

# CLIMA LABORAL, ESTRATEGIAS DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD, SOSTENIBILIDAD Y CULTURA DE INNOVACIÓN ANTE LA NUEVA NORMALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES



Susana Berenice Vidrio Barón  
Alma Ruth Rebolledo Mendoza  
Leticia María González Velásquez  
Armando Medina Jiménez



---

CLIMA LABORAL, ESTRATEGIAS DE  
MEDICIÓN DE LA CALIDAD,  
SOSTENIBILIDAD Y CULTURA  
DE INNOVACIÓN ANTE LA NUEVA  
NORMALIDAD EN LAS  
ORGANIZACIONES

---



---

# CLIMA LABORAL, ESTRATEGIAS DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD, SOSTENIBILIDAD Y CULTURA DE INNOVACIÓN ANTE LA NUEVA NORMALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

---

- ◆ Susana Berenice Vidrio Barón
- ◆ Alma Ruth Rebolledo Mendoza
- ◆ Leticia María González Velásquez
- ◆ Armando Medina Jiménez



CASIA CREACIONES

**Presidente del Consejo Editorial  
y Director General**  
Felipe Ávila Reyes

Edición: José Reséndiz González

Formación: Martín Prado Prado

Diseño de portada: L.D.G. Ana Rocío Reyes Herrejón

DR © 2022 Susana Berenice Vidrio Barón, Alma Ruth Rebolledo Mendoza, Leticia María González Velásquez, Armando Medina Jiménez

Las características de la presente edición son propiedad de:

DR © 2022 Casia Creaciones, S.A. de C.V.  
San Borja 241-9,  
col. Independencia,  
alc. Benito Juárez,  
CDMX, 03630

Primera edición: 2022

**ISBN: 978-607-99124-5-1**

Impreso en México - *Printed in Mexico.*

Esta edición consta de 500 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.

Casia Creaciones, 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.

Esta obra fue revisada y cuidada en su edición por Casia Creaciones, S.A. de C.V., empresa registrada ante el RENIECYT con número 1704362.

## **INSTITUCIONES PARTICIPANTES**

Centro Universitario de la Costa Sur de la Universidad de Guadalajara  
Instituto Superior Tecnológico Liceo Aduanero de Ecuador  
Universidad Autónoma de Aguascalientes  
Universidad UCCEG  
Universidad Autónoma de Chiapas  
Universidad Autónoma de San Luis Potosí  
Universidad de Colima  
Universidad de Guanajuato  
Universidad Técnica del Norte de Ecuador



## CUERPO ARBITRAL

M.C. José Aramis Marín Pérez	Instituto Politécnico Nacional
Aidé Zavala Cortez	Instituto Politécnico Nacional
Concepción Herrera Alcaraz	Instituto Politécnico Nacional
Dr. Joas Gómez García	Instituto Politécnico Nacional
Dr. Francisco Antonio Serrano Camarena	Universidad Autónoma de Coahuila
Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dr. Evaristo Galeana Figueroa	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
M.C. Víctor 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
Dra. Gabriela Albertina Serrano Heredia	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dra. Ma. Yolanda Hernández Bucio	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dr. Jaime Apolinar Martínez Arroyo	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dra. Irma Cristina Espitia Moreno	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dr. Marco Alberto Valenzo Jiménez	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dr. Jaime Jiménez Apolinar	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Dr. Modesto Barrón Wilson	Universidad de Sonora
Dr. Francisco Espinoza Morales	Universidad de Sonora
Dr. Juan José García Ochoa	Universidad de Sonora
Dra. Beatriz Llamas Aréchiga	Universidad de Sonora
Mgr. Mónica Doralis Ortega Urbano	Universidad Mariana de San Juan Pasto Colombia



## ACERCA DE LOS AUTORES



**Susana Berenice Vidrio Barón.** Doctora en educación por la Universidad de Baja California, ABD (Albeit Dissertation) por la Universidad del estado de Iowa. Maestra en comercio electrónico por el ITESM. Licenciada en mercadotecnia por el ITESO. Miembro del Cuerpo Académico Consolidado Ucol-ca 59. Profesora de tiempo completo adscrita a la Universidad de Colima desde 2001. Las LGAC incluyen las correspondientes a temas especializados de mercadotecnia, análisis multivariante, tecnologías de información y métodos de análisis contemporáneos.



**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. Profesora investigadora de la Escuela de Mercadotecnia de la Universidad de Colima, México. Forma parte del Cuerpo Académico 59 en la línea de “La mercadotecnia y la investigación asociada a las nuevas tecnologías, publicidad, sustentabilidad y comunicación”. Perfil deseable del Programa para el Desarrollo del Personal Docente para el nivel superior.



**Leticia María González Velásquez.** Contador público certificado con maestría en administración y doctorado en derecho. Profesora e investigadora de tiempo completo del Departamento de Ciencias económico. administrativas de la Universidad de Sonora, Unidad Regional Sur. Líder del CA-UNISON-186 “Estudios financieros, competitividad y transparencia de las entidades públicas”. Autora de libros y capítulos de libros con temática de transparencia, rendición de cuentas y acceso a la información. Diseño y creación del Centro de Transparencia de la Universidad de Sonora, Unidad Regional Sur.



**Armando Medina Jiménez.** Profesor investigador. Miembro SNI-1. Coordinador de la maestría en dirección empresarial, división de posgrado, FCA-UASLP. Líneas de investigación: innovación y gestión de las organizaciones, sustentabilidad y relaciones sociales.

## LINEAMIENTOS DE COLABORACIÓN

- El Colegio de Investigadores al Servicio del Conocimiento busca promover en el campo de las ciencias sociales y otras áreas que tengan relación con los principales problemas de nuestra sociedad resultados de investigaciones de sus integrantes que generen conocimiento, que contribuyan al desarrollo de nuestra comunidad científica.

La recepción de artículos no implica obligación de publicarlos. Tras una revisión inicial por parte del Comité Editorial, respecto de la factibilidad del artículo o reseña de libro, posteriormente son enviados a especialistas quienes serán sometidos a un doble dictamen bajo el sistema doble ciego. Si uno de los dictámenes es negativo se recurrirá a un tercer dictaminador, los cuales serán de una institución diferente a la del autor. La información sobre autores y dictaminadores será guardada en estricto anonimato; los dictámenes se emitirán, en general, en el plazo de cuatro a seis meses y el resultado se transmitirá en alguno de los términos siguientes: publicarlo, publicarlo con las recomendaciones que se indican y no publicarlo. Los autores tendrán de 15 a 20 días para la corrección del texto. Todos los revisores son elegidos con base en su probada calidad técnica y profesional.

El Comité Editorial es muy estricto con relación al plagio. Se utilizan buscadores convencionales en internet para el monitoreo del plagio, por lo que se considera que tomar ideas y/o el trabajo de otros autores, sin dar los debidos créditos, es injusto y deshonesto. Es plagio la copia de un párrafo del manuscrito de otro autor o incluso uno del autor que ha sido previamente publicado y no realiza la cita correspondiente. El Comité Editorial tiene autoridad para detener el proceso de revisión de un artículo si se sospecha de plagio menor o mayor, incluso puede cancelarse la publicación a partir de la queja de la víctima de plagio.

Los trabajos deberán presentarse en formato Word. los gráficos deberán respaldarse aparte, en formato de imagen jpeg (.jpg) o tiff (.tif), con una resolución de 300 dpi, en escala de grises (b/n) y usando un

- archivo por cada objeto. Los cuadros y tablas deberán incluir información estadística concisa y relevante para los objetivos de la investigación, también deberán respaldarse aparte, preferiblemente en Microsoft Word. Cada archivo deberá ir titulado por el tipo de objeto, su número consecutivo y la página en que queda ubicado (graf02p13.jpg; mapa1p27.tif; fig08p32.jpg; tabla06p02.xls; etcétera). En el texto deberá quedar claramente indicado el lugar donde irá inserto cada uno de ellos. La bibliografía será consignada al final del texto con base en el sistema APA; las referencias bibliográficas dentro del texto se harán de acuerdo con el mismo sistema, por lo que no se consignarán a pie de página. Las notas a pie de página deberán estar limitadas a aquéllas exclusivamente necesarias y no se usarán para comentarios ampliatorios.

Sólo se aceptarán trabajos con un máximo de 20 cuartillas (entre 26,000 y 40,000 caracteres, incluyendo espacios), en fuente Times New Roman o Arial de 12 puntos y 1.5 de interlínea, tamaño carta.

Los trabajos deberán enviarse por correo electrónico a [fflores@ucol.mx](mailto:fflores@ucol.mx) o [contacto@ciisc.mx](mailto:contacto@ciisc.mx), no se devuelven originales no solicitados; los autores deberán firmar una carta que garantice la originalidad del artículo, indicando que no se encuentra sometido a ningún proceso editorial en otro medio y una carta de cesión de derechos que posibilite la difusión por cualquier medio de reproducción escrita; los autores conservarán los derechos de autor; tres autores es el máximo aceptable por trabajo, en caso de excederse se analizará si corresponde con el esfuerzo detectado en la investigación; es necesaria una reseña académico-biográfica de los autores con una extensión de tres renglones que incluya referencias a sus dos últimas publicaciones, grado académico, función e institución a la que están adscritos, así como dirección postal, correo electrónico y teléfono.

---

# CONTENIDO

---

SIGLAS . . . . .	XVII
INTRODUCCIÓN . . . . .	XIX

## PARTE I

CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL . . . . .	1
---	---

### CAPÍTULO 1

INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO PRODUCTIVO DEL PERSONAL DEL CUERPO DE BOMBEROS IBARRA-ECUADOR. . . . .	3
María Emperatriz Fuertes Narváez Alex Mauricio Torres Salgado Santiago Patricio López Chamorro	

### CAPÍTULO 2

ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN LTDA. AGENCIA EL ÁNGEL . . . . .	21
María Emperatriz Fuertes Narváez Jefferson Rubén Chafuelan Chafuel Cristina Elizabeth Suárez Valencia	

### CAPÍTULO 3

RETOS Y OPORTUNIDADES DE LOS NEGOCIOS EN LA NUEVA NORMALIDAD: ESTRATEGIAS DE MARKETING EN TIEMPOS DE COVID-19 . . . . .	37
Jorge Ricardo Vásquez Sánchez Marco Antonio Barajas Figueroa Susana Berenice Vidrio Barón	

## **CAPÍTULO 4**

ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNACIONAL Y NACIONAL DE LAS MIPYMES DESDE UNA PERSPECTIVA CONCEPTUAL . . . .	51
Ada Alejandra Gómez Guzmán Manuel Ernesto Becerra Bizarrón	

## **PARTE II**

ESTRATEGIAS PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS . . . . .	69
--	----

## **CAPÍTULO 5**

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD Y GENERACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS . . . . .	71
Jesús Rosas Merino	

## **CAPÍTULO 6**

ESTUDIO COMPARATIVO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS Y DISCIPLINARES POR GÉNERO: CASO DIVISIÓN DE ESTUDIOS SOCIALES Y ECONÓMICOS DEL CUCSUR DE LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA . . . . .	95
Martha Moreno Zambrano Myriam Arias Uribe Marcela de Guadalupe Pelayo Velázquez	

## **PARTE III**

CLIMA, COMPROMISO, SOSTENIBILIDAD Y CULTURA DE INNOVACIÓN . . . . .	109
--	-----

## **CAPÍTULO 7**

CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO EN LA CIUDAD DE RIOVERDE, SLP. . . . .	111
Ramón Gerardo Recio Reyes David Gómez Sánchez Héctor López Gama	

## **CAPÍTULO 8**

CONOCIMIENTOS Y SOSTENIBILIDAD EN LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES DE CHIAPAS 2020-2022 . . . . .	129
María Eugenia Estrada Álvarez Jesús Esperanza López Cortez	

**CAPÍTULO 9**

ACTIVIDAD INNOVADORA Y FINANCIAMIENTO

EMPRESARIAL: CASO MIPYMES DE AUTLÁN DE NAVARRO . . . . . 143

Myriam Arias Uribe

Marcela de Guadalupe Pelayo Velázquez

Martha Moreno Zambrano

**CAPÍTULO 10**

ANÁLISIS DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN

EN LAS PYMES DEL ESTADO DE GUANAJUATO . . . . . 163

Francisco Javier Álvarez Torres

Gabriela Citlalli López Torres



## SIGLAS

AP	Alianza del Pacífico
ASF	Auditoría Superior de la Federación
AVE	Varianza promedio extraída
Banxico	Banco de México
Canirac	Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados
CGAI	Coordinación General Académica y de Innovación
CI	Coficiente de innovación
CIEP	Coordinación de Innovación Educativa y Pregrado
CUS	Cobertura Universal en Salud
DENUE	Directorio de Unidades Económicas
Enaho	Encuesta Nacional de Hogares
ENAPROCE	Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
Ensa	Encuesta Nacional de Salud
IES	Institución de educación superior
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
IOM	Instituto de Medicina, por sus siglas en inglés
ISO	Organismo Internacional de Normalización, por sus siglas en inglés
MiPyMES	Micro, pequeñas y medianas empresas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PEA	Población económicamente activa
PIB	Producto Interno Bruto
PyMES	Pequeñas y medianas empresas
RAE	Real Academia Española
Segob	Secretaría de Gobernación
SII	Servicio de Impuestos Internos
SIS	Sistema Integral de Salud
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SSA	Secretaría de Salud
TIC	Tecnologías de la información y comunicación
TPO	Teoría Pecking Order
UdeG	Universidad de Guadalajara
UIIE	Unidad de Información Estadística Económico Financiera



## INTRODUCCIÓN

Investigadores y académicos de las ciencias sociales, así como profesores de cuerpos académicos de instituciones que integran el Colegio de Investigadores Iberoamericanos al Servicio del Conocimiento (CIISC), se reúnen para presentar sus productos de investigación que contribuyan a la generación del conocimiento, con el fin de que sirva al desarrollo de social y permita al lector seleccionar aquellas aportaciones que puedan apoyarle al cambio de nuestras alternativas para el crecimiento económico y social.

En este proyecto editorial se presentan 10 propuestas de investigación relacionadas con el clima laboral, calidad, sostenibilidad y cultura de la innovación, enfocadas al mejoramiento de las organizaciones con el objeto de que los investigadores y académicos de las áreas les sirva de referencia para la búsqueda de nuevos conocimientos.

### *Aplicación del constructo*

Esta obra está dividida en tres grandes áreas, derivado del trabajo académico y de investigación de integrantes del CIISC: la primera parte abarca cuatro capítulos que se refieren al clima laboral, retos y oportunidades ante la nueva normalidad en las organizaciones; la segunda, contiene dos capítulos que se relacionan con la medición de la calidad en el sector salud y el desarrollo de competencias en una institución de educación superior; finalmente, en la tercera parte se comprenden cuatro capítulos sobre el clima y compromiso institucional, sostenibilidad e innovación en organizaciones privadas.

**FIGURA.** CONSTRUCTO DE INVESTIGACIONES DEL CLIMA LABORAL, CALIDAD, SOSTENIBILIDAD E INNOVACIÓN



### *Explicación del constructo*

Como modelo del constructo de las 10 aportaciones, en la figura se presenta la interrelación de los productos derivados de los resultados de investigaciones colegiadas del trabajo académico y especializado con la intención de generar conocimientos que tiendan al desarrollo de las organizaciones.

En la primera parte se presentan cuatro capítulos del clima laboral en organizaciones y análisis del contexto internacional y nacional, así como retos ante el Covid-19. El capítulo 1 muestra cómo el clima laboral influye en la productividad en el cuerpo de bomberos en Ecuador y en la satisfacción de sus trabajadores, concluyendo que mientras más fortalecida se encuentre la dirección de recursos humanos más efectivo será el clima laboral para los trabajadores, a su vez con la colaboración, actitud y trabajo de los empleados beneficiará la estabilidad y crecimiento productivo a nivel personal como para la organización.

El capítulo 2 está enfocado en vivencias de trabajadores en Ecuador en el ámbito cooperativista, investigando la influencia en el comportamiento de factores de interés para el desarrollo institucional, esta investigación permite fortalecer los procesos organizacionales, demostrando que los procesos de incentivos adecuados permiten generar ambientes de trabajo saludables en el desempeño de los colaboradores, en beneficios de los usuarios del servicio.

La pandemia del Covid-19 trajo consigo una disminución en las diferentes actividades de la economía; en el capítulo 3 se exploran las estrategias de marketing en este periodo aplicadas por las empresas mexicanas para atender las necesidades de los clientes; innovación, nuevos modelos operativos, creatividad ante la nueva normalidad.

El análisis del contexto internacional y nacional se presenta en el capítulo 4, se estudian las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES), para definir las características que las hacen complejas como especiales, se realiza una revisión en Chile, Perú, Colombia, México, Estados Unidos y países miembros de la Unión Europea, reflejándose en datos sobre criterios de clasificación, principales problemas, promedio de supervivencia, aportación al empleo y al Producto Interno Bruto (PIB).

La segunda parte se integra por dos capítulos de análisis estrategias de calidad y competencias, en el primero enfocado a los servicios de salud y en el segundo a una institución de educación superior. La atención de calidad de los servicios de salud es presentada en el capítulo 5, en donde se analizan los lineamientos y las estrategias que se utilizan para medirla con el fin de que se tomen en cuenta para generar políticas públicas.

Se concluye, después de analizar las diferentes investigaciones revisadas, que uno de los instrumentos más utilizados con una mayor fiabilidad es la encuesta Servqual, demostrando que es la escala ideal para evaluar los servicios de salud, tomando en cuenta la cultura de la región.

Se realiza un estudio comparativo del desarrollo de competencias genéricas y disciplinares por género en una institución de educación superior en el capítulo 6, a través de un estudio transversal, relacional con variables ordinales, encontrando que las competencias genéricas fueron: adaptación al cambio, comunicación efectiva, gestión de la información y autogestión del aprendizaje con un nivel más avanzado en hombres y el trabajo efectivo en equipos y analizar información favoreció a las mujeres, así como conocimientos generales de la carrera, resolución de problemas disciplinares, manejo de equipo y materiales.

La parte 3 incluye cuatro capítulos que se relacionan con el clima y compromiso organizacional, sostenibilidad en microempresas familiares, innovación y financiamiento en las MiPyMES.

En el capítulo 7 se hace una investigación para determinar si el clima organizacional impera sobre el compromiso de los empleados por sus características sociodemográficas, obteniéndose que el clima tuvo una media de 4.13 superando el compromiso quien obtuvo 3.88 de una escala del 1 al 5.

Las dimensiones el trabajo, compromiso normativo y de continuidad, se ubicaron por encima del compromiso afectivo ya que los empleados que están por el papel retributivo del dando y dando, y de mis inversiones del tiempo transcurrido lo que obtendrán al final.

Los conocimientos y sostenibilidad en las microempresas familiares de Chiapas son tratados en el capítulo 8, donde se dan a conocer las fortalezas de estas empresas, estudiando en el contexto de dinámica generada por los cambios en la preferencia del consumidor, un mercado de alta demanda y competencia y crisis económica derivada de la suspensión de actividades por las medidas sanitarias del Covid-19.

La actividad innovadora y financiamiento empresarial es investigado en el capítulo 9, aquí se presenta un estudio de caso en la ciudad de Autlán de Navarro, Jalisco, México, y se analizó la relación entre el esquema de financiamiento y la toma de decisiones en materia de innovación operativa, los resultados indican que las empresas realizan actividades innovadoras financiadas principalmente con recursos propios.

En el capítulo 10 de la tercera parte se analiza la cultura de innovación en las pequeñas empresas del estado de Guanajuato, con el fin de contar con una radiografía de esta actividad en diversas organizaciones a través de la visión de los gerentes generales y/o fundadores, permitiendo identificar dinámicas y prácticas innovadoras en la época de post Covid.

## PARTE I

# CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL

### CAPÍTULO 1

- Influencia del clima laboral en el desempeño productivo del personal del cuerpo de bomberos Ibarra-Ecuador

### CAPÍTULO 2

- Estudio del clima laboral y productividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda. Agencia El Ángel

### CAPÍTULO 3

- Retos y oportunidades de los negocios en la nueva normalidad: Estrategias de marketing en tiempos de Covid-19

### CAPÍTULO 4

- Análisis del contexto internacional y nacional de las MiPyMES desde una perspectiva conceptual



---

# CAPÍTULO 1

## INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN EL DESEMPEÑO PRODUCTIVO DEL PERSONAL DEL CUERPO DE BOMBEROS IBARRA-ECUADOR

---

María Emperatriz Fuertes Narváez<sup>1</sup>  
Alex Mauricio Torres Salgado<sup>2</sup>  
Santiago Patricio López Chamorro<sup>3</sup>

### *Resumen*

El clima laboral influye en la productividad de la organización y en la satisfacción de sus trabajadores, lo que permite evidenciar factores relacionados con la satisfacción laboral y el éxito de una empresa. El objetivo de este artículo es identificar la influencia del clima laboral en el desempeño productivo del personal del cuerpo de bomberos de la ciudad de Ibarra-Ecuador.

