experiencias que les ayuden a interpretar. Una estrategia es la escritura, empezar por escribir dos o tres frases que sugieran la idea principal del artículo, como también se puede pedirle que haga un acta de una reunión, de una discusión, identificando los principales temas de discusión y los acuerdos o compromisos si se establecieron.

En el caso de inglés se le puede pedir que observe y describa una caricatura donde se le quite el epígrafe para que haga un nuevo epígrafe y luego puede comparar el epígrafe del caricaturista con el que realizó. Como también el docente puede observar a estudiantes de conducta dogmática, y pedirle que describa, una posición de responsabilidad con lo que dice y hace. Ante esto puede pedirle que respalde las afirmaciones, el maestro puede ayudarse codificando lo que dice y escribe. Se pueden identificar palabras extremas como: todo, siempre, nunca, nada, nadie, muchos, en su totalidad, preguntándole las evidencias que dan certeza al respecto.

Uno de los problemas tanto en inglés como en la producción oral y escrita es la falta de confianza en el propio pensamiento, por parte de los estudiantes. Ante esta situación es necesario llevar a la práctica habilidades básicas de pensamiento facilitando oportunidades para que los estudiantes vivencien experiencias de éxito o fracaso, a partir de compartir experiencias, identificando semejanzas y diferencias y errores sin temor a quedar en ridículo. Por tanto (Raths,1999) considera dos puntos de vista al respecto: La conducta es un índice tanto de presencia como de ausencia del pensamiento. Donde la ausencia se puede reflejar en ocho síndromes de conducta que son comunes y provocados por el descuido, olvido o desprecio de los procesos del pensamiento.

Aspectos observados en el aula cuando no hay una adecuada mediación pedagógica, como se evidenció en esta investigación y no únicamente es una característica específica de los docentes participantes en el proceso, sino también se le observa en las diferentes problemáticas estudiantiles que llegan al consultorio de psicología, la cual se ha identificado durante los 25 años de desempeño como psicóloga, por parte de la investigadora.

### *Discusión*

Es importante iniciar confrontando definiciones de lo que significa pensar, según el Diccionario Webster, es “poner en juego las facultades intelectivas, emplear la mente para llegar a conclusiones, tomar decisiones, sacar inferencias, ejercitar cualquier operación mental conforme a la razón. Esta definición prácticamente es la que da razón de la necesidad de ejercitar las habilidades de pensamiento, para lograr mejores desempeños en la cotidianidad, en este caso en la mediación pedagógica, que por desconocimiento de

aplicación de procesos inclusive en la vida personal no se logra comprender cuál es el proceso de aplicación a pesar de conocerlas desde las primeras etapas escolares, pero que no se les da la debida importancia para ejercitarlas.

Por otra parte, el *Diccionario de la Lengua Española*, define que pensar es imaginar, considerar o discutir. Pues sí, ese es un resultado de todo un proceso de viabilizar capacidades a través de observa, describir, establecer semejanzas, diferencias, relaciones, comparaciones y clasificaciones. El desarrollo del pensamiento ayuda a promover un pensamiento flexible y a un manejo emocional de la diferencia. Al respecto Goleman (2005) dice que se puede aprovechar la diversidad para mejorar el desempeño de todos, como consecuencia de los beneficios potenciales de ese aprovechamiento, como una mayor ganancia, mayor aprendizaje en cualquier organización sumergida en un ambiente de flexibilidad y rápida adaptación a los mercados cambiantes.

Desde esta investigación se puede afirmar el cumplimiento de la anterior teoría, las habilidades de pensamiento son una clave fundamental para la interacción y producción oral y escrita, permiten el desarrollo de competencias del lenguaje y con ellas, la posibilidad de interactuar en un ambiente de inclusión, de respeto por la opinión de los demás, observando y leyendo realidades diferentes con criterio, para aprender desde las diferentes experiencias académicas, perspectivas y antecedentes distintos, adoptando posiciones personales, con apertura intelectual y respeto por la gente. Precisamente esta es una debilidad observada en la anterior investigación realizada con estudiantes de séptimo grado de básica secundaria, donde hay poca tolerancia a la diferencia en la interacción entre pares.