La metodología utilizada es descriptiva de corte cualitativo etnográfico y se utilizó como técnica la encuesta, dentro de los resultados de la investigación podemos evidenciar que este trabajo permitirá reconocer los valores, actitudes que demuestran los empleados dentro de la organización; de igual forma, se puede concluir que mientras más fortalecida se encuentre la dirección de los recursos humanos dentro del cuerpo de bomberos, más efectivo será el clima laboral para los trabajadores; a su vez, con la colaboración, actitud y trabajo de los empleados beneficiará la estabilidad y crecimiento productivo a nivel personal como para la organización.

**Palabras clave:** organización, ambiente laboral, clima laboral, recursos humanos.

---

<sup>1</sup> Docente investigadora del Instituto Superior Tecnológico Liceo Aduanero.  
mfuertes@liceoaduanero.edu.ec

<sup>2</sup> Docente investigador del Instituto Superior Tecnológico Liceo Aduanero.  
amtorress@liceoaduanero.edu.ec

<sup>3</sup> Docente investigador de la Universidad Técnica del Norte.  
splopez@utn.edu.ec

### *Abstract*

*The work environment influences the productivity of the organization and the satisfaction of its workers, which makes it possible to demonstrate factors related to job satisfaction and the success of a company. The objective of this article is to identify the influence of the work environment on the productive performance of the fire department personnel of the city of Ibarra-Ecuador.*

*The methodology used is descriptive of qualitative ethnographic cut and the survey was used as a technique, within the results of the investigation we can show that this work will allow recognizing the values, attitudes that the employees demonstrate within the organization; In the same way, it can be concluded that the more strengthened the direction of human resources within the fire department, the more effective the work environment for workers will be; In turn, with the collaboration, attitude and work of the employees, it will benefit the stability and productive growth at a personal level as well as for the organization.*

**Keywords:** *organization, work environment, work environment, human resources.*

### *Introducción*

La organización de una empresa se centra en los modos de actuación que se plantea, según los objetivos empresariales. Estos son un conjunto de actividades cuya finalidad es poder asegurar los beneficios que obtienen los directivos y empleados en la medida que estos consiguen los objetivos. Existen, además, otras finalidades aparte del lucro que mueve a la creación de empresas, como el autoempleo, los fines sociales para determinar la prestación de servicios. Según el diccionario de la Real Academia Española, se define a la empresa como una:

“Entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales mercantiles o de prestación de servicios Generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad”.

El creciente número de actividades que se llevan a cabo en una empresa, y la complejidad que pueden llegar a alcanzar, hacen necesaria la división del trabajo. De este modo, la distribución de la actividad de la empresa en las diversas tareas individuales y la agrupación de éstas en bloques más o menos homogéneos conformarán una serie de unidades que se denominan departamentos, divisiones o áreas funcionales (*La organización en la empresa*, s. f.).

El ambiente laboral en una empresa es aquel que involucra la relación con los compañeros de trabajo y lidere siempre buscando una cultura organizacional y cooperativa en el ambiente laboral de una empresa. La sociedad se compone de diferentes elementos para poder funcionar, son pequeños que representan a determinado grupo de personas. Una de las características es el ambiente, éste se refiere a los comportamientos que intervienen entre los individuos de una empresa e institución, a esto se le denomina *ambiente laboral*. Hay dos tipos de ambientes laborales:

1. *Autoritario*. Permite establecer órdenes claras y niveles estratégicos definidos para que los trabajadores sean eficientes.
2. *Paternalista*. Consiste en la confianza de una organización, es decir, de decisión y libertad para los colaboradores.

El ambiente laboral lo hacen todos los directivos y trabajadores, conocer cada una de las opiniones y tomar en cuenta la debida importancia a los colaboradores, motivar a cada equipo de trabajo, evitar el exceso de control, comunicando de forma clara, directa y asertiva a los objetivos, evitando los favoritismos para facilitar las condiciones de trabajo. Al respecto, el clima organizacional actualmente ha adquirido una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización. Conocer el clima organizacional proporciona retroalimentación sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros (Hospinal y Escajadillo, 2016, p. 307).

Los individuos en una empresa son generadores de cambio; en este sentido, cada uno tiene una influencia desde su lenguaje, su forma de actuar y su responsabilidad frente a cualquier adversidad. Las autoridades, el ambiente, la educación recibida, los traumas, así como las rutinas cotidianas han formado su visión de la realidad de un modo característico (Cayrol y Saint Paul, s.f., p. 25).

El estudio tiene como objetivo detallar temas relacionados con el clima laboral en estudio realizado a la “empresa” Cuerpo de Bomberos Ibarra, para identificar aspectos relacionados con el buen funcionamiento de los equipos de trabajo conformados para cumplir metas y objetivos trazados en la planificación estratégica. Para ello se ha realizado una encuesta que permitió determinar el grado de insatisfacción laboral; por ello, a través de este capítulo se pretende proponer mejoras que contribuyan al clima laboral.

### *Planteamiento del problema*

El ámbito administrativo, en especial el área de Recursos humanos, dentro de la organización, es un factor determinante para el rumbo de la empresa.

Además, el comportamiento organizacional establece la importancia de las aptitudes que se tienen para poder trabajar con personas, de tal forma que se pueda observar de qué manera se relacionan los individuos de una organización cuando trabajan en equipo, así como en el ambiente en que se desempeñan para que puedan trabajar con eficacia y eficiencia. Las organizaciones que triunfan son aquellas que rompen paradigmas dando auge a la innovación y logran su posicionamiento y permanencia a través de la flexibilidad y mejorando continuamente la calidad de sus productos o servicios, de ahí que los gerentes tienen una tarea muy importante: *impulsar la creatividad de su capital humano*, adaptándose en todo momento a los cambios (Lara, 2018, p. 10).

El estrés laboral crónico es conocido también en la literatura científica como *Burnout*, a la respuesta a situaciones demandantes en el ambiente laboral y que sobrepasa los recursos personales de los individuos. Este problema se desencadena por una vinculación a situaciones emocionalmente demandantes durante un tiempo prolongado en el ámbito laboral. El síndrome laboral crónico está compuesto por tres dimensiones:

1. *Cansancio emocional*. Se caracteriza por la presencia de sentimientos negativos (tristeza, ira, hostilidad, aburrimiento) y la pérdida progresiva de energía. Esto produce que los trabajadores perciban que no cuentan con los recursos emocionales necesarios para afrontar la situación demandante.
2. *Despersonalización*.
3. *Baja en la realización personal*. Se manifiesta a través de una sensación de inadecuación, de insuficiencia y de desconfianza en sus habilidades.

Por ello, el individuo percibe de manera negativa su competencia en el trabajo, lo cual afecta a la capacidad para llevar a cabo tareas y la relación que establece con el receptor del servicio (Pérez y Vilela, 2019, p. 17).

Partiendo desde este punto, se evidencia un clima laboral inestable en el interior de la organización, uno de los factores predominantes investigados es que hay una ausencia al no haber una adecuada estabilidad laboral en la institución del cuerpo de bomberos. Al respecto, conlleva que el talento humano se sienta totalmente a la deriva; es decir, sin protección alguna que vele por sus derechos y obligaciones.

Una de las causas que se ha evidenciado es un clima laboral desfavorable respecto a los despidos o cambio del personal en el área de Recursos humanos, lo que conlleva a que los objetivos trazados en las áreas quedan inconclusos y sin validez alguna. Esta inestabilidad provoca que el personal se quede sin capacitación, por tal motivo se genera un malestar a nivel del personal operativo, siendo este grupo el más vulnerable a nivel institucional.

Es necesario formular la pregunta problema que se plantea la investigación: ¿cómo influye el clima laboral en el desempeño productivo del personal del cuerpo de bomberos de la ciudad de Ibarra?

### *Objetivos*

#### *General*

Determinar los factores del desempeño productivo del personal del cuerpo de bomberos de Ibarra para mejorar el clima laboral del personal operativo y administrativo.

#### *Específicos*

- Realizar un estudio diagnóstico con los miembros de la institución que facilite interpretar las necesidades del personal en el ámbito laboral.
- Reconocer los factores que influyen en el clima laboral del personal operativo y administrativo del cuerpo de bomberos.

### *Preguntas de investigación*

- ¿Cómo influye el clima laboral en el desempeño productivo del personal del cuerpo de bomberos de la ciudad de Ibarra?
- ¿Qué resultados del estudio del clima laboral influyen en el mejoramiento productivo laboral del personal del Cuerpo de Bomberos de Ibarra?

### *Justificación*

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre el clima laboral que se percibe en el cuerpo de bomberos, cuyos resultados podrán sistematizarse en una propuesta que permita generar un clima laboral adecuado entre autoridades y empleados demostrando de esta forma que la parte emocional y afectiva juega un papel preponderante dentro de la institución.

La investigación propuesta busca afianzar las relaciones laborales dentro de la institución mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos del clima laboral, ambiente laboral. Todo ello permitirá generar un grado de confianza entre los integrantes de la institución para contrastar diferentes conceptos de emociones, responsabilidad y compromiso con la misma.

El estudio de esta investigación se presenta con el fin de identificar la influencia del clima laboral en el desempeño productivo del personal del cuerpo de bomberos de Ibarra-Ecuador, para determinar el ambiente laboral del

personal operativo y administrativo. Se justifica porque es necesario generar cambios positivos en el interior de la empresa, una adecuada administración a nivel de recursos humanos genera un adecuado ambiente laboral, se ha evidenciado diversos problemas a lo largo de los años a nivel del área administrativa de Recursos humanos, por ello es necesario realizar un estudio a nivel operativo del sentir de los bomberos dentro de la institución para identificar los diversos factores que puedan ocasionar un ambiente laboral inestable en el interior de la empresa, para ello se realizó una encuesta con preguntas relacionadas al ambiente laboral, para identificar qué tan a gusto se encuentra el personal con el manejo del área de Recursos humanos y con las decisiones de carácter administrativo dentro de la institución.

Para lograr los objetivos de la investigación, se acude al empleo de técnicas de investigación cualitativa, de corte etnográfica, la cual busca reforzar el análisis del modo de vida de un grupo de individuos, mediante la observación y descripción de lo que la gente hace con el cual se obtendrán los resultados sobre el comportamiento de los empleados en la institución.

Finalmente, aporta instrumentos de recolección de datos que se obtuvieron en la institución en investigación, el cual servirá de guía a otros investigadores.

### *Referente teórico*

El recurso humano es el factor más importante en la organización, la cantidad de personas va a depender del monto de inversión de la empresa, así como los bienes o servicios que se ofrezcan. De igual manera, el clima laboral es la apreciación de los elementos que componen la cultura de una organización a un cierto periodo, que es proveído por parte de los colaboradores.

Otro concepto fundamental del clima laboral es que es considerado como la condición o propiedad del ambiente apreciado o habituado por los miembros de la organización en su comportamiento (Vera, 2016, p. 12). Se refleja la preocupación creciente de la sociedad y organizaciones por las personas. En la actualidad, los empleados exigen más de sus puestos y responden favorablemente a las actividades administrativas que les conceden mayor control sobre su vida.

En este estudio se toman en cuenta los aportes de Villafuerte (2012). La administración de Recursos humanos consta de varias actividades, entre las que se encuentran las siguientes:

- Obediencia a las normas de igualdad de oportunidades en el empleo.
- Análisis de puestos.
- Reclutamiento, selección, motivación y orientación de los empleados.
- Evaluación y remuneración del desempeño.

- Capacitación y desarrollo.
- Relaciones laborales.
- Seguridad, higiene y bienestar (p. 21).

Haciendo énfasis en el concepto de inteligencia emocional, ésta alude a una competencia o habilidad caracterizada por la adecuada gestión de las emociones propias y ajenas. Cuando hablamos de gestión, se hace referencia a que el individuo con inteligencia emocional es capaz de comprender la naturaleza de sus emociones, conocer el origen de éstas, expresarlas en función de las exigencias situacionales e incluso predecir sus propios sentimientos. Estas habilidades no se limitan a uno mismo, sino que la inteligencia emocional requiere también la comprensión y el reconocimiento de las emociones de los demás (Zúñiga, 2013, p. 17).

Dentro de la administración se pueden identificar las siguientes fases:

- *Planificar*. Es el proceso que comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico, todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de cinco a 10 o más años), el mediano plazo (entre uno y cinco años) y el corto plazo, donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente.

En la actualidad, los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de ésta, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

- *Organizar*. Responde a las preguntas: ¿quién va a realizar la tarea?, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo se va a realizar la tarea?; ¿cuándo se va a realizar?; mediante el diseño de proceso de negocio, que establece la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal, en definitiva, organizar es coordinar y sincronizar.
- *Dirigir*. Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.
- *Controlar*. Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados. Se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada

mediante un sistema de control de gestión. Por otro lado, también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales.

Al respecto “la administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la misma para alcanzar las metas establecidas” (Bazantes, 2016, pp. 56-57).

De igual forma, en el clima laboral aparecen los riesgos psicosociales en el trabajo como hechos o situaciones presentes en el contexto laboral directamente relacionadas entre el trabajo realizado por el individuo y su medio ambiente laboral, con la capacidad de atentar a la salud física, social o mental del trabajador, interacción que se da entre las condiciones de la organización, por una parte, *versus* las capacidades de los trabajadores, con las necesidades tanto individuales como grupales, cultura organizacional, situación personal, rendimiento y satisfacción laboral, entre los principales tenemos:

- Carga mental.
- Horarios de trabajo especiales como turnos rotativos o trabajo nocturno.
- Autonomía temporal.
- Contenido del trabajo.
- Supervisión-participación.
- Definición de rol.
- Interés por el trabajador.
- Relaciones interpersonales.
- Inestabilidad laboral.
- Alta responsabilidad (López y Calderón, 2015, p. 8).

La salud ocupacional tiene como finalidad promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones; evitar todo daño a la salud causado por las condiciones de trabajo; protegerlos en sus ocupaciones de los riesgos resultantes de la presencia de agentes nocivos; ubicar y mantener a los trabajadores en tareas adecuadas a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y, en suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo (Cavero y Toa, 2017, p. 33).

Es por eso por lo que las compañías se toman el tiempo para promover mejores estilos de vida, el impacto sobre la cultura es directo y los resultados se evidencian. Algo tan simple como la alimentación saludable y el ejercicio frecuente mantiene a los equipos más activos y con toda la energía para desempeñar sus funciones a cabalidad (Trujillo, 2020, p. 27).

De ahí que el *clima organizacional* o *clima laboral* es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los

miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento. Se debe hacer un estudio sobre clima organizacional, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización (Sánchez, 2017, p. 5).

Uno de los aspectos a valorar dentro de una organización es el estrés laboral, que es un fenómeno cada vez más frecuente, que aumenta en nuestra sociedad, fundamentalmente porque los tipos de trabajo han cambiado en las últimas décadas. Afecta al bienestar físico y psicológico del trabajador y puede alterar el clima organizacional.

En la actualidad, por la relevancia de la información en los procesos de producción, precisan esfuerzo mental tareas que tradicionalmente requerían sólo fuerza muscular. Además, el ritmo de trabajo ha ido en aumento, ya que con un número menor de trabajadores deben alcanzarse mejores resultados (Espinosa y Pullas, 2015, p. 6).

Las organizaciones de salud creadas para brindar servicios de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud, con lineamientos y políticas de salud, con estructura organizativa y metas claras para lograr calidad de atención se encuentran inmersas en una serie de procesos y de relaciones entre sus integrantes; pero, para que esta dinámica sea efectiva, se necesita que la gerencia tome decisiones acertadas y dirija la organización hacia el logro de las metas, entendiendo por desarrollo organizacional al esfuerzo planificado de toda la organización con programa educacional a largo plazo orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación a través de una administración más colaboradora y efectiva teniendo en cuenta la cultura de la organización (Rodríguez, 2018, p. 13).

Un buen desempeño laboral viene a conformar un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que son aplicadas al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Entendemos como desempeño laboral una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un rendimiento eficaz o superior en el trabajo (Tigua, 2015, p. 15).

Podemos decir que el clima organizacional es una propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización. Esta definición aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia remite a la percepción de los que integran una organización, por lo incluye distintas fuentes de información de los integrantes de una institución (Domínguez, *et al.*, 2013, p. 62).

Dentro de una organización conformada no podemos descuidar el tema del control de gestión definido a lo largo de las diversas etapas de desarrollo de la teoría organizacional. Fayol (1949), desde la escuela clásica, hizo ver que el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa

adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos en uso. Para el autor, éste tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que sea posible corregirlos y evitar su repetición (Pérez y Vásquez, 2015, p. 16).

Por lo que un ambiente de trabajo es más cercano e inmediato a la organización. Por lo tanto, es el ambiente específico de cada organización. Cada organización tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. De manera que en el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios), por un lado, y los clientes o consumidores por el otro; sin embargo, la organización no es señora absoluta de todo lo que está a su alrededor. En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas como las salidas) y las entidades reguladoras (como sindicatos, instituciones financieras, entidades reguladoras, etcétera) que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional. En el ambiente de trabajo es donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. El dominio define las relaciones de poder y de dependencia con respecto a los factores ambientales que acabamos de describir. Por lo tanto, el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades (Chiavenato, 2007, p. 28).

La mayoría de los trabajadores no pueden contar con un trabajo estable y con promociones frecuentes. Las empresas afirman que, independientemente de lo bien que les vaya, los despidos de trabajadores son esenciales en una era de competencia feroz. En el trabajo, sin embargo, la inseguridad laboral crónica es una importante fuente de estrés y puede provocar peor rendimiento y peor productividad. Reed Moskowitz, fundador de un centro para combatir el estrés en la Universidad de Nueva York, señala que la salud mental de los trabajadores ha empeorado porque “ya nadie se siente seguro”. Muchos trabajadores siguen afiliados a los sindicatos y actualmente la seguridad laboral se ha convertido en su prioridad (Gómez & Balkin, 2005, p. 26).

Es por lo que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chavenato, 2009, p. 5).

Podemos decir que el clima laboral es intangible de modo corpóreo, pero sin lugar a duda tiene una existencia real que afecta positiva o negativamente a todos los trabajadores de una determinada institución. Siendo las instituciones estructurantes del psiquismo y de la identidad, los seres humanos obtenemos de ellas la carga narcisista necesaria para vivir y desarrollarnos. Por lo tanto, el trabajo, considerado como institución, tiene influencia sobre

el individuo. En este sentido, debe señalarse que, a través de la actividad laboral, las personas se identifican a sí mismas o son identificadas por otros (Varela, *et al.*, 2013, p. 24).

Sin duda alguna, el clima laboral es uno de los conceptos que, en el uso cotidiano, toma diferentes connotaciones, se dice que el clima laboral comprende al grupo de características que definen a una organización y que la distingue de otras, estas características son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas (Robles, *et al.*, 2005), identificar y cultivar el buen clima laboral es vital para generar una influencia positiva en la eficiencia y eficacia de la operación y los resultados de una institución educativa (Alcántara, *et al.*, 2012, p. 56).

## *Metodología*

### *Diseño de la investigación*

La investigación que se utilizó fue el diseño no experimental, el cual permite identificar las causas dentro del estudio experimental, ya que permite manipular las variables para medir efectos de cada una. Por ello, en este diseño lo que se busca es generar un análisis de lo que sucede dentro de la empresa tomando dos variables:

1. *Variable independiente.* Dentro de este marco, el desarrollo productivo es parte de ello, ya que ha ocurrido cuando el investigador hace el estudio descriptivo
2. *Variable dependiente.* Trabaja el clima laboral, siempre buscando lograr acuerdos entre los investigadores y su institución y mejorar los resultados de forma eficaz.

### *Enfoque de la investigación*

El enfoque que se aplicó fue cuantitativo, ya que asume una postura subjetiva, dinámica desde diferentes contextos de la institución, este análisis profundo y reflexivo muestra la realidad existente en la misma, el uso de la estadística permite determinar con precisión los patrones de comportamiento entre los integrantes de la institución y de la población de estudio y compuesta asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por multiplicidad de contextos.

De la misma manera, la etnografía “es la descripción escrita de la organización social de las actividades, los recursos simbólicos y materiales, y las prácticas interpretativas que caracterizan a un grupo particular de individuos” (Duranti, 2000, p. 126). Además, este tipo de investigación es propia de la metodología cuantitativa.

### *Población de estudio*

La población para estudiar es el cuerpo de bomberos de la ciudad de Ibarra, “la totalidad de elemento o individuos que tiene ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”. Al respecto, se tomó a una muestra aleatoria a criterio de los investigadores, se tomó a 18 trabajadores de esta institución, entre jefes y trabajadores. Se utilizó como instrumento una encuesta con 10 cuestionamientos relacionados con el tema de clima laboral.

### *Discusión y resultados*

Dentro del análisis que se presenta en las encuestas desarrolladas podemos evidenciar que dentro de los aspectos bibliográficos y teóricos más importantes del clima laboral de una empresa se considera parte del nivel de la productividad.

El primer aspecto estudiado fue la satisfacción que siente el trabajador dentro de la organización, y se evidenció que el personal no se siente motivado al no tener las herramientas y equipos adecuados y sofisticados y en buen estado para cumplir con su trabajo dentro de la oficina; sin embargo, ha permitido conocer las falencias que la institución presenta. En ese sentido, el clima laboral se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo (García, 2009).

Según estudios realizados por Uría (2011), define cómo el clima organizacional incide en el desempeño laboral mediante el desarrollo de un marco teórico relacionado a los temas de estudio. Mientras tanto, autores como Koys y Decottis (1991), citados por Pilligua (2017), manifiestan que el clima organizacional se divide en psicológico y organizacional, el primero se aplica mediante estudios personalizados con los trabajadores de las empresas; mientras que el segundo se realiza a nivel de la organización; ambos miden el nivel de percepción que tienen los trabajadores sobre las experiencias que viven dentro de la empresa.

Por ello, a través de la encuesta se evidencia que de la encuesta realizada podemos observar que 72.2% de los encuestados muestra su inconformidad porque no son escuchados y sus ideas no son tomadas en cuenta por sus superiores, mientras que un menor porcentaje manifiestan que a veces son tomadas en cuenta sus sugerencias.

En este sentido, los resultados evidenciados nos orientan a identificar aspectos relevantes que intervienen en el fomento del clima laboral generando inconformidad en las actividades diarias ocasionando un malestar en la productividad de su trabajo y sin ser competentes en sus labores diarias.

Al respecto, se puede manifestar que el clima organizacional involucra las siguientes variables: actitudes, valores, normas y sentimientos, que los trabajadores descubren que se hallan en la empresa en que laboran, por consiguiente, el clima organizacional es un resultado de la interacción de los motivos íntimos del individuo, estímulos que le proporciona la empresa y de las perspectivas estimuladas en la reciprocidad; por lo tanto, se encuentra integrado por las tipologías que figuran a esa estructura, y que se diferencian de otras e intervienen sobre la actuación de personas involucradas en esta institución (Álvarez, 1992).

Entre los resultados evidenciados se puede describir que, a pesar de los desacuerdos presentados, se observa que el ambiente laboral es bueno; mientras tanto, hay otra parte que ve este ambiente laboral como desfavorable, y un pequeño porcentaje se siente muy bien en la institución. En este sentido, “la motivación, clima organizacional, e incluso satisfacción y cultura organizacional, son términos empleados por las organizaciones o departamentos de talento humano. Sobre cada uno de estos procesos, existen diferentes teorías, modelos e investigaciones” (Chaparro, 2006).

En estudios realizados se presenta que el diagnóstico del clima laboral suministra retroalimentación en los procesos que trastocan la conducta organizacional; asimismo, permite proponer planes de mejora, encaminados al cambio de condiciones y conductas de los implicados, a través de la mejora con la finalidad de optimizar los niveles de motivación y rendimiento profesional, encauzando, en muchos casos, el hecho de que los implicados propongan cambios o mejoras (Soto. E., 2007). En este sentido, podemos observar que 55.6% de la población encuestada manifiesta que la empresa a veces les brinda la oportunidad de crecer laboralmente, mientras que 22% sostiene que nunca se les ha brindado esa posibilidad, y el 22.2% restante siente que la empresa sí les ha brindado la posibilidad de crecer laboralmente.

Dentro de estas argumentaciones, Tagiuri (1968) y Pace (1968) coinciden en señalar que el clima laboral es, ante todo, una “cualidad” del medio ambiente de una organización, que la experimentan sus miembros e influye en su conducta, es decir, los valores como referencia cultural se hacen presentes en la particular forma en que se conforman los comportamientos y acciones de los individuos.

En un tono más didáctico, Flippo (1984) relaciona el clima laboral con el meteorológico, aseverando que este constructo se refiere a las condiciones ergonómicas ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los diferentes componentes de la organización. Es importante reconocer, como dice el autor anterior, que la retroalimentación es un factor importante y la capacitación al personal brinda mejorar el clima laboral y práctico; en este sentido, brindar oportunidades a su personal mejorará

acertivamente en la motivación. El trabajo emocional, psicológico y actitudinal desarrolla un ambiente adecuado dentro del personal, siendo éste el aspecto más relevante encontrado en esta investigación.

Difícilmente podría concebirse el modelo que se presenta a continuación sin hacer relación a las formulaciones teóricas de Bennis (1973), quien conecta el clima con el desarrollo organizacional al remarcar la idea de que el mejor itinerario para obrar un cambio organizativo se encuentra vinculado a una mejora en el clima de las organizaciones.

Respecto a la relación entre compañeros en la empresa, se puede observar dos respuestas:

- El 61.1% sostiene que la relación es buena.
- El 38.9% manifiesta sentir que la relación es regular

Es bueno visualizar que la mala relación no presenta puntos favorables.

Además, se puede ver que 55.6% siente que la colaboración de compañeros dentro de la empresa es regular presentando un alto grado de disconformidad con respecto a la colaboración entre compañeros; a su vez, 44.4% manifiesta que el compañerismo es bueno. El clima laboral se encuentra vinculado a la satisfacción-insatisfacción en el puesto de trabajo, un elemento que afecta al ambiente laboral.

### *Conclusiones*

Esta investigación examinó el aspecto que se presenta en el clima laboral en la institución del cuerpo de bomberos de la ciudad de Ibarra con relación al desempeño productivo. Los resultados mostraron que los empleados de la institución, al no contar con los equipos necesarios para ejecutar su trabajo, no avanzan los procesos provocando malestar y estrés a los trabajadores.

También se analizó que no son tomadas en cuenta las opiniones como aporte de mejora, lo cual genera malestar y ausencia de confianza por parte de los trabajadores hacia los superiores. Al respecto, si existe disconformidad se generará una falta de productividad para la institución en vista de que un trabajador desmotivado no realizará su trabajo con eficiencia y eficacia.

El estudio teórico y bibliográfico presentado en la investigación muestra gran debate sobre estos aspectos relevantes desde varios autores, que demuestran gran interés por este tipo de investigaciones, los mismos que luego de los resultados del diagnóstico aplicado a través de un cuestionario con interrogantes permitió determinar y analizar cómo se encuentra el estado del clima laboral en la institución del cuerpo de bomberos en la actualidad.

Se define que el personal no se siente conforme desempeñando su trabajo; en este caso, la institución debe enfocarse en aspectos de talento humano

que proporcionen al trabajador una estabilidad y seguridad de capacitarse y especializarse en ámbitos de cada una de sus profesiones. Otro factor que se analiza también es el apoyo entre compañeros, resulta interesante este hallazgo debido a que un equipo de trabajo funciona con personas, y al no existir colaboración, no habrá resultados óptimos.

### *Recomendaciones*

Los hallazgos evidenciados demuestran que existe interés por seguir investigando el tema del clima laboral, el mismo que demuestra gran interés de diferentes comportamientos, emociones y personalidades de los trabajadores dentro de la institución; en este sentido, es importante utilizar un análisis descriptivo en el cual se determine qué tan a gusto se sienten los trabajadores dentro de la empresa, con los resultados obtenidos generar estrategias de mejora con el propósito de que el personal se desempeñe en un buen ambiente de trabajo.

El presente trabajo muestra temas interesantes: incentivos laborales, crecimiento laboral, ambiente laboral, trabajo en áreas operativas y administrativas, toma de decisiones de la institución; en este sentido, se evidencia que las instituciones varían sus resultados según la necesidad de los trabajadores dentro de la empresa, fomentar el clima laboral, que busca mejorar la disponibilidad que presenta el trabajador con la institución y está con el empleado. Inculcar tanto al superior como al subordinado el respeto y el compromiso para crear un clima laboral favorable para ambas partes.

### *Bibliografía*

- Alcántar, V.; Maldonado, S. & Arcos, J. (2012). “Medición del clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad”. *Revista internacional administración & finanzas*, 56.
- Bazantes, V. (2016). *Diseño del sistema de clasificación y valoración de puestos para el personal operativo y administrativo del Cuerpo de Bomberos de Ibarra*. Tesis de grado, 56,57.
- Cavero, O. & Toa, G. (2017). *Los riesgos psicosociales y el desempeño laboral en el personal operativo del cuerpo de bomberos de la zona sur oeste, de la provincia de Tungurahua*.
- Chiavenato, I. (2007). *El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores. 28.
- (2009). *Gestión del talento humano*. España: McGraw-Hill Education.

- Domínguez, L.; Ramírez, A. & García, A. (2013). “El Clima laboral como un elemento del compromiso organizacional”. *Revista Universidad y Empresa*, 62.
- Espinosa, M. & Pullas, P. (2015). *Incidencia del síndrome Burnout en el personal del Cuerpo de Bomberos de Cayambe en el periodo junio a diciembre del 2014*.
- Gómez, L., & Balkin, D. (2005). *Gestión de recursos humanos*. 5a. ed. Pearson Educación. 26.
- Hospinal Escajadillo, S. (2016). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa f y d inversiones S.A.C. *Industrial Data*, 16(2), 75. <https://doi.org/10.15381/idata.v16i2.11924>
- La organización en la empresa*. (s.f.). <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>. Recuperado el 26 de agosto de 2021 de: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>
- Lara, S. A. (2018). *Las relaciones interpersonales y el clima organizacional en el Cuerpo de Bomberos del Cantón Pujilí de la provincia de Cotopaxi*. 10.
- Lopez, S. & Calderón, E. (2015). *Factores de riesgo psicosocial y su influencia en la generación de estrés laboral en el contingente de atención prehospitalaria del Cuerpo de Bomberos del Distrito Quito*.
- Olaz, A. (2013). “El clima laboral en cuestión”. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta Revista de Ciencias Sociales*, núm. 56.
- Pérez, A. & Vásquez, A. (2015). “El control de gestión y el talento humano: Conceptos y enfoques”. *Revista Universidad y Empresa*, 16.
- Pérez, R. & Vilela, A. (2019). *Falta de conductas de autocuidado para el manejo del estrés laboral crónico en el personal asistencial de emergencias de la Compañía de Bomberos Magdalena 36-Pueblo*. 17.
- Rodríguez, R. (2018). *Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del benemérito cuerpo de bomberos de la ciudad de Quevedo*.
- Sánchez, O. (2017). *Clima Organizacional en Siemens Enterprise, S.A*.
- Tagiuri, R. (1968). “The concept of Organizational Climate”. En: R. Tagiuri y G. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston: Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Tigua, V. (2015). *Gestión administrativa y su incidencia en el desempeño laboral del benemérito cuerpo de bomberos de la ciudad de Quevedo*.
- Trujillo, D. (2020). *Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito 2019*.
- Varela, O.; Puhl, S. M. & Izcurdia, M. D. (2013). “Clima laboral y Mobbing”. *Universidad de Buenos Aires Argentina anuario de investigaciones*, 24.

- 
- Vera, M. J. (2016). *Diseño de estrategias de comunicación para mejorar clima laboral del cuerpo de bomberos playas*. 12.
- Villafuerte, S. Y. (2012). *Cuadro de mando integral y el clima laboral en el benemérito cuerpo de bomberos en el cantón Pillaro*. 21.
- Zúñiga, S. X. (2013). *Diseño de un plan estratégico enfocado en inteligencia emocional para la empresa pública del Cuerpo de Bomberos del Cantón Milagro, con la finalidad de contribuir a la formación de un clima laboral saludable*. 17.



---

## CAPÍTULO 2

# ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN LTDA. AGENCIA EL ÁNGEL

---

María Emperatriz Fuertes Narváez<sup>1</sup>  
Jefferson Rubén Chafuelan Chafuel<sup>2</sup>  
Cristina Elizabeth Suárez Valencia<sup>3</sup>

### *Resumen*

Este artículo muestra recopilaciones bibliográficas y vivencias de los trabajadores en el ámbito cooperativista. Este estudio se enfoca al clima laboral, denominado como el espacio físico y humano donde los colaboradores desempeñan un trabajo contribuyendo directamente al crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda. Agencia El Ángel. La misma tiene como objetivo monitorear el clima laboral y productividad de los trabajadores y su influencia en el comportamiento de factores de interés para el desarrollo institucional.

La metodología utilizada es de corte cualitativo etnográfico de tipo transversal, realizando estudios del grupo investigado.

En conclusión, se puede evidenciar que el clima laboral tiene un alcance positivo entre los empleados de esta institución financiera; sin embargo, hay algunas limitantes para obtener una satisfacción pertinente, por lo que se debe trabajar en la motivación laboral y así optimizar el rendimiento organizacional de la cooperativa.

---

<sup>1</sup> Docente investigadora del Instituto Superior Tecnológico Liceo Aduanero.  
mfuertes@liceoaduanero.edu.ec

<sup>2</sup> Docente investigador del Instituto Superior Tecnológico Liceo Aduanero.  
jrchafuelan@liceoaduanero.edu.ec

<sup>3</sup> Docente investigador del Instituto Superior Tecnológico Liceo Aduanero.  
cristina.suarez@liceoaduanero.edu.ec

Esta investigación permite fortalecer los procesos organizacionales, demostrando que los procesos de incentivos adecuados permiten generar ambientes de trabajo saludables en el desempeño de los colaboradores y brindando así una atención adecuada a los usuarios.

**Palabras clave:** clima laboral, productividad, motivación laboral, rendimiento organizacional.

### *Abstract*

*This article shows bibliographic compilations and experiences of workers in the cooperative field. This study focuses on the work environment, known as the physical and human space where employees perform a job contributing directly to the growth of the Cooperativa de Ahorro y Credito Tulcan Ltda. Agencia El Angel. It aims to monitor the work environment and productivity of workers and their influence on the behavior of factors of interest for institutional development.*

*The methodology used is of a cross-sectional qualitative ethnographic nature, carrying out studies of the investigated group.*

*In conclusion, it can be shown that the work environment has a positive scope among the employees of this financial institution; however, there are some limitations to obtain relevant satisfaction, so work must be done on work motivation and thus optimize the cooperative's organizational performance.*

*This research makes it possible to strengthen organizational processes, demonstrating that adequate incentive processes allow generating healthy work environments in the performance of collaborators and thus providing adequate attention to users.*

**Keywords:** *work environment, productivity, work motivation, organizational performance.*

### *Introducción*

En la provincia del Carchi, Cantón Espejo, se encuentra una de las agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., es una entidad financiera cooperativista a nivel nacional. En esta entidad se observa un clima laboral con diferentes factores dentro de la organización empresarial. A través de ella los empleados de la empresa pueden obtener una mejor productividad, rendimiento, satisfacción en su centro de labores diarias. La actividad que desarrolla cada persona permite conocer el comportamiento y maneras de trabajar y de interactuar con la empresa y sus miembros o integrantes.

El clima laboral se presenta desde las políticas internas de sus funciones, sus dependencias, de acuerdo con los procesos de cada persona. Clima organizacional es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización empresarial, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Es importante generar las variables que determinan el clima laboral en una organización o empresa son diversas (información-comunicación, motivación, participación, entre otros) los instrumentos de gestión de recursos humanos quedan definidos para cada una de estas áreas.

Además, es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan, ya que ésta se ve reflejada por distintos factores (fisiológicos, psicológicos, sociales o económicos).

Las dimensiones principales que se han considerado como objetivo de estudio para el clima laboral son: motivación, información, comunicación, proceso de influencia, establecimiento de objetivos y proceso de control empresarial.

Al hacer un diagnóstico del clima laboral, se refleja la percepción de los trabajadores respecto a dichas dimensiones, siendo esta información fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que consideren idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de los objetivos de la organización o empresa; es decir, que todo lo mencionado se detallará mediante la información recolectada durante la investigación.

### *Planteamiento del problema*

En el estudio de Rodríguez (1999), “El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones” (pp. 33-37). Brancato y Juri (2011), este término se refiere a “la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, nos referimos al medio ambiente psicológico, es decir, a sus sistemas de filtro o estructuración perceptivo” (p. 5). Es importante reconocer que si se trabaja en un clima laboral o ambiente adecuado se desarrolla una mejor productividad y mejora el servicio.

De manera preliminar a la conceptualización, Olaz (2009) sostiene que en el ámbito del clima laboral, para identificar uno de los cinco rasgos en el cual manifiesta que “Es un conjunto de variables situacionales de distinto orden y naturaleza, que oscilan en el transcurso del tiempo, afectando de manera desigual a todos aquellos miembros de la comunidad laboral” (Ganga *et al.*, s.f.). Desde la visión de Parker, afirma que “la administración era el arte de hacer las cosas mediante las personas”. En este sentido las personas combinan talentos y habilidades para lograr la captación de la atención.

La motivación es un punto fundamental ya que influye sobre cada tarea a través de la armonización, coordinación, esfuerzo del grupo.

Analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y, por ende, se estima que también afecta el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes (Calva y Hernández, 2004).

Una de las debilidades u omisiones de las organizaciones es el no considerar a los clientes internos (los empleados), olvidando que ellos reflejan los valores, la calidad y el servicio que otorga la empresa hacia los usuarios o clientes externos de la empresa, por lo tanto, el clima laboral tiende a ser ignorado por la mayoría de las organizaciones, ya que dan por hecho que proporcionan las herramientas básicas a sus empleados (clientes internos) para desarrollar su trabajo y esto será suficiente para que se desempeñen adecuadamente (Calva & Hernández, 2004).

La intención de llevar a cabo esta investigación es debido al ambiente laboral que se vive en Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda. Agencia El Ángel, y conocer la percepción que tiene el talento humano. Con base en lo anterior, se propone el siguiente planteamiento del problema: ¿cómo influye el trabajo de talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda. Agencia El Ángel, con relación al clima laboral y productividad?

### *Objetivos*

#### *General*

Monitorear el clima laboral y productividad de los trabajadores y su influencia en el comportamiento de factores de interés para el desarrollo institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda. Agencia El Ángel.

#### *Específicos*

- Fundamentar sobre los factores que se han realizado en estudios anteriores sobre el clima laboral, de acuerdo con las variables planteadas.
- Diagnosticar sobre las referencias sobre el estudio de diagnóstico mediante información precisa y concisa que presentan los funcionarios de la cooperativa.

### *Preguntas de investigación*

- ¿De qué manera los aspectos relevantes sobre el clima laboral influyen en el trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda. Agencia El Ángel?

- ¿Qué aspectos contribuyen en el desarrollo de un plan investigativo de la cooperativa de forma precisa?

### *Justificación*

Analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y, por ende, se estima que también afecta al desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes (Calva y Hernández, 2004). Es importante realizar un diagnóstico del clima laboral para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización, una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejora como propuesta a la dependencia, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral.

Se considera que al lograr un equilibrio en el clima laboral, los servidores trabajan de manera más eficaz, hay más sentimiento de satisfacción, compromiso con la organización, sentimiento de pertenencia, entre otros. Y esto hace que se brinde un mejor servicio al cliente externo proyectando, a su vez, una mejor imagen a la organización empresarial. Además, tomando en cuenta que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización y de sí mismo, se considera importante crear un buen equilibrio entre los dos grupos de referencia y mejorar el ambiente laboral.

Con este estudio se pretende iniciar el rumbo hacia una mejora continua en dicha organización, para establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, teniendo presente el hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión. Los beneficiarios directos de esta investigación son los directivos y empleados de la empresa, y como beneficiarios indirectos son todos los clientes, ya que ellos serán los que reciban una buena o mala atención, según sea el ambiente laboral.

### *Referente teórico*

En el ámbito internacional, DiTomaso *et al.* (1993) estudiaron la percepción de clima laboral en el campo de la ciencia y la ingeniería. Para ello aplicaron una encuesta a 1,900 científicos e ingenieros procedentes de 18 corporaciones internacionales y encontraron que la percepción de clima laboral varía entre las mujeres y varones nacidos en Estados Unidos. Además, encontraron que las mujeres tienen menor nivel de comunicación, menor nivel de involucramiento y menor cohesión grupal (comparadas con los varones), aunque pasan más tiempo en los proyectos. En cuanto a la relación entre el trabajo y las obligaciones familiares, quienes informaron no haber nacido en Estados

Unidos expresaron menor preocupación por los conflictos de trabajo-familia, respuesta similar entre varones y mujeres que participaron en el estudio (Gamboa, 2014, p. 5).

Es importante partir de diferentes aportes que sustentan el tema investigado.

Granell (1997, p. 2) define el término como: "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." Esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los "... valores, creencias, actitudes y conductas".

Chiavenato (1989, p. 464) presenta la cultura organizacional como: "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización".

Valle (1995, p. 96) establece que la cultura de una organización es: "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."

García y Dolan (1997, p. 33) definen a la cultura como: "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...".

Según Guedez (1998, p. 58): "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización".

Serna (1997, p. 106): "La cultura ... Es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa".

De este modo, el clima laboral es concebido como un fenómeno que interviene entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la organización, productividad, nivel de satisfacción, nivel de rotación, etcétera (Venutolo, 2009, p. 31).

Las empresas que tienen mayor productividad que el promedio considerado tienden a contar con mayores márgenes de utilidad, considerando que si dicha utilidad crece rápidamente en comparación con el de la competencia, los márgenes de utilidad se incrementan más todavía (Caycho, 2018, p. 34). El tema de la participación y del clima han pasado a estar en el tapete de la discusión organizacional. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea: un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y, aparte, puede tanto ayudar a la generación de este

clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad (Torrecilla, 2005, p. 17).

La satisfacción laboral (o satisfacción con el trabajo) es una actitud relacionada con el trabajo, que ha sido objeto de muchas investigaciones. Dicha actitud puede referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo. Dentro de esta última postura, se establece que éste es un constructo multidimensional que comprende aspectos particulares de la satisfacción relacionada con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores (Cuadra y Veloso, 2009, p. 17).