El proceso de desarrollo del pensamiento puede fomentar una mayor comprensión desde la individualidad a la diversidad, al respecto Romo y Cubeiro (2006) señalan que la diversidad, concebida desde la diferencia y la tolerancia está en las diferencias intangibles, en la manera de aprender, en los valores, motivaciones y sentimientos; diversidad que puede ser leída desde las habilidades de pensamiento. Lectura que muchas veces no se hace y no se sabe cómo manejar la heterogeneidad que se presenta en el aula y de allí que no se respetan ritmos de aprendizaje, no se aprovechan capacidades excepcionales y se niega a la inclusión escolar.

Por otra parte, se logra reafirmar los aportes de López y Flores (2006) quienes refieren que se tiene la firme creencia de que pobres y ricos, de igual manera tienen problemas para comprender información o situaciones complejas. Ambos presentan problemas de lectoescritura, sin importar el país y la condición social, por lo que la diferencia será el tipo de estrategia a implementar en las universidades.

Aspecto que se ha logrado evidenciar en diferentes niveles de educación, como en este caso con docentes universitarios de una universidad privada, de otro país y de diferente cultura y con diferente nivel de educación

como es el evidenciado en una anterior investigación (Lucero, 2010) realizada por el grupo INDAGAR, con estudiantes de séptimo grado de un colegio público, ubicado en una comuna con una gran problemática social. Por lo tanto, se concluye que los supuestos que se tienen con respecto al desarrollo de habilidades básicas de pensamiento de que se desarrollan en la educación primaria son falsos de acuerdo con las evidencias encontradas, todo depende de la mediación del docente, el cual necesita conocer en forma práctica los procesos de aplicación de estas habilidades.

Esta investigación invita a reflexionar que no todos los profesores cuentan con los conocimientos pedagógicos teóricos y prácticos en la enseñanza de las habilidades básicas de pensamiento y lectoescritura, de allí que es necesario fortalecer la mediación partir de la autoverificación, autorreflexión y autorregulación, aspectos que pueden ser evidenciados mediante la aplicación de estas habilidades.

En consecuencia, a través de este proceso investigativo se puede confrontar referentes teóricos como el postulado de Piaget citado por (Grisales, 2012) quien refiere que el niño no almacena conocimientos sino que los construye mediante la interacción con los objetos circundantes, pero si no se le da las herramientas necesarias, asimilan lo que es más fácil asimilar, mas no todo lo que pudieran asimilar, ya que esto se puede lograr si hay estrategias pedagógicas que lo faciliten, con la aplicación de habilidades de pensamiento conjuntamente con el desarrollo temático, este proceso tiene que ser intencional, no espontáneo y en todo el proceso educativo, para que luego el niño construya desde la misma cotidianidad, desde la propia realidad y contextos.

Asimismo, Vygotsky citado por Rivera (2010) refiere que detrás de cada sujeto que aprende hay un sujeto que piensa. Para ayudar al niño debemos “acercarnos” a su “zona de desarrollo próximo”; partiendo de lo que el niño ya sabe”. Se puede fomentar su capacidad de observación, descripción, comparación, identificación de semejanzas y diferencias, clasificación e identificación de características esenciales, para que salga de una zona de comodidad y busque estrategias para llegar al nuevo conocimiento. Muchas veces esto no se da en la educación primaria y se van generando falta de habilidades frente a la lectoescritura y esto repercute en el bachillerato y llega a la universidad sin las competencias necesarias para interpretar, argumentar y proponer, algunas veces con una reproducción mecánica del conocimiento. Porque quien ignorantemente orienta, lleva a aprender ignorantemente e ignorantemente se desempeñan. Al respecto, Ausubel (2009) manifiesta que los aprendizajes deben servir para algo y ser significativos basándose en la comprensión; por tanto, es necesario que cada estudiante comprenda su proceso en el desarrollo de habilidades de pensamiento, para que sea testigo de sus propios logros a partir de la meta cognición. “La comprensión entonces parte desde sus propias necesidades” (Orozco, 2009).

Por tanto, la formación pedagógica, tanto teórica como práctica, en desarrollo de habilidades de pensamiento, favorece la orientación a los estudiantes en la toma de conciencia para superar errores a las cuales pueden ayudar en el manejo de problemas o situaciones desde las inteligencias múltiples, porque a partir de estas habilidades logran tener un pensamiento más autónomo. Al respecto, De Bono (1969) afirma que el pensamiento es una habilidad práctica por medio de la cual opera la inteligencia, donde no toda persona con un alto coeficiente intelectual es eficaz en la solución de problemas. Por lo cual, una manera de lograr la eficacia es el desarrollo de habilidades básicas de pensamiento.