Respecto a la relación entre satisfacción laboral y motivación, en investigaciones realizadas por Medina *et al.* (2008), Blanchard y Vallerand (citado en Herrera, 2009) y Hernández, Quintana, Medero, Guedes y García (2009), se evidenció que si los empleados se encuentran motivados y presentan una mayor autodeterminación, tendrán mayor satisfacción laboral, lo cual se traducirá en una mayor eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos propuestos y obtener mejores resultados (Castillo, 2014, p. 12).

Uno de los factores fundamentales para generar un contexto adecuado (un clima laboral que genere satisfacción y compromiso entre los empleados) es el líder o jefe inmediato, con su capacidad de influir, para bien o para mal, en dicho clima laboral. El liderazgo, el adecuado liderazgo, en términos de gestión del clima laboral, se compone de una serie de competencias y esas competencias se aprenden, por ello la importancia de conocerlas y fomentarlas entre los líderes empresariales (Bordas, 2016, p. 4). No se pretende agotar todas las definiciones que existen del clima organizacional, sino recuperar aquellas que ofrezcan un acercamiento al objeto de estudio desde el ámbito educativo y que reflejan la posición teórica del presente trabajo. De acuerdo con Brunet (2004), el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial por German, en el año 1960 (Domínguez *et al.*, 2013, p. 62).

Los procesos psicológicos son otro factor tomado en cuenta, principalmente debido a su naturaleza compleja, ya que con ellos se intenta explicar la conducta humana. Este aspecto se basa en procesos como comunicación, aprendizaje, motivación, valores, percepciones, entre otros, los cuales son un aporte significativo para promover el óptimo funcionamiento organizacional en tanto constituyen elementos subyacentes de la conducta humana (Beltrán & Palomino, 2014, p. 12).

Todos los recursos son importantes en una organización, pero los financieros, tecnológicos, materiales e incluso los comerciales pueden llegar a ser competitivos. Son las personas las que pueden hacer la diferencia en una organización. Las habilidades, el entusiasmo, la satisfacción en el trabajo y la lealtad hacia la organización de los trabajadores influyen sobre los

resultados, la calidad, la productividad, la eficiencia, la imagen, la utilidad, la rentabilidad y la competitividad de la organización (Domínguez *et al.*, 2013, pp. 59-60).

El término de líder dentro de una organización debe entenderse en el contexto de que las organizaciones requieren de personas que dadas sus cualidades innatas o aprendidas sean capaces de dirigir a un grupo y conseguir metas fijadas en común (Clerc *et al.*, 2006, p. 3). Cuando un empleado baja notoriamente su rendimiento laboral es porque quizá está atravesando por una situación de inconformidad o alguna serie de problemas, y es allí donde debe preocuparse la empresa por el bienestar del sujeto. Dentro de una organización se debe tomar en cuenta la parte humanística, porque los empleados necesitan una calidad de vida y qué mejor que se la otorgue la empresa (Jiménez y Jiménez, 2016, pp. 27-28).

Está comprobado que cuanto más a gusto se sienta en el lugar de trabajo, si realmente son honestos y están comprometidos, se desempeñará mejor el trabajo, esto se deberá reflejar en la productividad y, en consecuencia, en mayores beneficios para todos. Pero más evidente es que en un mejor ambiente se reducen significativamente los niveles de estrés. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros y su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga de la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización (Caboverde y Paulé, 2011, p. 77).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el empleado de estos factores (Iglesias y Sánchez, 2015, p. 3); sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Iglesias y Sánchez, 2015, pp. 3-4).

Dentro de las primeras conclusiones que se puede observar en este trabajo es que al realizar este tipo de mediciones hay implícito un mecanismo de intervención, el cual ocurre, en algunos casos, inmediatamente después de respondida la encuesta, mediante la implementación de medidas inmediatas, en otras y tal vez las más frecuentes, en una reunión de retroalimentación. En esa instancia se puede realizar un diagnóstico y acordar algunas medidas de cambio y, en otros casos, solicitar

ayuda externa al departamento académico para profundizar el diagnóstico y acordar medidas más profundas. También se pudo observar y focalizar los esfuerzos de intervención en tres niveles: institucional (a través de recompensas económicas), jefatura (por medio de refuerzo de prácticas directivas) y personal (implementando equipos de trabajo; Sánchez *et al.*, 2009, p. 6).

Este tipo de estudios son muy importantes para planificar estrategias de desarrollo de clima laboral, los que deben incluir diferentes aspectos, como: reconocimiento y estímulo profesional, beneficios académicos, estructuras de apoyo para un trabajo integral y apoyo a la educación continua y al perfeccionamiento académico. A través de un seguimiento profesional y de liderazgo institucional, se pueda lograr un clima laboral que permita el mayor desarrollo humano y profesional (Sánchez *et al.*, 2009, p. 6).

### *Metodología*

La presente investigación es de corte cualitativo, ya que se pretende comprender el comportamiento humano inmerso en el lugar donde éste se desenvuelve y actúa, además tomaremos como referencia el enfoque etnográfico transversal. Anthony Giddens manifiesta que es el estudio directo de personas o grupos durante un cierto periodo, utilizando la observación participante o las entrevistas para conocer su comportamiento social. Se planteó conocer el clima laboral y productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda. Agencia El Ángel, y los criterios en cuanto a las posibles alternativas que permitan mejorar la productividad y la satisfacción de directivos, empleados y, por ende, los clientes.

### *Muestra*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda. Agencia El Ángel, está compuesta por autoridades y empleados. El diagnóstico se realizó a empleados que cumplen con actividades operativas y administrativas.

### *Resultados y discusión*

Los resultados obtenidos de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda. Agencia el Ángel, provincia del Carchi, permitieron identificar la satisfacción laboral de los empleados caracterizados de la siguiente forma:

**TABLA 1.** CONSOLIDADO DE RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN LTDA. AGENCIA EL ÁNGEL, PROVINCIA DEL CARCHI

Número	Pregunta	Opciones	Resultados
1	<b>En la oficina donde laboras, ¿se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca.</li> <li>• A veces.</li> <li>• Casi siempre.</li> <li>• Siempre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% Siempre.</li> <li>• 50% Casi siempre.</li> </ul>
	<p>En este apartado se puede evidenciar que las personas encuestadas manifiestan que en las oficinas donde laboran tiene un punto medio de apreciación de este factor que casi siempre se percibe un ambiente funcional en la oficina y siempre se desarrolla un trabajo en equipo.</p>		
2	<b>¿El ambiente de trabajo de la oficina donde laboras es?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy malo.</li> <li>• Malo.</li> <li>• Bueno.</li> <li>• Regular.</li> <li>• Muy bueno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% Muy bueno.</li> <li>• 33.3% Bueno.</li> <li>• 16.7% Regular.</li> </ul>
	<p>En esta pregunta se puede observar que no hay un buen ambiente de trabajo, ya que existe una persona que no se siente bien en la oficina, se debe trabajar para que esta persona se sienta mejor con el equipo de trabajo.</p>		
3	<b>¿Se fomenta una adecuada comunicación con el grupo de trabajo con el que laboras?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca.</li> <li>• A veces.</li> <li>• Casi siempre.</li> <li>• Siempre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% Casi siempre.</li> <li>• 33.3% Siempre.</li> <li>• 16.7% A veces.</li> </ul>
	<p>Se puede observar que casi siempre se evidencia una comunicación asertiva dentro de la empresa, mientras que otro grupo manifiesta que siempre hay comunicación laboral dentro del grupo de trabajo, además se percibe que una persona (muy posiblemente la misma persona) siente que no hay una buena comunicación y, por ende, el trabajo de la oficina podría estar fallando.</p>		
4	<b>¿Piensas que te hace falta tiempo para cumplir con tu trabajo a cabalidad?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca.</li> <li>• A veces.</li> <li>• Casi siempre.</li> <li>• Siempre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 83.3% A veces.</li> <li>• 16.7% Casi siempre.</li> </ul>
	<p>En esta pregunta se puede observar que posiblemente los empleados no organizan bien su tiempo de trabajo o que tienen asignado más trabajo de lo normal.</p>		



→ Continúa (Tabla...)

Número	Pregunta	Opciones	Resultados
5	<b>Los jefes de la institución donde laboras, ¿se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca.</li> <li>• A veces.</li> <li>• Casi siempre.</li> <li>• Siempre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% Siempre.</li> <li>• 33.3% Casi siempre.</li> <li>• 16,7% A veces</li> </ul>
	<p>En esta pregunta se puede observar que los jefes sí se preocupan por la motivación de los empleados manteniendo un margen mínimo de personas que creen que no es así.</p>		
6	<b>En la institución donde laboras, ¿utilizan el diálogo como método para la solución de resolver problemas con la relación de compañeros?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca.</li> <li>• A veces.</li> <li>• Casi siempre.</li> <li>• Siempre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% Siempre.</li> <li>• 33.3% Casi siempre.</li> <li>• 16.7% A veces.</li> </ul>
	<p>En esta pregunta se puede observar que sí hay comunicación en la oficina tomando en cuenta que existe ese mismo porcentaje que indica que no tiene una buena comunicación entre compañeros; además, se observa que el equipo de trabajo concuerda que no es a menudo las sanciones para resolver problemas. En este sentido, la relación es muy buena, pero aún hace falta incluir a todo el personal para que la relación sea excelente.</p>		
7	<b>La institución donde laboras, ¿cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar los procedimientos técnicos y tecnológicos de tu trabajo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca.</li> <li>• A veces.</li> <li>• Casi siempre.</li> <li>• Siempre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 66.7% Siempre.</li> <li>• 33.3% Casi siempre.</li> </ul>
	<p>En esta pregunta se puede observar que la institución innova con tecnología para que el trabajo sea realizado de mejor manera y con menos recursos; además, se puede evidenciar que la institución tiene un buen plan de beneficios para los empleados, motivando para que el trabajo sea desarrollado de mejor manera.</p>		
8	<b>En la Institución donde laboras, ¿las funciones y compromisos por apoyar del personal están claramente definidas?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca.</li> <li>• A veces.</li> <li>• Casi siempre.</li> <li>• Siempre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% Siempre.</li> <li>• 33.3% Casi siempre.</li> <li>• 16.7% A veces.</li> </ul>
	<p>En esta pregunta se puede observar que hay un porcentaje que aún no tiene definidas las funciones a desarrollar. El resto del equipo, se podría decir, tiene más claras sus funciones en cada puesto de trabajo. Además, se puede observar que el compromiso del equipo es bueno y hace falta trabajar con el porcentaje que no está muy comprometido con el trabajo de la institución.</p>		

→

→ Continúa (Tabla...)

Número	Pregunta	Opciones	Resultados
9	<b>En la institución donde laboras, ¿tu jefe te apoya cuando te encuentras en dificultades?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca.</li> <li>• A veces.</li> <li>• Casi siempre.</li> <li>• Siempre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 66.7% Siempre.</li> <li>• 33.3% Casi siempre.</li> </ul>
	<p>En esta pregunta se puede observar que el compromiso de los jefes hacia los empleados es bueno y que hay que mejorar para alcanzar la excelencia. Además, se puede observar que hace falta mejorar en un porcentaje la relación entre jefes y trabajadores, pero la relación es buena para realizar un buen trabajo.</p>		
10	<b>En la institución donde laboras, ¿tu jefe te proporciona información suficiente, adecuada, para realizar correctamente tu trabajo?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca.</li> <li>• A veces.</li> <li>• Casi siempre.</li> <li>• Siempre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% Siempre.</li> <li>• 50% Casi siempre.</li> </ul>
	<p>En esta pregunta se puede observar que en lo laboral existe comunicación entre jefes y empleados para facilitar el trabajo en equipo.</p>		

**Fuente:** Información obtenida de los trabajadores de la Cooperativa Tulcán.

El propósito de esta investigación planteó la interrogante sobre identificar las relaciones que presenta la influencia del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda. Agencia El Ángel, con relación al clima laboral y productividad, del apoyo organizacional percibido por la calidad de vida con el bienestar del trabajador de esta agencia. El modelo de gestión presentado indica tener un bienestar personal, ya que cuenta con el apoyo organizacional de sus colaboradores percibiendo una mejor calidad de vida con el trabajo.

De acuerdo con los datos obtenidos, se puede evidenciar que, según aportes presentados, el comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes, mismos que tienen la característica de un campo dinámico en que cada parte depende de su interrelación con los demás (Chiavenato, 2006). “El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, incluye diferentes aspectos, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamientos sociales que son sancionados (factores sociales)” (Chiavenato, 2006). De acuerdo con la investigación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda. Agencia El Ángel, se puede evidenciar que el trabajo en equipo se desarrolla

de manera mutua, ya que hay un buen ambiente de trabajo; sin embargo, esto sí es aceptable para el funcionamiento de la oficina.

Se toma como un referente al sociólogo Carlos Eduardo Méndez, quien desarrolla el concepto de clima organizacional: “ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que se orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez, 2009), citado en Salazar Estrada (2018): “La percepción de bienestar del empleado está significativamente influenciada por las características laborales y las condiciones del lugar de trabajo”. Tomando en cuenta esta posición se puede desprender que el Clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda. Agencia El Angel, se alcanza un alto resultado de productividad de los recursos humanos a través de estrategias de compañerismo y lealtad en las acciones de sus empleados.

En cuanto al compromiso laboral, los resultados coinciden con otros autores (Bishop Scott y Burroughs, 2000). En la medida que los trabajadores perciben que la organización se interesa en ellos con la implementación de programas para la mejora de su bienestar, estos se involucran con el trabajo, propiciando una mejor disposición hacia el mismo y con una mayor identidad con la empresa para permanecer en ella.

En la mencionada empresa los jefes sí se preocupan por la motivación de los empleados, manteniendo un margen mínimo de personas que creen que no es así; es decir, que hay comunicación entre los empleados de la oficina, tomando en cuenta que existe un mínimo porcentaje que indica que no tiene una buena comunicación entre compañeros. Durante la investigación se verificó que una persona es la que no tiene conformidad, ya que se pretende que no existe una buena comunicación y, por ende, el trabajo de la oficina podría estar fallando, esto quiere decir que posiblemente los empleados no organizan bien su tiempo de trabajo o que tienen asignado más trabajo de lo normal.

El equipo de trabajo que posee la empresa concuerda que no son a menudo las sanciones para resolver problemas; sin embargo, la relación es muy buena, pero aún hace falta incluir a todo el personal para que la relación sea excelente. Para que el clima laboral tenga progreso, la institución innova con tecnología para que el trabajo sea realizado de mejor manera y con menos recursos; es decir, que la institución tiene un buen plan de beneficios para los empleados, motivando para que el trabajo sea desarrollado de mejor manera.

Por otra parte, se evidencia que hay un porcentaje de empleados que aún no tiene definidas las funciones a desarrollar, el resto del equipo se podría decir que tiene más claro sus funciones en cada puesto de trabajo. Es evidente que hace falta mejorar en un porcentaje la relación entre jefes y trabajadores,

pero la relación es buena para realizar un buen trabajo; en lo laboral existe comunicación entre jefes y empleados para facilitar el trabajo en equipo. Entonces, el compromiso del equipo es bueno y hace falta trabajar con el porcentaje que no está muy comprometido con el trabajo de la institución.

Finalmente, el compromiso de los jefes hacia los empleados es bueno y hay que mejorar para alcanzar la excelencia de la empresa.

### *Conclusiones*

Esta investigación examinó si el clima laboral y productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda. Agencia El Ángel, condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Los resultados mostraron que el trabajo en equipo dentro de la cooperativa no es satisfactorio con relación a sus superiores.

Los empleados se sienten incómodos en su labor, ya que perciben signos de intolerancia y desmotivación, lo anterior provoca incomunicación y falta de consideración; en este sentido, también se analizó cómo el clima laboral permite un alcance positivo entre los empleados de esta institución financiera; sin embargo, hay limitantes para obtener una satisfacción pertinente, por ello es que se debe trabajar en la motivación laboral y así optimizar el rendimiento organizacional. De esta forma, se requiere contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional para lograr el éxito de la cooperativa.

Además, es necesario mencionar que, luego de culminar esta investigación, se evidenció que es importante trabajar en la motivación, ya que es un factor esencial en el sentido de pertenencia en los directivos y el personal subalterno, lo cual retribuye en el cumplimiento, eficiencia y eficacia de las funciones de cada uno de los trabajadores. Al respecto, se plantea la creación de estrategias frente a la inconformidad referida a la percepción que tienen los trabajadores.

### *Recomendaciones*

Este tipo de investigaciones revela hallazgos muy interesantes para la mejora de los procesos que evidencian una mejora en el desempeño en las distintas áreas, permitiendo reconocer los problemas, los valores a la organización a través de elementos que ayuden al desenvolvimiento y funcionamiento de la empresa en sus distintos niveles.

Es necesario implementar cambios en los departamentos realizando y analizando el funcionamiento del equipo de trabajo. En este sentido, queda abierto a futuras investigaciones que permitan mejorar las acciones de un clima organizacional adecuado para fortalecer los procesos organizacionales de las diferentes cooperativas y del sistema financiero.

### *Bibliografía*

- Alarcón, K., & Ruiz, A. (febrero de 2016). *Tesis final K. Alarcón y A. Ruiz Feb 2016*. Obtenido de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10604/Tesis%20Final%20KAlarcon%20y%20ARuiz%20Feb%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Beltrán, E. & Palomino, M. (2014). *Propuesta para mejorar la satisfacción laboral*.
- Bordas, M. M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid.
- Brancato, B. & Juri, F. (2011). “¿Puede influir el clima laboral en la productividad?”. UNCUYO. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancato-puedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf)
- Caboverde, S. R. & Paulé, H. Y. (enero-abril de 2011). “Redalyc. Estudio diagnóstico del clima laboral en la empresa”. Obtenido de: [redalyc.org](http://redalyc.org): <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433575011.pdf>
- Castillo, D. N. (junio de 2014). *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de*. Lima, Perú.
- Caycho, C. C. (diciembre de 2018). *Clima laboral y la productividad en los*. Lima, Perú.
- Clerc, J.; Saldivia, A. & Serrano, M. (marzo de 2006). *Liderazgo y su influencia*.
- Cuadra, A. & Veloso, C. (2009). “Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo”. *Revista Chilena de ingeniería*, 17.
- Domínguez, A. L.; Ramírez, C. A. & García, M. A. (enero-junio de 2013). “Agora-El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional”. Obtenido de [agora.edu.es](http://agora.edu.es): <http://agora.edu.es/descarga/articulo/4721419.pdf>
- Domínguez, L.; Ramírez, A. & García, A. (2013). “El clima laboral como un elemento”. *Revista Nacional de Administración*, 59-60.
- En positivo (2015). “La importancia de un buen clima laboral”. *En Positivo*, 6.
- Gamboa, L. L. (enero-junio de 2014). “Clima laboral de la empresa Bombonería Di”. *San Martín Emprendedor*: [http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/1652/sme\\_v5n1\\_art1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/usmp/1652/sme_v5n1_art1.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Ganga, F.; Piñones, M. & Saavedra, L. (s.f.). “Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión”, por Francisco Ganga, María Piñones & Lorena Saavedra|FCSH: <http://www.fesh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>. Recuperado 24 de agosto de 2021, de <http://www.fesh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>

- Iglesias, A. A. & Sánchez, G. Z. (junio de 2015). “MediSur”. Obtenido de scielo.sld.cu: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2015000300002&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2015000300002&script=sci_arttext&tlng=en)
- Jiménez, B. D. & Jiménez, B. E. (18 de junio de 2016). “Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo”. Obtenido de: dialnet.unirioja.es: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5774750.pdf>
- Olaz, A. (ene-mar de 2013). *Aposta Revista de Ciencias Sociales*. Obtenido de: redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Salazar Estrada, J. G. (2018). “La relación entre el apoyo organizacional percibido y la calidad de vida relacionada con el trabajo, con la implementación de un modelo de bienestar en la organización”. *Signos-Investigación en sistemas de gestión*, 10(2), 41-53. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.02>
- Sánchez, I.; Airola, G.; Cayazzo, T.; Pedrals, N.; Rodríguez, M. & Villarroel, L. (2009). *Revista médica de Chile*. Obtenido de scielo.conicyt.cl: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0034-98872009001100003&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0034-98872009001100003&script=sci_arttext)
- Torrecilla, O. (2005). *Clima organizacional y su relación con*.
- Venutolo, E. M. (octubre de 2009). *Tesis Emilio*. Obtenido de: riunet.upv.es: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/6561/tesisUPV3161.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

---

## CAPÍTULO 3

# RETOS Y OPORTUNIDADES DE LOS NEGOCIOS EN LA NUEVA NORMALIDAD: ESTRATEGIAS DE MARKETING EN TIEMPOS DE COVID-19

---

Jorge Ricardo Vásquez Sánchez<sup>1</sup>  
Marco Antonio Barajas Figueroa<sup>2</sup>  
Susana Berenice Vidrio Barón<sup>3</sup>

### *Resumen*

La pandemia por Covid-19 ha traído consigo una disminución en la economía debido al bajo flujo de consumidores en los comercios. El papel de la empresa en la reactivación de la actividad económica será crucial, las y los empresarios deberán ver más allá de sólo atender las necesidades de sus clientes en estos momentos de pandemia, sino también el de estructurar, crear e innovar estrategias comerciales y nuevos modelos operativos que les permitan adoptar la nueva normalidad lo más rápido posible.

---

<sup>1</sup> Doctor en ciencias administrativas. Maestro en administración de negocios. Licenciado en mercadotecnia. Profesor de la Universidad de Colima adscrito a la Escuela de Mercadotecnia. Ponente en foros y congresos nacionales e internacionales. Ha publicado artículos científicos y capítulos de libros en temas relacionados con sus líneas de investigación: gestión del conocimiento en marketing, emprendimiento, mercadotecnia aplicada y branding. ricardo\_vasquez@ucol.mx

<sup>2</sup> Profesor investigador de tiempo completo en la Universidad de Colima adscrito a la Escuela de Mercadotecnia y actualmente director de la misma. Perfil deseable Prodep. Autor de capítulos de libros y artículos nacionales e internacionales. Miembro del cuerpo académico UCOL-CA-59 cultivando la línea de investigación: la mercadotecnia y la investigación de modelos cuantitativos-cualitativos contemporáneos del comportamiento e intención a través del uso del internet de las cosas. abarajas@ucol.mx

<sup>3</sup> Doctora en educación por la Universidad de Baja California, ABD (Albeit Dissertation), por la Universidad del estado de Iowa. Maestra en comercio electrónico por el ITESM. Licenciada en mercadotecnia por el ITESO. Miembro del cuerpo académico consolidado UCOL-CA 59. Profesora de tiempo completo adscrita a la Universidad de Colima desde 2001. Las LGAC incluyen las correspondientes a temas especializados de mercadotecnia, análisis multivariante, tecnologías de información y métodos de análisis contemporáneos.

La presente investigación pretende explorar las estrategias de marketing en tiempos de Covid-19 aplicadas en las empresas mexicanas por medio de un estudio documental y de campo, empleando entrevistas aplicadas a empresas.

**Palabras clave:** estrategias de marketing, nueva normalidad, Covid-19, empresarios.

### *Abstract*

*The Covid-19 pandemic has brought with it a decline in the economy due to the low flow of consumers in stores. The role of the company in the reactivation of economic activity will be crucial, the entrepreneurs will have to see beyond just meeting the needs of their clients in these times of pandemic, but also that of structuring, creating and innovating commercial strategies and new operating models that allow them to adopt the new normality as quickly as possible.*

*This research aims to explore marketing strategies in times of Covid-19 applied in Mexican companies through a documentary and field study, using interviews applied to companies.*

**Keywords:** *marketing strategies, new normality, Covid-19, entrepreneurs.*

### *Introducción*

Como bien fue expresado por Lozano Meade (2020), debido a las características del Covid-19, la pandemia estará presente en nuestra sociedad hasta que se encuentre la cura o la humanidad alcance cierto grado de inmunidad (ya sea por desarrollo de una vacuna o inmunidad colectiva).

Esto tiene grandes implicaciones puesto que se deberán realizar cambios permanentes en el comportamiento de la sociedad que permitan el mantenimiento de un bajo nivel de contagio en los próximos años (Harvard T. H. Chan, Abril, 2020); es decir, que lo que se ha denominado como nueva normalidad será una adaptación a las nuevas formas de convivencia, la realización de las transacciones y una serie de complicaciones inherentes que ello implica, pues el riesgo de contagiarse de coronavirus estará presente en los próximos años y esto, definitivamente, afectará en el comportamiento del consumidor. Esto conlleva a que los modelos de negocios tengan que hacer cambios en sus estrategias de marketing con el fin de adaptarse a los nuevos requerimientos en el contexto en que se vive la denominada nueva normalidad.

### *Contextualización*

Desde las últimas cuatro décadas, el mundo está siendo movilizadado y enfrentado a epidemias y pandemias provocadas por varios tipos de virus. En la década de los 80, la comunidad médica internacional tuvo que enfrentarse al Síndrome de la Inmunodeficiencia Humana (que fue descrito como una nueva enfermedad que para ese entonces se desconocía su origen real, ya para 1984 se declaró como nuevo virus al de la inmunodeficiencia adquirida tipo 1 VIH 1 (Heymann *et al.*, 2015).

En los últimos 15 años, la humanidad se ha enfrentado a 11 epidemias/pandemias de gran importancia relacionadas con el Síndrome Respiratorio Agudo Grave, Chikungunya, Influenza Porcina, AH1N1, Sarampión, el Síndrome Respiratorio de Oriente Medio, Ébola, Zika y Dengue. Desde el 2009 las epidemias más recientes han sido causadas por virus que han tomado mucha fuerza y que han mutado o tiene otros virus como antecesores, uno de ellos es el conocido como Coronavirus (Khan, Kazmi, Bashir Siddique, 2020).

De acuerdo con Pliego y Mendieta (2020), la pandemia por el Covid-19 en el año 2020, generó grandes cambios en cuanto al consumo de productos y servicios de la población a nivel nacional, así como la producción en las empresas, el comportamiento del consumidor y la forma de compra y venta. En México, el primer caso de este virus se detectó en febrero de 2020, y para el mes de abril se disparó el número de contagios, en donde 1,859 personas fallecieron (Suárez, Ruíz y Ronquillo, 2020).

### *Problemática*

La pandemia por Covid-19 trajo consigo una interrupción del flujo comercial, y ha tenido un gran impacto en la economía global, lo que ha provocado incertidumbre e inestabilidad, por lo que los gobiernos de los países afectados han reaccionado adoptando paquetes económicos con medidas muy diversas (Morgan, 2020).

La productividad en México, a raíz de la pandemia, ha disminuido significativamente, no sólo por lo que se está dejando de producir sino por lo que se está dejando de consumir. Algunas estimaciones calculan una caída en el Producto Interno Bruto (PIB) de México hasta en 7% provocada por la crisis actual (Morgan, 2020).

Por lo anterior, el papel de la empresa en la reactivación de la actividad económica será crucial. Las empresarias y los empresarios deberán tener una visión más allá de sólo atender las necesidades de sus clientes en estos momentos de pandemia; además, estructurar, crear e innovar estrategias

comerciales y nuevos modelos operativos que les permitan adoptar la nueva normalidad lo más rápido posible.

La presente investigación pretende explorar las estrategias de marketing en tiempos de Covid-19 aplicadas en las empresas mexicanas, por medio de un estudio documental y de campo, empleando entrevistas aplicadas a empresas.

### *Método*

Debido al interés que se tiene por explorar las principales estrategias de marketing que implementan las empresas en los primeros meses que comenzó la pandemia por el Covid-19, se realizó un estudio de enfoque cualitativo de alcance exploratorio, teniendo como instrumento de recolección de información la entrevista a profundidad dirigida a todo empresario del sector servicios, teniendo como marco muestral a las empresas pertenecientes a la industria restaurantera, siendo uno de los modelos de negocios que, por las complicaciones que conlleva la pandemia, ha sido de las más afectadas.

La técnica de muestreo fue no probabilística por invitación, teniendo como condicionante que la empresa se hubiese fundado antes de la pandemia, para de esta forma hacer la detección de las acciones que realizaron en el proceso, descartando con ello a los modelos de negocios que se crearon durante la misma. Se recopilaron los datos de las empresas que aceptaron realizar la entrevista, logrando tener, para su análisis, un total de cinco. En el anexo (que aparece al final del capítulo) se muestra el instrumento de recolección que fue aplicado.

### *Análisis de resultados*

A continuación se brindan los resultados obtenidos al momento de procesar la información de las entrevistas realizadas.

#### *Perfil de las empresas*

Como se observa en la tabla, todas las empresas entrevistadas se fundaron antes del 2019, haciendo con ello que ya tuvieran estrategias de mercadotecnia definidas, establecido su mercado meta, así como la operación del modelo de negocios. Todas ellas producen los alimentos en el establecimiento en el momento, lo que conlleva que ya contaban con una planeación diaria sobre los insumos que necesitan para producir.

**TABLA. PERFIL DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS**

Nombre	Año de creación	Lugar	Concepto	Cantidad de trabajadores
Pepe Yus	1979	Nayarit, Tepic	Restaurante de comida saludable	5
La Morenita	2011	Nayarit, Tepic	Antojitos mexicanos	7
Las Julas	2011	Guadalajara, Jalisco	Pizzas a la leña y alitas	9
Tresali	2013	Nayarit, Tepic	Pizzas y cafetería	4
Rock Wings	2018	Guadalajara, Jalisco	Hamburguesas, baguettes y alitas	5

**Fuente:** Elaboración propia.

### *Situación al inicio de la pandemia por el Covid-19*

Todas las empresas entrevistadas expresaron que fue una situación muy difícil, que a pesar de que las ventas en enero y febrero de 2020 históricamente no eran las más altas en años anteriores, en esta ocasión lo fueron.

“Tresali” era un negocio que no contaba con servicio a domicilio, lo empezaron a ofrecer por medio de un vehículo familiar y con el apoyo de amistades; en muchas ocasiones, sus clientes hacían el pedido y pasaban por él, o contrataban a “su mandadito de confianza”. Se hicieron ajustes de sueldos con el equipo de trabajo, siendo una propuesta de ellos mismos el “ir ganando conforme el negocio estuviera generando” y, cuando se acomodaran las ventas, volver al esquema que tenían.

Por su parte, en “La Morenita” tuvieron que buscar alternativas para acercar su producto, por lo que la estrategia principal que implementaron fue el servicio a domicilio. Posteriormente, cuando se les permitió abrir acorde con el semáforo epidemiológico, se apegaron a los protocolos sanitarios establecidos.

En el caso de “Pepe Yus”, lo primero que realizaron fue cerrar el área de comedor y dejar solamente el servicio a domicilio y pedidos para recoger en el establecimiento, además de verse en la necesidad de reducir su personal debido a que las personas encargadas de atender mesas ya no serían imprescindibles en ese momento. No contrataron repartidores, fue por “mandaditos” servicio que era subcontratado.

La misma situación vivieron “Rock Wings” y “Las Julas” al despedir a parte del personal que tenían en ese momento y buscar la manera de vender, apegándose a las medidas sanitarias y protocolos establecidos por las instancias de Salud.

Cuando se les preguntó si por la situación les pasó por la mente cerrar el establecimiento, 80% de las empresas entrevistadas expresaron que no, ya que vivían de su negocio, que buscaron la forma de seguir produciendo sus alimentos y hacerlos llegar a sus clientes, es decir, “buscamos la forma de seguir adelante” (“La Morenita”); “me considero un luchador, busqué muchas formas de seguir produciendo y adaptarme” (“Tresali”); sin embargo, 20% sí lo pensó, el no tener ventas les llevó a despedir a su personal para que el negocio sobreviviera, en lo que las estrategias implementadas funcionaban.

### *Retos enfrentados al inicio de la pandemia*

De los retos que enfrentaron al inicio de la pandemia, todas las empresas entrevistadas expresaron que el principal reto fue el adaptarse a la incertidumbre originada por el Covid-19 debido a la información que se estaba compartiendo en los medios de comunicación y las normativas que pedían se cumplieran por parte del gobierno. Asimismo, otro reto fue la forma de llegar a sus clientes por medio de la tecnología (redes sociales, aplicaciones de reparto como DiDi, UberFoods, Rappi, entre otras). Además el hecho de que, la campaña que generó la Secretaría de Salud de “quédate en casa”, generó incluso que las personas no se motivaran a acudir por sus pedidos de comida como antes lo hacían (clientes habituales).

### *Principales estrategias implementadas a partir del Covid-19*

A continuación se expresan las principales estrategias implementadas por las empresas entrevistadas plasmando sus opiniones en las mismas:

- “Tresali”. Mejorar la calidad de los insumos, probar con nuevos productos. Pusimos nuevos postres, mejoramos mucho la producción de café. Brindar una buena experiencia.
- “La Morenita”. El servicio a domicilio (por mandaditos y los grupos de WhatsApp); adecuaciones en el empaque; publicar con mayor rigor en Facebook, ya que “en la actualidad todo el mundo tiene un smartphone”; y bajar precios haciendo paquetes.
- “Pepe Yus”. Brindar un buen servicio a domicilio, además de la calidad de nuestros productos e incrementar presencia en redes sociales (Instagram y Facebook):
  - *Servicio a domicilio y Pick and go*. Esto fue parte esencial, ya que la demanda aumentó demasiado. Nos sorprendió que la gente no dejaba de pasar ellos mismos por sus pedidos.

- *No elevar los precios.* No hemos elevado precios, así que nos mantuvimos toda esta temporada porque nos pusimos en el lugar del cliente en que muchos se quedaron sin trabajo y decidimos seguir igual. Muchos insumos y proveedores sí nos subieron, pero nosotros buscamos la forma de no elevar nuestros precios. Además, mantuvimos las promociones con las que ya contábamos.
- *Redes sociales.* En la única ocasión que pagamos publicidad en redes sociales fue para el día de las madres del 2020, a partir de esa fecha buscamos ser constantes y mantenernos activos en nuestras páginas de Instagram y Facebook.
- “Rock Wings”. Servicio a domicilio y pagar publicidad en Facebook:
  - *Servicio a domicilio.* No contábamos con nada, a partir de la pandemia empezamos a meterle dinero a la publicidad en Facebook, subía desde antes publicaciones con fotos de la comida y siempre le he pagado al mismo fotógrafo, pero ahora le pegué más duro, y fijate me ha ido mejor. Otra acción que nos ayudó fue Rappi.
  - *Facebook.* Metí más promociones que antes de la pandemia, por ejemplo, días de cumpleaños yo no los manejaba y metí mucho ese tipo de promociones.
- “Las Julas”. Aplicación de reparto (DiDi), estrategia de precio y promoción (volanteo y redes sociales):
  - *App DiDi.* No contábamos con DiDi, sólo contábamos con un repartidor interno, con la plataforma hemos vendido más, de hecho, al fijarme en las ventas anuales vendimos más que años anteriores a la pandemia. Intentamos meternos a UberEats, pero nunca pudieron darnos cita debido a la saturación que tenían con tantos restaurantes que querían darse de alta. Hemos tenido problemas con la entrega con DiDi, a veces llegan fríos o estrellados los alimentos, pero con la garantía que ofrece la aplicación se soluciona.
  - *Estrategias de precio.* Aplicamos descuentos, muchas promociones e implementamos pago con tarjeta.
  - *Estrategias de promoción.* Repartimos volantes en los alrededores al establecimiento y nos metimos a redes sociales (Facebook).

*Oportunidades y áreas de mejora que surgieron en el negocio con la pandemia por la Covid-19*

A partir de la pandemia, las empresas entrevistadas expresaron que antes de la misma estaban en una “zona de confort” (“La Morenita”) y que ahora buscan

estrategias para no estancarse y seguir presente en sus clientes, así como el llegar a nuevos por medio de las redes sociales que reactivaron y mantienen con publicaciones constantes.

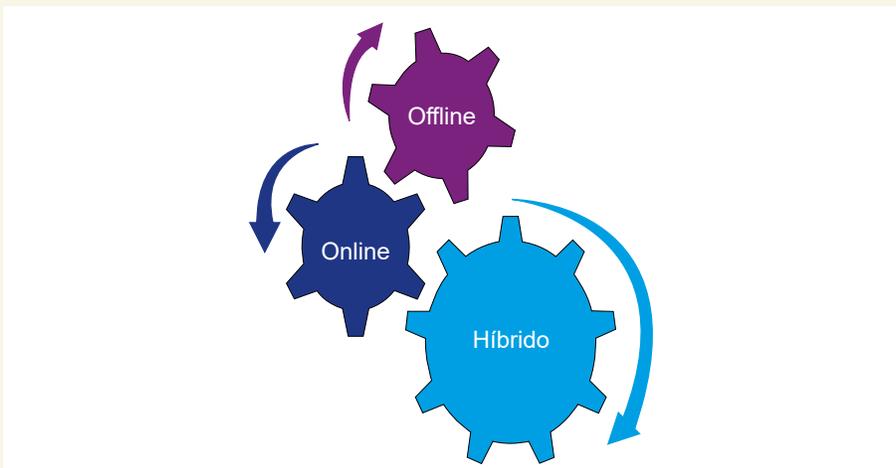
Reconocen que existió una gran “fidelidad y confianza” (“Pepe Yus”) por parte de sus clientes habituales y que estos lazos se fortalecieron al momento de mostrar una buena atención y agradecimiento hacia ellos.

El servicio a domicilio “se va a quedar para siempre” (“Rock Wings”) ayudó su implementación para que el negocio sobreviviera y ahora se tienen por esta vía más ventas que antes. La pandemia “nos hizo ver nuevos horizontes” (“Las Julas”), visualizando como oportunidad el emplear aplicaciones móviles de reparto (DiDi).

### *Hallazgos y conclusiones*

Como se plasmó en el apartado anterior, la necesidad de las empresas por sobrevivir, les llevó a implementar nuevas estrategias de mercadotecnia, que podemos aterrizar en las 4<sup>ps</sup> del marketing (producto, precio, plaza y promoción), haciendo cambio en su modelo de negocios, empleando para ello, estrategias tanto online como offline, que como se observa en la figura 1, desarrollaron dentro de la funcionalidad de su empresa un modelo híbrido (Vásquez-Sánchez, 14 mayo 2020), con mayor énfasis en la estrategia de promoción, debido a la reactivación de sus redes sociales, mismas que han externado que continuarán desarrollando, debido a que las acciones digitales resultaron ser efectivas y ya sus consumidores reaccionan ante ellas.

**FIGURA 1.** MODELOS DE NEGOCIOS FUNCIONALES



**Fuente:** Vásquez-Sánchez (14 de mayo de 2020).

Otra de las estrategias de mercadotecnia que tuvo una diversificación en su ejecución fue la “p” de plaza, lo que llevó a la reinención del modelo de negocio. Como se observa en la figura 2, Vázquez-Sánchez (2020) expresó que en la industria restaurantera la reinención del modelo de negocio llevó a tres acciones principales, teniendo el servicio a domicilio como acción principal, ya sea de forma propia o a través de terceros; brindar la opción de hacer el pedido y recoger el mismo en una hora establecida (Pick & Go), donde se cuida la forma de entrega del producto y que las y los clientes se sientan con seguridad al salir de su casa durante la pandemia; y por último el consumir en el lugar cuidando los protocolos y aforos establecidos por las instancias de salud en cada lugar.

Lo anterior coincide con la información recabada en el análisis de resultados, siendo entonces una de las estrategias de sobrevivencia que más fue empleada en el sector, acorde con lo obtenido en las entrevistas realizadas.

**FIGURA 2.** REINVENCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO



**Fuente:** Vázquez-Sánchez (2020).

Se puede concluir que la tecnología se ha convertido en una herramienta esencial (Vázquez-Sánchez, 14 mayo de 2020) en la implementación de las estrategias de marketing en tiempo del Covid-19, tanto de promoción como de plaza. En la figura 3 se puede observar que ha contribuido para que, por medio de las acciones de marketing plasmadas en las redes sociales, las empresas puedan informar sobre los productos que ofrecen, los horarios de atención, la forma en que sus clientes pueden adquirir los alimentos, los protocolos sanitarios que están realizando y, de igual manera, el uso de plataformas digitales también permite acercar de forma virtual al consumidor con los modelos de negocios, ya sea por medio de aplicaciones móviles como Rappi, DiDi, UberEats, así como otras empresas que brindan el servicio de “mandaditos”.

**FIGURA 3. TECNOLOGÍA: HERRAMIENTA ESENCIAL**

**Fuente:** Vásquez-Sánchez (14 de mayo de 2020).

### *Recomendaciones*

Como resultado de esta investigación, se recomienda realizar un estudio que le dé continuidad desde la mirada y enfoque de las y los consumidores del sector restaurantero, que permita analizar si las estrategias implementadas por los modelos de negocios fueron las correctas, describir con ello la percepción que tuvieron al momento de decidir adquirir los alimentos en el establecimiento y de la misma forma, detectar si tuvieron resistencia en modificar sus hábitos de consumo originada por la pandemia por el Covid-19.

### *Bibliografía*

- Harvard, T. H. Chan (abril de 2020). “Intermittent social distancing may be needed through 2022 to manage Covid-19. School of Public Health”. Recuperado en: <https://www.hsph.harvard.edu/news/hsph-in-the-news/intermittent-social-distancing-may-be-needed-through-2022-to-manage-covid-19/>
- Heymann *et al.* (2015). “Global health security: the wider lessons from the West African Ebola virus disease epidemic. *Lancet*”. 385(9980): 1884-1901. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(15\)60858-3](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(15)60858-3)
- Lozano, Meade y Álvarez, Zurita (2020). “¿Cuál será la nueva normalidad a partir de la crisis del Covid-19?”. *EY Construyendo un mejor entorno de negocios. Macera sc.Economic and policy update (Marzo, 2020)*, J.P. Morgan, México.