Al respecto, Sternberg (1983) establece la diferencia entre pensamiento e inteligencia. Declara que la inteligencia se refiere a la conducta total de un organismo, y las habilidades de pensamiento son las que dan cuenta de esa conducta. Entonces, para dar cuenta de esa conducta es fundamental que lo subjetivo se vuelva objetivo a través del desempeño y desarrollo de competencias.

En consecuencia, se puede afirmar que la falta del uso de habilidades de pensamiento en la mediación pedagógica puede generar problemas sin importar el país y la condición social, se agrava más a medida que no se desarrolle, desde los primeros años escolares, inclusive desde la educación familiar, porque el estudiante puede perder oportunidades de ser competente frente al mundo de posibilidades. Las estrategias para desarrollar habilidades de pensamiento son un primer paso para que el estudiante muestre interés y concentración porque como señala Skinner, citado por Carr y Kemmis (1988), la aplicación del condicionamiento operativo es sencilla e inmediata. “Enseñar consiste en poner las contingencias de refuerzo, bajo las cuales los estudiantes aprenden (...) los enseñantes disponen contingencias especiales que facilitan el aprendizaje, acelerando la aparición de una conducta determinada que en otras condiciones no se adquiere sino poco a poco” (Carr y Kemmis, 1988).

En este caso de la aplicación de procesos de habilidades básicas de pensamiento no se trata que en la mediación pedagógica el docente asuma el papel de técnico para que controle el aprendizaje, aplicando principios del condicionamiento operativo, propio del análisis experimental de la conducta, desde la cual se indican técnicas de enseñanza, planes y métodos de instrucción. Si no que se trata de una visión más acorde con lo humano, donde se concibe el aprendizaje desde lo cognitivo y lo emocional, llevando a expresar emociones al identificar tanto sus logros como sus errores. Por tanto, es fundamental que la acción educativa propicie y logre desarrollar o potencializar habilidades intelectuales en los educandos, es preciso comenzar a trabajar estas habilidades, con los docentes, porque ellos son el modelo y los directos responsables de impulsar estos procesos en sus educandos. De igual manera

(Pinchao, 2009) es necesario reformular los planes de estudio, apropiarse de los nuevos planteamientos pedagógicos y didácticos, utilizar nuevos y selectos métodos para promover habilidades intelectuales.

Para concluir, se puede sugerir que es necesario elaborar una propuesta de asesoría a los docentes a partir de reflexionar que no todos los profesores cuentan con los conocimientos pedagógicos teóricos y prácticos en la enseñanza de las habilidades de pensamiento. Ya que los docentes también son resultado de un pensamiento didáctico de un sistema educativo, que aún quedan huellas del conductismo y ellos son sólo una muestra de la gran problemática que hay en la mediación pedagógica donde hay otras realidades mucho más graves, porque algunos docentes no tienen una actitud abierta al cambio y no aceptan sus errores y continúan repitiendo patrones de conducta en la mediación pedagógica.

### *Conclusiones*

No hay la suficiente claridad en el proceso de aplicación de las habilidades básicas de pensamiento, por parte de los docentes, ya que utiliza una variedad de técnicas, sin darse cuenta de qué habilidad pretenden desarrollar en sus estudiantes. Hace falta que incorporen estos procesos a la metodología, ya que lo hacen de una manera mecánica, donde al estudiante no se le facilita dar sus aportes, los cuales son importantes y necesarios para enriquecer no sólo los conocimientos en el grupo, sino también a la experiencia de la mediación pedagógica del docente.

Los docentes tienden a confundir conceptualmente las habilidades básicas de pensamiento con las competencias a desarrollar en el área de inglés. En producción oral y escrita, como en las clases de inglés, no se da el espacio suficiente para la aplicación de estas habilidades, siendo éstas de vital importancia en la producción de textos. Simplemente más se da importancia al manejo teórico que a la confrontación del error en la interacción con los estudiantes.

El docente tiene sus propias habilidades, pero no las ejercita, sino que las convierte en una rutina que no puede ser provechosa para el estudiante.

Los docentes lograron darse cuenta que la aplicación de las habilidades básicas de pensamiento favorece a estudiantes que están mejor preparados para que no se desmotiven, y a estudiantes que presentan dificultades para que desarrollen sus propias habilidades en la producción del conocimiento.