- Pliego, F. & Mendieta, J. (2020). “Covid-19, impactos económicos en México y el mundo”. Veritas Online. Recuperado en: <https://veritasonline.com.mx/covid-19-impactos-economicos-en-mexico-y-el-mundo/>
- Shereen, M. A.; Khan, S.; Kazmi, A.; Bashir, N. & Siddique, R. (2020). “Covid-19 infection: Origin, transmission, and characteristics of human coronaviruses”. *Journal of Advanced Research*. (24): 91-98. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jare.2020.03.005>
- Suárez, V.; Ruiz, S. y Ronquillo, E. (2020). “Epidemiología de Covid-19 en México: PubMed Central (PMC)”. Recuperado de: [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7250750/#:%7E:text=Antecedentes,\(9%2C67%25\)%20fallecidos](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7250750/#:%7E:text=Antecedentes,(9%2C67%25)%20fallecidos)
- Vásquez-Sánchez, J. R. (14 de mayo de 2020). “Estrategias de marketing digital para usar desde casa en este momento por Covid-19”. Entrevista radiofónica “¡Quédate en Casa!” Universo 94 FM, Universidad de Colima, México.
- (2020). “Modelos de negocios en tiempos de Covid-19”. 6o. Foro Económico Administrativo. Habilidades de alta dirección en tiempos de Covid-19. Universidad Multitécnica Profesional, México.

## *ANEXO*

### **ANEXO. Guía de entrevista (cuestionario aplicado)**

**Nombre de la empresa:** \_\_\_\_\_ **Ubicación:** \_\_\_\_\_  
**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_

#### **Datos demográficos**

1. Estado: \_\_\_\_\_
2. Municipio: \_\_\_\_\_
3. Sucursales: \_\_\_\_\_
4. Años en el mercado (Fecha de apertura, año, mes): \_\_\_\_\_

#### **Bloque 1: Perfil general de la empresa**

1. Cantidad de trabajadores (Categoría de MiPyMe): \_\_\_\_\_
2. Mercado al que pertenece (categorización cuestionario): \_\_\_\_\_
3. ¿Quiénes son tus clientes? \_\_\_\_\_
4. Redes sociales: \_\_\_\_\_

#### **Bloque 2: Conocer los cambios en las estrategias de la mezcla de marketing**

1. Breve historia de la empresa. *(Además de la historia, se puede incluir su filosofía, si es una empresa familiar o no, su forma de operar)*
2. ¿Qué sucedió en su negocio al principio de la pandemia? *(¿Optó por cerrar definitivamente?, ¿observó un decrecimiento o crecimiento de la demanda?, medidas sanitarias que incluyó, existieron cambios en el consumo de productos)*
3. ¿Llegó a pensar o piensa en cerrar definitivamente? *¿Por qué? (Factores importantes para pensar eso, que tendría que pasar para pensar lo contrario)*
4. ¿A su percepción cuál fue el reto más grande con el que se enfrentó ante la pandemia?
5. Ante el confinamiento el servicio a domicilio fue esencial para su tipo de negocio ¿Qué puede comentar acerca de esto? *(¿Contaba anteriormente con dicho servicio?, cambios en la*

*distribución, plataformas, alianzas o distribución propia, cambios en el punto de venta ya sea, físico o no físico, posibles nuevos consumidores por el alcance digital)*

6. *¿Realizó algún cambio en sus productos? (Modificaciones en envase, empaque e insumos, incluyó nuevos productos, o nuevas modalidades como productos amigables y(o) saludables)*
7. *Ante dicha pandemia, ¿qué estrategias implementó para aumentar sus ventas? (Descuentos, promociones, diversos métodos de pago, cambios en precios, alianzas con otras empresas)*
8. *¿Qué acciones llevó a cabo para dar a conocer su negocio y tener un mayor alcance? (Presencia y/o inversión en nuevos medios, como redes sociales, radio, agencias de marketing, Campaña publicitaria hecha o realizándose)*
9. *Dentro de todo lo malo que esta pandemia trajo, ¿qué nuevas oportunidades y áreas de mejora considera que ha ocasionado para su negocio? (Cambio en el modelo de negocio, Estrategias fijadas en el corto, mediano o largo plazo)*
10. *¿Cuáles de las estrategias implementadas considera que fueron las que mejor le funcionaron?*



---

## CAPÍTULO 4

# ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNACIONAL Y NACIONAL DE LAS MiPyMES DESDE UNA PERSPECTIVA CONCEPTUAL

---

Ada Alejandra Gómez Guzmán<sup>1</sup>  
Manuel Ernesto Becerra Bizarrón<sup>2</sup>

### *Resumen*

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) son parte fundamental en la vida económica de países en vías de desarrollo, por lo cual se han convertido en objeto de estudio de numerosas investigaciones. Con enfoques y temáticas diferentes, se busca definir las características que las hacen tan complejas como especiales, además del acercamiento a la definición de un impulsor para su crecimiento y permanencia.

El objetivo del presente trabajo es analizar la información publicada sobre las MiPyMES a nivel internacional, nacional y estatal para ubicar su marco contextual y servir de referente para investigaciones que compartan esta unidad de estudio. Se utilizó la revisión documental en fuentes secundarias, artículos científicos, publicaciones periódicas, tesis de posgrado y referencias jurídicas. En la revisión internacional, se incluye a Chile, Perú, Colombia, México, Estados Unidos, y países miembros de la Unión Europea. Además, se incluye un análisis a nivel estatal y local de Jalisco con datos de los municipios de la Región Sierra de Amula.

En los resultados se muestra un análisis comparativo sobre criterios de clasificación y cantidad de MiPyMEs, aportación al empleo y al PIB en cada nivel geográfico, un listado de las principales problemáticas que presentan y el cálculo del promedio de supervivencia. Las conclusiones dejan ver que el trabajo con las MiPyMES no está agotado, al contrario, brinda mayores

---

<sup>1</sup> Profesora investigadora del cucsur, Universidad de Guadalajara.  
ada.gomez@academicos.udg.mx

<sup>2</sup> Profesor investigador del cucsur, Universidad de Guadalajara.

interrogantes para su fomento, principalmente en aspectos de gestión, planeación estratégica, desarrollo de capital humano y organización interna.

**Palabras clave:** MiPyMES, contexto, problemáticas, características.

### *Abstract*

*Micro, small and medium-sized enterprises (MSMES) are a fundamental part of the economic life of developing countries, which is why they have become the subject of numerous investigations. With different approaches and themes, it seeks to define the characteristics that make them as complex as they are special, in addition to the approach to defining a driver for their growth and permanence.*

*The objective of this work is to analyze the information published on MSMES at the international, national and state levels to locate their contextual framework and serve as a reference for research that shares this study unit. The documentary review was used in secondary sources, scientific articles, periodical publications, postgraduate theses and legal references. In the international review, Chile, Peru, Colombia, Mexico, the United States, and member countries of the European Union are included. In addition, an analysis at the state and local level of Jalisco with data from the municipalities of the Sierra de Amula Region is included.*

*The results show a comparative analysis on classification criteria and number of MSMES, contribution to employment and GDP at each geographical level, a list of the main problems they present and the calculation of the average survival. The conclusions show that the work with MSMES is not exhausted, on the contrary, it raises more questions for their promotion, mainly in aspects of management, strategic planning, development of human capital and internal organization.*

**Keywords:** MSMES, context, problems, characteristics.

### *Introducción*

Recientemente el mundo ha dirigido la mirada hacia el papel que juegan las MiPyMES en la economía del lugar donde se ubican. Es notoria su presencia a lo largo y ancho de las ciudades y poblaciones, por lo que su presencia ha despertado el interés de los investigadores por saber más sobre su dinámica y características. Por ello, se considera importante contar con información reciente y confiable para constituir un marco de referencia para dichas investigaciones, cuyas temáticas pueden variar de acuerdo con los intereses de los propios investigadores.

El contexto en el que surgen las MiPyMES responde a diversos fenómenos sociales como la migración, crisis económicas y reducción de empleos que llevó a las personas a enfocarse en emprender para contar con ingresos generados de sus propias habilidades y conocimientos (Váldez y Sánchez, 2012).

Según Sheetz-Runkle (2015), las pequeñas y medianas empresas (PyMES) cuentan con una serie de ventajas y desventajas que las caracterizan de las demás, aunque caigan, como menciona, en una serie de paradojas, ya que muchas veces sus desventajas pueden fortalecerlas y las ventajas debilitarlas. Por mencionar algunas, tienen ventajas en agilidad y rapidez de movimientos, entusiasmo para nuevas ideas y conocimiento íntimo de los clientes. Dentro de sus desventajas se encuentran la falta de enfoque a largo plazo, deseo de vender, aunque no sea lucrativo y una dirección menos experimentada.

El presente texto muestra una revisión teórica acerca del contexto de las MiPyMES con la finalidad de analizar la información publicada para definir su marco contextual y perfilar este objeto de estudio en beneficio de investigaciones al respecto. Bajo las premisas de que la temática más estudiada es sobre gestión organizacional, el tipo de publicación más utilizado es el estudio académico; el nivel de aportación de las MiPyMES al PIB y el empleo en los países de estudio es superior al 50% y la problemática más común de éstas es la falta de financiamiento.

### *Planteamiento del problema*

Desde la creación de la imprenta, en 1450, por Gutenberg se da el inicio de un mayor alcance de la información que como se había concebido anteriormente. No sólo se transmitió más información sino también cultura y formas de pensar en una escala que nunca se imaginó. Con la llegada de otros tantos inventos como el radio y la televisión, se superó la velocidad con que era posible hacer llegar información a cada vez más de personas. La era de la información, como se le conoce, ha superado todas las barreras del tiempo y del espacio y se ha beneficiado del internet y las tecnologías de la información y comunicación (TIC) permitiendo que todos tengamos acceso a cualquier tema desde cualquier lugar (*Enciclopedia española*, 2012).

Tanta información al alcance de todos es sumamente útil, pero al mismo tiempo se ha convertido en una situación problemática al no contar con herramientas adecuadas para su revisión y tratamiento. Dicha situación se complica aún más cuando se pretende emprender un proyecto de investigación en determinado objeto de estudio, y se vuelve muy abrumador la cantidad de información que se encuentra disponible para su revisión.

Esta problemática se toma en cuenta en el presente documento, por lo que se enfoca en proporcionar el resultado de un análisis de información publicada sobre el contexto de las MiPyMES a nivel nacional e internacional.

### *Objetivos*

#### *General*

Analizar la información publicada sobre las MiPyMES a nivel internacional, nacional y estatal para definir su marco contextual y perfilar este objeto de estudio en beneficio de investigaciones al respecto.

#### *Específicos*

- Explorar en repositorios virtuales, publicaciones científicas sobre las MiPyMES para conocer los diferentes temas de investigación utilizados, tipos de recursos publicados y países de origen de dichos estudios.
- Comparar los resultados encontrados entre la información internacional, nacional, y local sobre el concepto de las MiPyMES, estratificación, aportación al empleo y al PIB para contar con un panorama de referencia.
- Describir las principales problemáticas de las MiPyMES de acuerdo con los niveles geográficos estudiados, con el fin de identificar las más comunes y permitir su priorización.

### *Hipótesis*

*H1.* La investigación bibliométrica arroja que los principales temas de estudio de las MiPyMES se enfocan en gestión organizacional y son principalmente estudios académicos.

*H2.* La aportación al PIB y al empleo de las MiPyMES en los países de estudio es, en promedio, superior al 50%.

*H3.* La mayor problemática que tienen las MiPyMES a nivel internacional, según los datos revisados, es la falta de financiamiento.

### *Preguntas de investigación*

- ¿En qué área se enfocan las investigaciones realizadas sobre las MiPyMES en México?
- ¿Cuál es la aportación al PIB y al empleo de las MiPyMES en los países de estudio?
- ¿Cuáles son las principales problemáticas de las MiPyMES a nivel nacional e internacional?

### *Justificación*

El tipo de conocimiento que se pretende obtener con la presente investigación es de tipo contextual, ya que al hacer el análisis de los factores externos que atañen a las MiPyMES, es posible contar con una visión general de lo que enfrentan día con día y la vulnerabilidad que presentan frente a dichos fenómenos. La finalidad de indagar al respecto brinda, a los usuarios del presente estudio, herramientas para perfilar otras investigaciones acerca del objeto de estudio de las MiPyMES.

Los usuarios potenciales del conocimiento producido son principalmente investigadores nacionales e internacionales, cuyos objetos de investigación sean las MiPyMES; estudiantes de nivel superior que se encuentren haciendo tesis sobre este mismo objeto de investigación y personas que se encuentran planeando estrategias para la toma de decisiones en dependencias de gobierno.

La motivación particular para llevar a cabo este proyecto responde al compromiso profesional de hacer aportaciones al conocimiento científico que se traduzca en diseño de planes, programas y estrategias que coadyuven a que las condiciones actuales que presentan las MiPyMES cada vez sean mejores.

La estrategia de divulgación de los resultados contempla la publicación de estos, ya sea a manera de capítulo de libro o como artículo científico, en una revista digital. Su impacto se medirá por medio del número de descargas del documento, comentarios y número de citas realizadas.

### *Marco teórico*

El concepto de la MiPyME que proporciona la Secretaría de Economía en México es:

“Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2019).

En el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las MiPyMES en México (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2009) en la tabla 1 se muestran los criterios para definir el tamaño de las mismas.

**TABLA 1. CRITERIOS PARA LA ESTRATIFICACIÓN DE EMPRESAS EN MÉXICO**

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	hasta \$100	95
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	hasta \$250	
	Industria	Desde 51 hasta 250		250

\* Tope máximo combinado = (trabajadores) x 10% + (ventas anuales) x 90%.

**Fuente:** Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2009).

Para analizar las condiciones de las MiPyMES a nivel internacional, se considera conveniente elegir países con similares características a México. Para ello se opta por tomar como base de análisis a los países miembros de la Alianza del Pacífico (AP), que se encuentra conformada por Chile, Colombia, México y Perú. La AP es un mecanismo de integración económica que tiene su fundamento en la libre movilidad de bienes, servicios, capitales y personas, y un eje transversal de cooperación. Establecida en 2011, entró en vigor en 2015 y cuyo protocolo comercial empezó en 2016 (Cancillería de Colombia, 2021).

En Colombia, la estratificación de las empresas se basa en la diferencia entre la cantidad de empleados y los activos totales. Una microempresa es aquella que tiene no más de 10 trabajadores y activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes. La empresa pequeña tiene entre 11 y 50 trabajadores y activos totales mayores a 501 pero inferiores a 5,001 salarios mínimos mensuales legales vigentes. La mediana es la que cuenta con 51 a 200 empleados, activos totales entre 5,001 y 15,000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (Cancillería de Colombia, 2021, p. 105).

En el caso de Chile, según el Servicio de Impuestos Internos (SII, 2012), una microempresa es “toda entidad que ejerce una actividad económica de forma regular, ya sea artesanal u otra, a título individual o familiar o como sociedad, y cuyas ventas anuales son inferiores a 2,400 UF”. En general se habla de una microempresa a una empresa más pequeña que una PyME, que

cuenta con personal limitado de uno a cinco trabajadores y un volumen de ventas limitado (SII, 2012, párr. 2).

Respecto a las razones de contar con más de un criterio de estratificación de las MiPyMES a nivel internacional, Nieto y colaboradores (2015) explican:

“...para algunos países se registra más de una definición de acuerdo con el objetivo de la clasificación, puede existir diferencia si el interés es acceder a un servicio financiero o acceso a instrumentos de apoyo de política pública” (Nieto, Timoté, Sánchez y Villarreal, 3 de agosto de 2015, p. 42).

### *Clasificación de las MiPyMES a nivel internacional*

En este apartado se muestra la clasificación de las empresas de menor tamaño a nivel internacional, tomando en cuenta la situación en la Unión Europea, Estados Unidos y otros miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), donde aproximadamente 60% de la producción es generada por las PyMES. Además, se tiene que en América Latina es notorio su gran aporte al empleo, pero poco aporte a la producción, lo cual puede considerarse “reflejo de la estructura productiva heterogénea, la especialización en productos de bajo valor agregado y su reducida participación en las exportaciones” (OCDE, 2013).

En la Unión Europea se clasifican como MiPyMES a aquellas que cuentan con menos de 250 trabajadores e ingresos por ventas de 50 millones de euros o activos totales netos menores a 43 millones de euros.

Por su parte, en Estados Unidos se utiliza un criterio propuesto por la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SBA) la cual considera como empresa de menor tamaño o MiPyME una organización con fines de lucro, no sean líderes de su mercado y de tipo autónomo. Dependiendo del tipo de industria, puede tomar el criterio de ingresos por ventas anuales o por número de trabajadores anuales (SBA, 2020).

Otros países que pertenecen a la OCDE tienen distintos criterios de clasificación, por ejemplo, Australia, Canadá, Israel, Nueva Zelanda y Suiza, que se basan en el número de empleados; en cuanto a Corea además del número de empleados, toma en cuenta los ingresos por ventas, por sector y otro criterio financiero; Japón y Noruega también tienen tres criterios para determinar su clasificación de empresas (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014, p. 8).

Por último, en los países de América Latina se tienen criterios muy homogéneos, según lo explica Cardozo, Velásquez de Naime y Rodríguez Monroy (2012), donde señalan que la mayoría, es decir, 90% en

la clasificación de MiPyME se encuentra dentro del criterio de cantidad de empleados; 60% toma en cuenta los ingresos por ventas; 35% activos totales; 10% ventas o ingresos brutos anuales, y 5% el patrimonio neto.

**TABLA 2. CONCENTRADO DE CRITERIOS DE ESTRATIFICACIÓN EN LOS PAÍSES DE ESTUDIO**

Pais	Número de trabajadores	Ingresos por ventas	Otro criterio financiero	Por sector	Fuente
México	Hasta 250	Hasta 250 millones de pesos	250 máximo combinado (trabajadores x 10% + (ventas anuales)x 90%	Comercio, Industria y servicios.	Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (2009)
Colombia	Hasta 200	Hasta 15,000 Salario Mínimo Mensual legal Vigente			Cancillería de Colombia, (2021)
Chile	Hasta 199	Hasta 100.000 Unidades Financieras			Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, (2014)
Perú		Hasta 2300 Unidad Impositiva Tributaria			Decreto Supremo N° 013-2013- Produce (2013)
Estados Unidos	Hasta 499	Hasta 21.5 M Hasta 17 M Hasta 9 M Dependiendo del Sector		De servicios y minoristas, Construcción Gral. Y pesada, Resto de construcción, Agricultura	Small Business Administration (SBA), 2020
Unión Europea	Hasta 250	Hasta 50 millones de euros	Activos totales netos menores a 43 millones de euros		Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014

**Fuente:** Elaboración propia tomadas de las fuentes que se indican en la tabla.

### *Cantidad de MiPyMES*

Acerca de la cantidad de MiPyMES presentes en cada país de estudio y su porcentaje correspondiente, a continuación, se muestra la tabla 3 con la información resumida.

**TABLA 3. PORCENTAJE DE EMPRESAS NACIONALES E INTERNACIONALES POR TAMAÑO**

Pais / Región	Empresas totales	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes	Fuente
México	6 300 000	94.9 %	4.9 %		0.2 %	INEGI, 2020
Colombia		92.1 %	5.9 %	1.5 %	0.5 %	Confecámaras, 2016
Chile		44.4 %	52.5 %		3.1 %	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019
Perú	2 701 066	95.2 %	3.9 %	0.53 %	0.34 %	INEI, 2020
Unión Europea		99 %			1 %	Tribunal de Cuentas Europeo, 2020
Estados Unidos	31 700 000	99 %			1 %	SBA, 2020

**Fuente:** Elaboración propia tomadas de las fuentes que se indican en la tabla.

En Jalisco se tienen registradas 371,623, según resultados del DENUE (2020) con datos de abril de 2019 publicados por la Unidad de Información Estadística Económico Financiera (UIEEF, 2020).

### *Metodología*

Se trata de una investigación teórica, se inició con un estudio bibliométrico acerca de tipos de publicaciones y temáticas sobre MiPyMES. Se utilizó para ello la base de datos de EBSCO Discovery Service de 2016 a 2021.

El *marco espacial* incluye el contexto de México y, en algunos datos, de manera local tomando en cuenta el estado de Jalisco. Además de un panorama internacional donde se incluyeron países de la AP (México, Colombia, Chile y Perú), Unión Europea, Estados Unidos y varios países miembros de la OCDE. Cabe mencionar que no todos los elementos del presente trabajo cuentan con información del 100% de estos debido a las limitaciones de información publicada en la web.

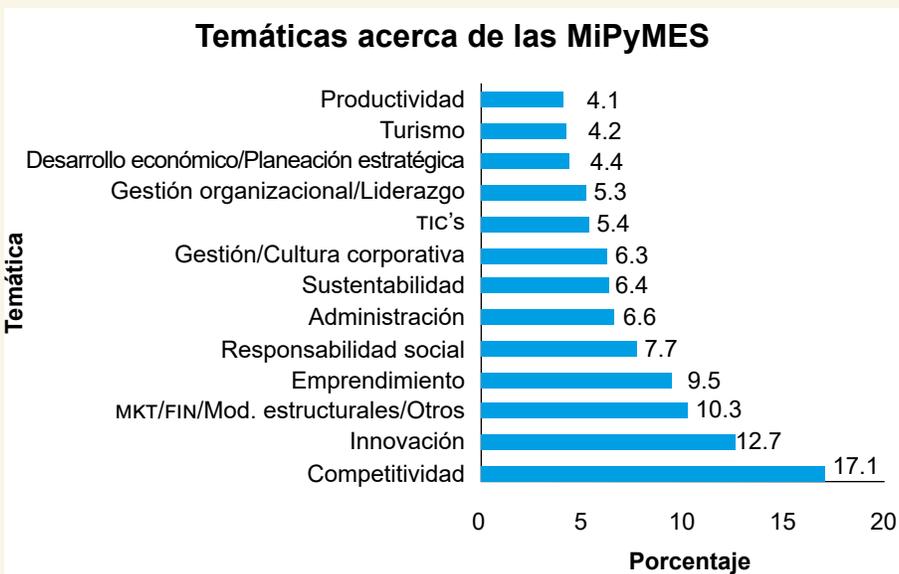
La revisión documental lleva al acercamiento del *modelo conceptual* con la definición de las principales problemáticas que enfrentan las MiPyMES desde el punto de vista nacional e internacional. Se continuó con la revisión de la teoría generada al respecto, tanto en páginas institucionales, libros, reportes y como en aportaciones de diversos autores a través de publicaciones diversas. Por último, se realizó la concentración de datos de forma gráfica para su mejor utilización, utilizando tablas en Excel, al tiempo de facilitar la interpretación de los datos y comparativa entre ellos. Para facilitar la presentación de los resultados obtenidos se optó por dividirlos en tres partes, cada una relacionada con los objetivos e hipótesis.

## *Análisis y discusión de resultados*

### *Investigación bibliométrica*

Con la intención de hacer un acercamiento a la producción científica en el ámbito de estudio de la presente investigación, se llevó a cabo la revisión en la base de datos de EBSCO Discovery Service, en la Biblioteca Digital de la Universidad de Guadalajara. Para ello se utilizaron las palabras clave en español e inglés de micro, pequeñas y medianas empresas, MiPyME, MiPyMES, SMES, MSMES, PyMES, small bussiness, y business enterprises; con un filtro de años de 2016 a 2021, lo que arrojó un total de 954 recursos. Los resultados se muestran en las figuras 1 y 2, de acuerdo con los indicadores bibliométricos de tipo de temática y recursos.

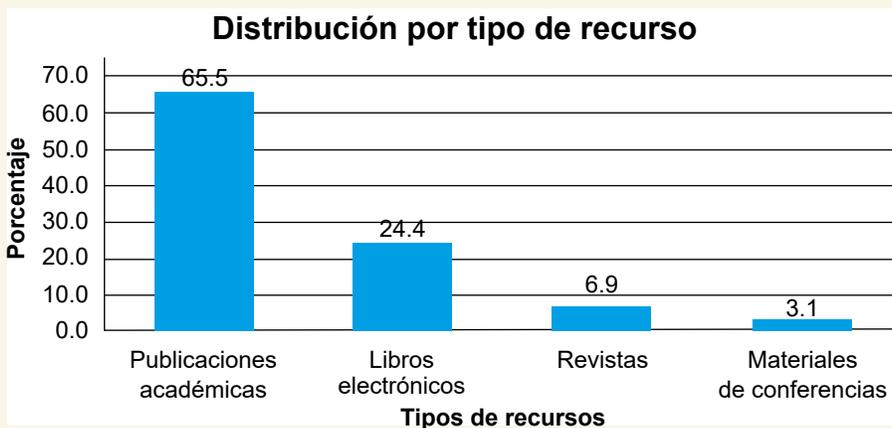
**FIGURA 1. TEMÁTICAS DE INVESTIGACIÓN EN LAS MIPYMES**



**Fuente:** Información basada en datos de EBSCO Discovery Service, 2021.

Como es posible observar en la figura 1, hay diversas temáticas de investigación con el objeto de estudio enfocado en las MiPyMES. La que presenta mayor frecuencia es sobre *competitividad* y las que menos acerca de *planeación estratégica o cultura corporativa*.

**FIGURA 2.** DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE RECURSO PARA MOSTRAR RESULTADOS



**Fuente:** Información basada en datos de EBSCO Discovery Service, 2021.

En cuanto a los tipos de recursos más populares para mostrar los resultados de investigaciones enfocadas a las MiPyMES, el de mayor frecuencia son las *publicaciones académicas*; y el de menor los *libros electrónicos*.

### *Las MiPyMES y su aportación al empleo y al PIB*

Las MiPyMES aportan 30.7% del personal ocupado y valor agregado en México, según el último censo económico. El monto total de remuneraciones creció a una tasa promedio anual de 4.1% en cinco años, además el personal remunerado se incrementó a 5.5% promedio por año. En promedio se tiene una disminución en remuneraciones, principalmente en las grandes empresas (INEGI, 2020).

El personal ocupado en el total de establecimientos fue de 26'561,457 personas, de las cuales 37.8% laboran en micronegocios (0 a 10 personas ocupadas), 14.7% en negocios pequeños (11 a 50 personas), 15.9% en medianos (51 a 250 personas) y 31.6% en las unidades económicas grandes (251 y más personas; INEGI, 2020).

En cuanto a la aportación al PIB de las MiPyMES, en Bogotá, la capital de Colombia, genera el 24% del PIB nacional, o uno de cada cuatro empleos en el país; también es la región en la que cada año se crean más empresas, en promedio 73,000, de las cuales el 86% son micro, el 13% son PyMES y el 1% corresponden a grandes empresas (Cámara de Comercio de Bogotá, CCB, 2015).

En Chile, según el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2019), el porcentaje de los ingresos en 2017 de las microempresas representan el 3.6%; pequeñas y medianas 20.6%, y grandes 75.9%.

En México, del total de ingresos que generan las empresas y los establecimientos en el país, 14.2% fueron generados por los micronegocios (0 a 10 personas ocupadas), 16.1% por los pequeños (11 a 50 personas), 21.9% los negocios medianos y 47.8% por los grandes (251 y más personas; INEGI, 2020).

**TABLA 4.** APORTACIÓN DE LAS MIPYMES AL EMPLEO Y AL PIB

País/región	Aportación al PIB	Empleabilidad	Fuente
Unión Europea	50%	66%	Tribunal de Cuentas Europeo, 2020
Estados Unidos	49%	47.1%	SBA, 2020
México	52%	68.4%	INEGI, 2020
Chile	17%	53.3%	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2019
Colombia	35%	80%	Ministerio del Trabajo, 2019
Perú	19%	46.8%	Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018

**Fuente:** Elaboración propia de información que se encuentra incluida en el cuerpo de la tabla.

**TABLA 5.** PRINCIPALES PROBLEMAS QUE PRESENTAN LAS MIPYMES A NIVEL NACIONAL

Nivel	Problemas	Fuente
Nacional	El desarrollo de las microempresas se encuentra en función del financiamiento, capacitación del personal, contar con cultura organizacional y justificar sus carencias a los servicios públicos y privados.	Granados <i>et al.</i> (2018)
	La supervivencia de las MiPyMES depende de la falta de financiamiento accesible, gran competencia de empresas informales, falta de capacitación y elevados impuestos.	INEGI (2015)
	El cierre de las MiPyMES está en función de la presencia de la inseguridad pública; altos gastos en pagos de servicio como luz, agua y telefonía; altos impuestos; exceso en trámites; altos costos de materiales y exceso de competencia desleal.	INEGI (2020)

**Fuente:** Elaboración propia de información que se encuentra incluida en el cuerpo de la tabla.

**TABLA 6. PRINCIPALES PROBLEMAS QUE PRESENTAN LAS MiPyMES A NIVEL INTERNACIONAL**

Nivel	Problemas	Fuente
Internacional	La organización interna afecta la toma de decisiones de los administradores con relación a información confiable, lo que disminuye posibilidades de mayor nivel de rentabilidad y crecimiento (Ecuador).	Sumba & Santistevan (2018)
	El desarrollo personal de los empleados depende de los limitados presupuestos para capacitación (Colombia).	Velásquez (2004)
	Las principales dificultades en el ambiente interno de las MiPyMES se encuentran asociadas con las competencias escasas de los empleados, la estabilidad financiera y las habilidades de gestión de propietarios o gerentes (Perú).	Arasti, Zandi & Bahmani (2014)
	El crecimiento y desarrollo de las MiPyMES se encuentra en función de la demanda limitada y el hecho de considerar la escala de producción como adecuada (Chile).	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2019)
	Las microempresas fracasan por la poca demanda de mercado, escasa liquidez, incapacidad de encontrar empleados adecuados, dificultades relacionadas con los costos (Estados Unidos).	CB Insights (2019)

**Fuente:** Elaboración propia de información que se encuentra incluida en el cuerpo de la tabla.

### *Vida promedio de las MiPyMES*

En México, la esperanza de vida de una empresa al surgir depende del sector al cual pertenezca, según datos del INEGI (2015), en el sector manufacturero es de 9.7 años, en el comercio de 6.9 y en servicios privados no financieros es de ocho años. Se trata, en promedio, de 7.8 años. En tanto que la tasa de mortandad es alta:

“...en México la esperanza de vida de estas empresas es de 6,6 años. Mientras que, a los cinco años de su inicio de actividades, de cada 100 negocios de este tipo, únicamente sobrevive el 25%” (Gómez-Romero, Villarreal-Solís y Villarreal-Solís, 2015, p. 688).

En Colombia, de acuerdo con el estudio *Nacimientos y Supervivencia de las Empresas en Colombia* (Confecámaras, 2016), se tiene una supervivencia de 25.2% en empresas registradas como naturales y 42.8% para las sociedades. Los nuevos emprendimientos tienen una supervivencia del 29.2%. Además, por cada 100 compañías formales, 23 entran al mercado y alrededor de 19 salen. Específicamente en Bogotá, el 95% de las microempresas logra sobrevivir alrededor de un año y el 50% llega a cumplir ocho años. El promedio de vida de las microempresas cerradas es de 2.3 años (Santana, 2017).

En Perú, 45% de las MiPyMES logra sobrevivir dos años de vida, a pesar del potencial que tienen en dicho país para el crecimiento económico, inclusión y generación de empleo (Seminario-Herrera, 2018).

Estados Unidos muestra en sus datos que 70% en promedio permanecen por dos años, 50% más de cinco y 25% más de 15 años. Más del 50% de las microempresas fallan en el primer año (Jones, P., 2019).

### *Conclusiones*

Posterior a la revisión documental acerca del contexto nacional e internacional de las MiPyMES, es posible establecer algunas conclusiones que van relacionadas con las hipótesis establecidas al inicio del mismo. En primer lugar, se tiene la “H1. La investigación bibliométrica arroja que los principales temas de estudio de las MiPyMES se enfocan en gestión organizacional y son principalmente estudios académicos”. Una vez concluido el análisis bibliométrico, los datos de la base de datos EBSCO mostraron que la temática más popular entre los documentos publicados sobre MiPyMES es sobre *competitividad*. En tanto que por tipo de publicación la mayoría es académica. Por esta razón, la H1 se acepta parcialmente, ya que el tema de gestión organizacional no fue el principal, pues constituye el 5.3% frente al 17.1% del primer lugar.

En el caso de la “H2. La aportación al PIB y al empleo de las MiPyMES en los países de estudio es, en promedio, superior al 50%”, las MiPyMES a nivel internacional aportan en promedio al 37% del PIB y generan en promedio el 60% del empleo. Por lo tanto, la H3 se acepta parcialmente, ya que en el caso del PIB el promedio no alcanza el 50% establecido en la hipótesis.

Por último, la “H3. La mayor problemática que tienen las MiPyMES a nivel internacional, según los datos revisados, es la falta de financiamiento”. Los resultados de la investigación mostraron que la mayor problemática de las MiPyMES son los empleados poco calificados, la cual aparece repetidamente mencionada por diversos autores y en los datos estadísticos de las respectivas entidades responsables de tal fin en los países del estudio. Por esta razón la H3 se rechaza.

Otros resultados obtenidos de la investigación y que no fueron contemplados en las hipótesis fueron las conceptualizaciones de las MiPYMES en los diferentes lugares. Se concluye al respecto que es difícil generalizar por los criterios que cada país tiene para clasificarlas, no obstante, es posible identificar los más comunes, como el número de empleados y el ingreso por ventas.

Sobre la cantidad de empresas presentes en los lugares analizados, el promedio de MiPYMES en el marco internacional es de 86%, nacional de 94.9% y local de 91%, lo que muestra el efecto que tienen estas empresas en el ámbito económico y la importancia de seguir las estudiando para potenciar sus aportaciones. Por último, señalar que la expectativa de vida promedio de una MiPYME en México es de 7.8 años con un porcentaje promedio de supervivencia mayor a cinco años es de 47.6%.

### *Recomendaciones*

Se sugiere, para futuras investigaciones, tomar en cuenta algunas temáticas relacionadas con: desarrollo de capital humano, estrategia de gestión empresarial para microempresarios y determinación de factores de supervivencia.

También pueden contemplarse estudios sobre diseño de plan de capacitación integral, incremento de habilidades para mayor productividad, diseño de programa de gestión gerencial, mejora del desempeño de los gerentes, identificación de amenazas o debilidades y propuesta de planes estratégicos.

### *Bibliografía*

- Arasti, Zahra, Fahimeh Zandi & Neda Bahmani (2014). Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints? *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s40497-014-0010-7>
- Burns, P. (2006). Introduction: The significance of small firms. *Small firms and Entrepreneurship*, 1(1), 11-20.
- Cámara de Comercio de Bogotá, CCB (2015). Documento maestro de diagnóstico sobre la situación y retos de Bogotá Región para precandidatos a la Alcaldía Mayor de Bogotá y a la Gobernación de Cundinamarca. *Estado de Bogotá Región*. Ed CCB. 110. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13298>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial de la Federación. 30 de junio de 2009. [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)

- (2019). Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Publicada en el Diario Oficial de la Federación. 30 de diciembre de 2002. [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_130819.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_130819.pdf)
- Cancillería de Colombia (2021). Alianza del Pacífico. <https://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/pacific-alliance>
- Cardozo, E.; Velásquez de Naime Y. y Rodríguez Monroy, C. (2012). El concepto y la clasificación de PyME en América Latina. *Global Conference on Business and Finance*, 22/05/2012 - 25/05/2012, San José, Costa Rica.
- CB Insights (Noviembre, 2019). The top 20 reasons startups fail. Research brief, <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- Confecámaras, Red de Cámaras de Comercio (2016). Nacimientos y supervivencia de las empresas en Colombia. *Cuadernos de análisis económico*. [http://www.confecamaras.org.co/phocownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%20%20B0lisis\\_Economico\\_N\\_11.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20B0lisis_Economico_N_11.pdf)
- Decreto Supremo N° 013-2013-Produce (2013). Texto único ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial. [https://www.aele.com/system/files/archivos/actual/adendalaboral%20Enero\\_0.pdf](https://www.aele.com/system/files/archivos/actual/adendalaboral%20Enero_0.pdf)
- EBSCO Discovery Service (2021). Descubridor de recursos de información. <https://wdg.biblio.udg.mx/index.php/herramientas/wdg-busqueda>
- Enciclopedia española (2012). Era de la información. [http://enciclopedia.us.es/index.php/Era\\_de\\_la\\_informaci%C3%B3n](http://enciclopedia.us.es/index.php/Era_de_la_informaci%C3%B3n)
- Gómez-Romero, J. G. I.; Villarreal-Solís, M. D. y Villarreal-Solís, F. M. (2015). Las incapacidades de aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en la Mipyme. *Contaduría y Administración*, 60(3),686-702 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39540681011>
- Granados, J. L.; Serrano, U. G. y Barradas, M. J. (Junio, 2018). La capacitación como estrategia de crecimiento de las Pymes en México. Universidad de Quintana Roo, México.[http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica\\_3/45%20GRANADOS\\_SERRANO\\_BARRADAS.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica_3/45%20GRANADOS_SERRANO_BARRADAS.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Encuesta económica anual 2018*. [http://webinei.inei.gob.pe/anda\\_inei/index.php/catalog/ENC\\_EE#\\_r=&sort\\_by=proddate&sort\\_order=desc](http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/ENC_EE#_r=&sort_by=proddate&sort_order=desc)
- (2015). Esperanza de vida de los negocios en México. *Sistemas de indicadores sobre demografía económica (Datos nacionales, por entidad federativa y los 100 municipios más importantes)*. <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>

- (2020). INEGI presenta los resultados definitivos de los Censos Económicos 2019. *Comunicado de prensa núm. 305/20*. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019\\_Nal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019_Nal.pdf)
- Jones, P. (2019). The only reason why small businesses fail to grow without Customer Relationship Management CRM. Convergehub. <https://www.convergehub.com/blog/reason-small-businesses-fail-grow>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2014). *Antecedentes para la revisión de los criterios de clasificación del Estatuto Pyme*. <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/04/Boletin-Revision-Clasificacion-Estatuto-Pyme.pdf>
- (2019). Boletín ELE-5: Principales resultados. *Unidad de Estudios División de Política Comercial e Industrial*. Pp, 1-15 [https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2019/03/ELE-5-Principales\\_resultados.pdf](https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2019/03/ELE-5-Principales_resultados.pdf)
- Ministerio del Trabajo (26 de septiembre de 2019). Micro, pequeñas y medianas empresas son la fuente de empleo de más de 16 millones de colombianos. <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- Nieto, V. M.; Timoté, J. A.; Sánchez, A. F. y Villareal, S. (3 de agosto de 2015). La Clasificación por Tamaño Empresarial en Colombia: Historia y Limitaciones para una Propuesta. *Archivos de Economía*. [www.dotecolombia.org/index.php/series/118-departamento-nacional-de-planeacion/archivos-de-economia/13649-la-clasificacion-por-tamano-empresarial-en-colombia-historia-y-limitaciones-para-una-propuesta](http://www.dotecolombia.org/index.php/series/118-departamento-nacional-de-planeacion/archivos-de-economia/13649-la-clasificacion-por-tamano-empresarial-en-colombia-historia-y-limitaciones-para-una-propuesta)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de PyMES para el cambio estructural: United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean, OECD Publishing*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/1463-perspectivas-economicas-america-latina-2013-politicas-pymes-cambio-estructural>
- Santana, L. (2017). Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 27/ 64. Abril-junio, Pp. 51-61. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81850404005.pdf>
- Seminario-Herrera, J. (2018). Evaluación de la viabilidad de expansión en las PyMES mediante el análisis de los inductores de crecimiento. Caso: La Confitería. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú. [https://pirhua.udpe.edu.pe/bitstream/handle/11042/3640/TSP\\_AE\\_015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udpe.edu.pe/bitstream/handle/11042/3640/TSP_AE_015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Servicios de Impuestos Internos (SII, 2012). Contribuyentes, microempresas. Párr. 2. [https://www.sii.cl/contribuyentes/empresas\\_por\\_tamano/microempresas.pdf](https://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/microempresas.pdf)
- Small Business Administration (SBA, 2020). Small Business Profile. *U.S. Small business Administration*. <https://cdn.advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2020/06/04144224/2020-Small-Business-Economic-Profile-US.pdf>
- Sumba, R. Y. & Santistevan, K. L. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. Scielo.
- Tribunal de Cuentas Europeo (2020). El instrumento PyME en acción: un programa eficaz e innovador que se enfrenta a dificultades. p.18. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/63/las-pequenas-y-medianas-empresas>
- Unidad de Información Estadística Económico Financiera (UIEEF, 2020). Unidades económicas Jalisco DENUE, periodo 2010 a 2019. Instituto de Información Estadística y Geográfica del Estado de Jalisco. <https://datos.jalisco.gob.mx/dataset/unidades-economicas-registradas-en-jalisco-en-el-denue-periodo-del-2010-al-2019>
- Velásquez (2004). *La Estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas*. Estudios esenciales, 93, 73-97 <https://www.redalyc.org/pdf/212/21209303.pdf>

## PARTE II

# ESTRATEGIAS PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

### CAPÍTULO 5

- Análisis de las estrategias para la medición de la calidad en la atención de los servicios de salud y generación de políticas públicas

### CAPÍTULO 6

- Estudio comparativo del desarrollo de competencias genéricas y disciplinares por género: Caso División de Estudios Sociales y Económicos del CUCSUR de la Universidad de Guadalajara



---

## CAPÍTULO 5

# ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN LA ATENCIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD Y GENERACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Jesús Rosas Merino<sup>1</sup>

### *Resumen*

Las políticas públicas son decisiones gubernamentales que involucran recursos públicos para atender diferentes problemas, permiten reconocer y compensar desigualdades sociales con el fin de mejorar las condiciones de vida de la población.

La calidad de los servicios de salud es muy importante, y ha cobrado una especial atención comprometida, acogedora y participativa, ofreciendo un mejor servicio a sus pacientes, basado en las expectativas y en una gestión más eficiente de cada uno de los factores que forman parte de la calidad del servicio.

Esta investigación tiene como objetivo identificar los lineamientos y estrategias que permitan medir la calidad en la atención de los servicios de salud y permiten generar políticas públicas.

Se realiza investigación documental en donde se analizan diferentes métodos de medición de calidad por diferentes autores en el sector salud como variable multidimensional, con el fin de permitiera implementar instrumentos válidos para realizar la medición en la prestación de los servicios en este sector.

Se presentan los resultados más relevantes de investigaciones que se llevaron a cabo para medir la percepción de la calidad en los servicios de salud, así como estudios de casos.

---

<sup>1</sup> Médico cirujano egresado de la Universidad Cristóbal Colón con maestría en auditoría en servicios de salud.

En todas las investigaciones revisadas se realizó con la escala Servqual, cumpliendo con los requisitos de validez, fiabilidad y dimensionalidad, estableciendo en lo general siete subescalas: accesibilidad, capacidad de respuesta, confiabilidad, empatía, tangibles, fiabilidad y responsabilidad, en dos grupos expectativas y percepción.