### *Recomendaciones*

Para lograr una buena aplicación de procesos de habilidades de pensamiento es necesario que el docente, en la mediación pedagógica, practique la autodirección,

enlizando los hechos, situaciones, eventos e ideas; aspecto que no se logró evidenciar en la mayoría de docentes, tanto en el test como en los talleres, por la falta de aplicación de los procesos de habilidades básicas de pensamiento.

Como también es recomendable que el docente mantenga una auto-disciplina en la mediación pedagógica, para mejorar actitudes, e innovar en la pedagogía y no quedarse en una mediación pedagógica, producto de una herencia de pensamiento didáctico espontáneo, mas no del desarrollo de capacidades.

Es importante que el docente autorreflexione sobre su desempeño y practique la autocorrección, para que se le facilite reconocer y evaluar constantemente los supuestos, las implicaciones y las consecuencias prácticas que surgen al idear soluciones a problemas complejos.

Las limitaciones en este proceso investigativo es la falta de oportunidad para interactuar con los estudiantes para confrontar estos resultados con las habilidades desarrolladas. De allí que sería importante que se haga una réplica de esta investigación, incluyendo docentes y estudiantes para generar procesos de lectoescrituras más autónomos desde el desarrollo de habilidades de pensamiento y pertinentes a las necesidades de docentes y estudiantes.

### ***Bibliografía***

- Amestoy de Sánchez Margarita (mayo, 2002), La investigación sobre el desarrollo y la enseñanza de las habilidades de pensamiento, *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, Vol. 4, número 1, Universidad Autónoma de Baja California, Ensenada, México, pp.129-159.
- Flavell, J.H. (1987), Speculations about the and development of metacognition. En F. E. Weinert y R HA Kluwe (Eds), *Metacognition, motivation and understanding*, Hihillsdate, N.J. Eribaum.
- Gardner, Howard (1983), *Multiple Intelligences*, ISBN 0-465-04768-8, Basic Books.
- Castellano, *Inteligencias múltiples*, ISBN: 84-493-1806-8, Paidós.
- Grisales, C. P. (2012), *El saber pedagógico y la formación de maestros*, Obtenido de [http://www.ucm.edu.co/wp-content/uploads/docs/COMPILACION\\_CONGRESO.pdf](http://www.ucm.edu.co/wp-content/uploads/docs/COMPILACION_CONGRESO.pdf)
- Orozco Valeria Grisales, C.P. (2012). *El saber pedagógico y la formación de maestros*, Obtenido de [http://www.ucm.edu.co/wp-content/uploads/docs/COMPILACION\\_CONGRESO.pdf](http://www.ucm.edu.co/wp-content/uploads/docs/COMPILACION_CONGRESO.pdf)
- María de Jesus Orozco Valeria, M.G. (2009), Pardigma constructivista en posgrado en ciencias de la salud pública, *Revista científica de la fundación Iberoamericana para la excelencia educativa*, Vol. 2, núm. 6.
- Pinchao, L.E. (2009), Desarrollar habilidades de pensamiento, una necesidad apremiante en el educando, UNIMAR, 29-34.

- Quintero, M.E. (2007), *Investigación de los saberes pedagógicos*, Obtenido de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-345504\\_anexo\\_13.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-345504_anexo_13.pdf)
- Rivera, N. (2010), *Centro de integración tecnológica para el aprendizaje*, Obtenido de Teoría sobre el aprendizaje del lenguaje: [http://cita.eap.edu/moodle/pluginfile.php/15118/mod\\_resource/content/1/M%C3%B3dulo%20ED%20203%20Teor%C3%ADas%20sobre%20el%20aprendizaje%20del%20lenguaje.pdf](http://cita.eap.edu/moodle/pluginfile.php/15118/mod_resource/content/1/M%C3%B3dulo%20ED%20203%20Teor%C3%ADas%20sobre%20el%20aprendizaje%20del%20lenguaje.pdf)
- Lucero, Revelo Sara, Caicedo Rafael, Pinchao Luis, *Habilidades básicas que utilizan los estudiantes de 7 grado de la institución educativa La Rosa del Municipio de Pasto*, 2010, Investigación profesoral, Universidad Mariana.
- Sánchez, Margarita A. de, *Desarrollo de habilidades de pensamiento: procesos básicos del pensamiento*, 2a. ed., México: Trillas: ITSM, 1992, 209 p.
- , *Desarrollo de habilidades de pensamiento: procesos básicos del pensamiento*, 2a. ed., México: Trillas: ITSM, Guía del instructor, 1999, 558 p.