Se concluye, después de analizar las diferentes investigaciones revisadas, que uno de los instrumentos más utilizados, con una mayor fiabilidad, es la encuesta Servqual, demostrando que es la escala ideal para evaluar los servicios de salud, tomando en cuenta la cultura de la región en donde se aplicará.

**Palabras clave:** medición de la calidad, servicios de salud.

### **Abstract**

*Public policies are government decisions that involve public resources to address different problems, allow recognizing and compensating social inequalities in order to improve the living conditions of the population.*

*The quality of health services is very important, and has received a special commitment, welcoming and participatory attention, offering a better service to its patients, based on expectations and a more efficient management of each of the factors that are part of the quality of the service.*

*The objective of this research is to identify the guidelines and strategies that allow measuring the quality of care in health services and allow the generation of public policies.*

*Documentary research is carried out where different methods of quality measurement are analyzed by different authors in the health sector as a multidimensional variable, in order to allow the implementation of valid instruments to carry out the measurement in the provision of services in this sector.*

*The most relevant results of research carried out to measure the perception of quality in health services, as well as case studies, are presented.*

*In all the investigations reviewed, the Servqual scale was carried out, complying with the requirements of validity, reliability and dimensionality, generally establishing seven subscales: accessibility, responsiveness, reliability, empathy, tangibles, reliability and responsibility, in two groups expectations and perception.*

*It is concluded, after analyzing the different investigations reviewed, that one of the most used instruments, with greater reliability, is the Servqual survey, demonstrating that it is the ideal scale to evaluate health services, taking into account the culture of the region. where it will be applied.*

**Keywords:** *quality measurement, health services.*

### *Problema*

Considerar las políticas públicas para mejorar la calidad de los servicios de salud es un asunto relevante en nuestro tiempo, ya que no se puede hablar de desarrollo si se descuida uno de los aspectos más importantes de la vida; estar sano, necesidad que se vio reflejada en la pandemia del Covid-19.

Salas Padilla (2021) menciona:

“Durante muchos años se ha tenido la necesidad de que los gobiernos en América Latina en forma especial establezcan Políticas Públicas para mejorar la calidad en el sector salud, se han realizado muchas investigaciones a nivel mundial, la que sobresale es la efectuada por Donabedian, genera en 1986 las dimensiones de la calidad del servicio de salud, considerando como: calidad en la estructura, proceso y resultado seguida de indicadores quienes evaluarán a cada una de ellas, con (Auditoría Superior de la Federación, 2012) (Secretaría de Salud, 2018) y (Secretaría de Salud, 2021) respecto al trabajo de investigación de este autor, se concentra en la ISO 9001: 2015 ‘sistemas de gestión de la calidad y la política nacional de modernización de la gestión pública y la gestión pública moderna; el primero regulado por International Organization for Standardization (ISO) 9001 (2015), norma concentrada en aquellos componentes ydeterminantes con la que necesariamente una estructura de la administración de calidad debe contar para lograr un sistema seguro que consienta dirigir y mejorar la calidad del servicio” (p. 225).

Las políticas públicas son decisiones gubernamentales que involucran recursos públicos para atender problemas específicos, constituyen un mecanismo de distribución que busca compensar las desigualdades sociales, cuyo objetivo principal es mejorar las condiciones de vida de la población. Al vínculo o traducción entre las necesidades de la sociedad y el gasto público del gobierno se le denomina *política pública* (Auditoría Superior de la Federación [ASF], 2012).

Un claro ejemplo de esto es el “Modelo de Gestión de Calidad en Salud” (Secretaría de Salud [SSa], 2021) como política pública de la Dirección General de Calidad y Educación en Salud, para atender la problemática de seguridad del paciente y elevar la calidad de los servicios de salud en los establecimientos de atención médica, en conjunto con el Consejo de Salubridad General, estableciendo estándares de certificación en el marco de atención en establecimientos de salud, hemodiálisis y hospitalización.

Por su parte, Miyahira (2001) indica que: desde el punto de vista de la gestión, la calidad total implica la calidad en todos los procesos, la calidad del producto y la satisfacción del cliente o usuario. Comprende a todas las funciones y

actividades de la organización e involucra y compromete los participantes de la misma, la calidad es idea y esfuerzo de todos, en otras palabras la calidad está la esencia de toda la organización.

La calidad, de manera general, se enmarca en el accionar del sector salud con cuatro palabras: *equidad*, *efectividad*, *eficacia* y *eficiencia*. La prestación de servicios debe realizarse con *equidad*, esto es, dar más a quien más necesita garantizando la accesibilidad; con *eficacia*, o sea, con metodologías y tecnologías adecuadas; con *efectividad*, alcanzar cobertura e impacto adecuados; y con *eficiencia*, con rendimiento y costos acordes. Sin lugar a duda constituye la calidad de los servicios de salud (Ipinza, 2007, citado en Forrellat, 2014, p. 180).

Forrellat (2014, p. 180) menciona que hay algunas consideraciones importantes respecto al término calidad que se deben tener en cuenta:

- Calidad no es sinónimo de lujo o de complejidad, sino que, por el contrario, debe ser la misma en todos los niveles de atención.
- No constituye un término absoluto sino que es un proceso de mejoramiento continuo.
- Es una cualidad objetivable y mensurable.
- No depende de un grupo de personas sino que involucra a toda la organización.

Ruelas y Zurita (1993), citado en Robledo-Galván, Meljem-Moctezuma, Fajardo-Dolci, & otros (2012) comentan que en la última década del siglo XX se suscitó un crecimiento vertiginoso del interés por la calidad de la atención médica en México y en muchos otros países, cuyo origen es probablemente una mayor conciencia de que en el mundo contemporáneo la calidad se ha convertido en un requisito indispensable de sobrevivencia económica y, para algunos, afortunadamente también, de responsabilidad social y de integridad moral.

Robledo-Galván, Meljem-Moctezuma, Fajardo-Dolci y otros (2012) destacan que la calidad, en mucho tiempo, ha sido importante en diversas culturas, pero es hasta hace relativamente poco (30, tal vez 35 años) que cobra importancia relevante en materia de salud. Por ejemplo, en los tiempos de los reyes y faraones existían los argumentos y parámetros para medir la calidad, prueba de ello es que en el Código de Hammurabi (1752 a.C.) está señalado que “si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte” (S/A, 1992).

Los fenicios, por su parte, cortaban la mano a quien hacía un producto defectuoso, aceptaban o rechazaban los productos en función de si cumplía o no con las especificaciones acordadas que, incluso, en muchos productos eran de calidad y ponían en vigor historia del mundo antiguo (Wagner, 1989).

Por otra parte, el desafío de la Cobertura Universal en Salud (CUS) orientó a los países a desplegar sus mayores esfuerzos en la ampliación de la proporción de población protegida, la delimitación y ampliación de sus planes de beneficios, así como en la provisión de recursos financieros que permitan respaldar el pago de las prestaciones brindadas (Del Carmen Sara, 2019).

La calidad de los servicios médicos es muy importante para los profesionales de la salud, los investigadores, el público y los gobiernos de todo el mundo. En la atención médica la seguridad se trata como un aspecto separado de la calidad, sin considerar que la seguridad del paciente es una de las dimensiones fundamentales de la calidad (González, 2013).

Los mismos autores presentan indicadores reportados en 2015, en donde se demuestra una mortalidad hospitalaria de 0.6%, una tasa de infección de las heridas quirúrgicas de 0.9% y una relación de reintervenciones urgentes de 0.5%. Estos resultados de calidad son producto del trabajo realizado por todo el personal en un hospital en Cuba .

El sector Salud del Perú ha tomado protagonismo frente a esta pandemia Covid-19, donde se evidenciaron las deficiencias en todos los hospitales a nivel nacional, porque quienes han gobernado durante los últimos 30 años se han interesado muy poco para mejorar la calidad de los servicios de salud, desconocen los procesos administrativos para poder llevar, de forma exitosa, los métodos que promueven la calidad y satisfacer a los usuarios externos, que son muy complejos, éste tiene un significado muy amplio para cada sujeto, para unos representa mejores cuidados y eficiencia y para otros un trato digno (Gilmore y Moraes, 1996), este hecho hace que sea más complicado lograr ese equilibrio que le dé satisfacción a los usuarios (Salas Padilla, 2021).

En el sector de Salud de Chile, la calidad del servicio ha cobrado un especial protagonismo porque se ha incorporado dentro de los objetivos principales de su gestión, la promoción de una atención de salud comprometida, acogedora y participativa. Esta iniciativa, tomando en cuenta que los pacientes son cada vez más exigentes, ha motivado a las instituciones de salud pública a implementar estrategias para ofrecer un mejor servicio a sus pacientes, basado en las expectativas y en una gestión más eficiente de cada uno de los factores que forman parte de la calidad del servicio (Torres & Lastra, 2008).

En Perú, en los últimos años, se ha puesto énfasis en la acreditación de los hospitales o instituciones de salud, así como la certificación especialmente de laboratorios. La palabra acreditación, etimológicamente, deriva de *credere*: creer y certificación, de cierto. El diccionario *Larousse* define acreditar como: “dar seguridad de que una persona o cosa es lo que representa”, y certificar como “hacer cierto un hecho mediante un documento público”; sin embargo, la acreditación por sí sola no asegura calidad, pero garantiza que las instituciones de salud cumplan con estándares mínimos, en estructura, procesos internos y resultados de la atención médica (Miyahira, 2001).

En México, en instituciones tanto públicas como privadas del sector Salud, existe un creciente interés por evaluar el conocimiento en aspectos relacionados con la calidad de la atención; para mejorarla, en los sistemas de salud se han desarrollado diversas acciones como: organización de comités de mortalidad; grupos de consenso encargados de evaluar la optimización de las técnicas; comités y círculos de calidad; sistemas de monitoría, y la aplicación de encuestas de opinión a proveedores y usuarios, entre otros (Ramírez-Sánchez, Nájera-Aguilar, & Nigenda-López, 1998).

El desafío es poder evaluar este proceso en su conjunto en cada establecimiento de modo tal, que pueda ser objetivado y comparado, que permita conformar estándares y elaborar procesos correctivos para producir mejoras continuas (Williams, 2008).

Por todo lo anterior, se hace necesario hacer una revisión de literatura de las estrategias que permitan generar políticas públicas en la medición de los servicios de calidad en salud.

### *Preguntas de investigación*

- ¿Existen lineamientos para la medición de la calidad en la atención de los servicios de salud?
- ¿Es posible generar políticas públicas para la calidad en la atención de los servicios de salud?

### *Objetivos*

#### *General*

Identificar los lineamientos y estrategias que permitan medir la calidad en la atención de los servicios de salud y se generen políticas públicas.

#### *Específicos*

- Describir los lineamientos para la medición de la calidad en la atención de los servicios de salud.
- Analizar las estrategias para la medición de la calidad en la atención de los servicios de salud y se puedan generar políticas públicas para ello.

### *Justificación*

Para mejorar se debe evaluar, no se puede saber si se están haciendo mejor o bien las cosas si no se hacen mediciones del avance de lo que se está produciendo.

La calidad es muy antigua; sin embargo, no se le conocía como hoy en día, ni tampoco se evaluaba con los métodos y herramientas disponibles. La calidad participaba en los intercambios comerciales, y para cumplir con ella existía el crédito a la palabra; era un compromiso entre caballeros, entre proveedores y clientes. Si bien se estableció en la época del trabajo artesanal, donde se pretendía ofrecer los mejores productos a los clientes. Fue hasta el siglo XVIII cuando ésta tomó el matiz formal con el que se conoce hoy en día, particularmente con el auge en los negocios y en los bienes que se producían a gran escala, en la época de la Revolución Industrial (Revolución Industrial, 2010, citado en Robledo-Galván, Meljem-Moctezuma, Fajardo-Dolci & otros, 2012).

Sin embargo, la calidad no es sólo en los productos sino también en los servicios, la atención al usuario, lo que cada día es más común, hacer evaluaciones sobre este asunto, es posible obtener del usuario un conjunto de conceptos y actitudes de la atención recibida, con los cuales se obtiene información valiosa que beneficia a la organización.

Donabedian (1988), citado en Ramírez-Sánchez, Nájera-Aguilar, & Nigenda-López (1998), sienta las bases conceptuales y metodológicas sobre la calidad de la atención, publicadas en los ámbitos nacional e internacional durante los últimos 10 años, se han venido justificando en el modelo desarrollado por este autor. El análisis de la calidad, a partir de las tres dimensiones que propone el autor (estructura, proceso y resultado), ha sido una contribución importante, pues permite medir ordenadamente las variables ligadas a la calidad de los servicios de salud.

Forrellat (2014, p. 179) menciona que en Cuba:

“En la actualidad, la aplicación del concepto de calidad a los servicios de salud gana cada vez más importancia. Sin embargo, implementar un sistema para su gestión no es tarea fácil y requiere de un cambio cultural de la organización que involucre a todos los actores de la institución en aras de satisfacer las necesidades y preferencias de los pacientes. El desempeño en calidad se sustenta en la medición de resultados, de procesos y de la satisfacción de los pacientes y sus familias, y su meta es lograr la mejora continua.

Existen muchos factores a considerar al momento de potenciar el desempeño con calidad, pero los esfuerzos deben orientarse a cómo se hacen las cosas, estandarizar procesos, acreditar servicios. Estas herramientas permitirán mejorar el trato y disminuir los errores clínicos y administrativos, lo cual posibilitará tener un mejor manejo, que sin duda será reconocido por la población.”

Se tendrán mejores resultados si se sensibiliza a los profesionales, no sólo de la importancia del concepto de calidad, sino del por qué y para qué se

creó, qué persigue y cuál es su fin. Se debe trabajar en equipo que incluya a todos: profesionales, técnicos, administrativos, auxiliares, residentes y facultativos, y realizar el trabajo con una organización que permita la interrelación entre servicios para mejorar la atención al paciente. Es importante promover la responsabilidad sobre los propios resultados, fomentar que la función determinante es la atención del paciente. De esta manera, la atención se realizará con éxito y se conseguirán mejores resultados (Guerra & Meizoso, 2012, citado en Forrellat, 2014).

El mismo autor resalta que la tecnología es un apoyo a la gestión de la mejora de la información. Con una información adecuada se pueden disminuir los errores, tener datos claros y certeros. Es importante mantener los equipos computacionales en buenas condiciones, no es necesaria una tecnología de punta, pero sí un personal capacitado o idóneo. Una mala utilización en cualquiera de los equipos puede hacer que los resultados de algún análisis clínico sean erróneos y eso puede conducir a graves consecuencias. Implementar un sistema de gestión de la calidad no es tarea fácil y requiere del cambio cultural general de la organización.

Forrellat (2014, p. 183) sugiere seguir trabajando para mejorar la satisfacción del cliente externo, la relación con los pacientes y sus familias, localizar y disminuir los errores, trabajar en equipo, hacer partícipe a todos, sentirse parte de una organización que nos necesita y que avanza hacia los nuevos cambios que el sistema y el mundo necesitan, son la esencia de la cultura de calidad.

Para Williams (2008, p. 1) es imprescindible introducir la cultura de la evaluación institucional, desarrollando procesos evaluativos y normativos de consenso, pautas y estándares mínimos para las acciones y procedimientos en salud, así como para la organización y funcionamiento de los servicios y establecimientos asistenciales

El mismo autor plantea:

“La importancia de fortalecer institucionalmente sistemas y estructuras gubernamentales en Argentina para la evaluación, promoción y resguardo de la calidad de atención, de forma de inducir al sector transformaciones en ese sentido como un proceso continuo, permanente y uniforme para todos los subsectores del sector salud y en forma consensuada con las jurisdicciones provinciales y municipales. Es esto último lo que ha dado origen al Programa Nacional de Garantía de Calidad de la Atención Médica creado por Resolución Secretarial 432/92 y refrendado por el Decreto 1424/97.

En Asia, Corea del Sur tiene establecido un programa de acreditación para hospitales de referencia docentes. En Japón se ha desarrollado un programa denominado ‘Círculos de Calidad’ tendientes a evaluar problemas relacionados con la calidad de la atención médica. Su contenido está

relacionado con el marco cultural de la sociedad japonesa y demuestra la posibilidad de enfoques alternativos.

En América Latina y el Caribe existe además una importante tendencia vinculada al desarrollo de Programas de Garantía de Calidad en los últimos años.

México tiene una interesante experiencia en programas dedicados a la calidad de la atención médica y a la aplicación de programas de círculos de calidad.”

Los efectos en Perú se hacen evidentes a través de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), que mostraron que mientras para el 2004, el 247% de la población que presentaba un problema de salud, no acudía a un establecimiento de salud por “falta de dinero”, para el 2017 este porcentaje se redujo a sólo 5.6% (Instituto Nacional de Estadística e informática, 2019, citado en Del Carmen Sara, 2019).

Los resultados obtenidos permitieron constatar los esfuerzos para ampliar la cobertura poblacional, los planes de beneficios y el incremento del presupuesto asignado al Sistema Integral de Salud (sis); sin embargo, salieron limitaciones derivadas de deficiencias estructurales entre la cobertura ofertada y los servicios requeridos por la población (Gutiérrez, Romaní, Wong & Del Carmen Sara, 2018, citado en Del Carmen Sara, 2019).

Es importante resaltar lo que señala Del Carmen Sara (2019, p. 291), los sistemas de salud de alta calidad pueden salvar más de ocho millones de vidas al año en los países de bajos y medianos ingresos, desafío que en el Perú se debe revertir las graves inequidades en acceso y resultados de salud, que afecta a la población de menores ingresos, generando nuevas estrategias que permitan brindar una mejoría en el acceso a una atención integral y continua de la salud, en los diferentes niveles de atención, articulando e implementando mecanismos y arreglos institucionales que lo hagan posible.

León (2016) afirma que si existe una buena calidad de servicio, los pacientes estarán satisfechos. En el mismo sentido, Huarcaya (2015) determina la importancia de la percepción de la calidad de atención recibida por los usuarios del servicio de emergencias, sienten que hay una regular calidad, es decir no satisfactorio en su totalidad, por lo que es necesario su mejora; Vásquez y López (2015) reafirmaron que hay en cada hospital una dimensión de insatisfacción moderada percibida, y en otras, deficiencias mayores. De la misma manera, Guamán y Sumba (2013) señalan que los usuarios perciben una excelente atención cuando se cuenta con profesionales comprometidos y una infraestructura segura, citado en Salas Padilla (2021).

En 1994 se realizó una Encuesta Nacional de Salud II (Ensa-II) levantada en cinco regiones de México para medir la percepción de la calidad en

servicios de salud, los resultados mostraron que, en lo general, el 81% fue buena, el porcentaje más alto de percepción de buena calidad se presentó entre los usuarios que acudieron a las instalaciones privadas (90%), seguido de las personas que acudieron a la ssa (82%), a otras instituciones públicas (81%) y, por último, entre usuarios que recibieron atención en servicios de seguridad social (73.5%) (Ramírez-Sánchez, Nájera-Aguilar & Nigenda-López, 1998).

Si bien desde la década de los 60 el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en México inició programas de evaluación a través de su sistema de auditorías, no tuvo propiamente el enfoque actual de calidad; sólo se verificaba que la institución cumpliera con la normatividad establecida en sus procesos. Siendo objetivos, una de las definiciones de calidad (la de Crosby) es justamente la que establece en cumplir con las especificaciones (Muñoz, 2007).

No debe perderse de vista que el objetivo no es la calidad *per se* como elemento discursivo de un proceso administrativo; es lograr el mejor resultado en la recuperación de la salud con el menor riesgo posible de complicaciones o efectos colaterales, con la mejor relación costo-beneficio y la mayor satisfacción del paciente.

### *Delimitación de la investigación*

Esta investigación se limita a identificar y describir los lineamientos y estrategias que se conocen para la medición de la calidad en la atención de los servicios de salud, aplicables en instituciones pública y/o privadas durante el periodo de 2010 al 2021.

### *Calidad en los servicios de salud*

El pensamiento de Donabedian (1996), pionero en el estudio y evaluación de la calidad de la atención en salud, es siempre oportuno: “la calidad de la atención médica es una idea extremadamente difícil de definir”, tanto por la rigurosidad técnico-científica con la que se debe afrontar, como por el significado práctico para la percepción del usuario, donde la rigurosidad científico-técnica está sustentada en la ciencia y la tecnología médica que persigue alcanzar el máximo beneficio con el mínimo riesgo para el paciente (García *et al.*, 2007, citado en González, 2013).

Ruelas y Vidal (1990), citado en Robledo-Galván, Meljem-Moctezuma, Fajardo-Dolci & otros (2012), mencionan que el impulso de la teoría de la calidad en los servicios de salud empezó poco después de su inicio en Estados Unidos y algunos países de Europa. Para muchos estudiosos del tema, el Dr. Donabedian fue el pionero que realmente se ocupó de estudiar

y medir la calidad en los servicios de salud en Estados Unidos, y casi de manera paralela, y con el apoyo de él, en México se inicia una corriente encabezada por el Dr. Ruelas en el Instituto Nacional de Salud Pública en la década de los 80.

Forrellat (2014, p. 181) define a la calidad como “hacer lo correcto de la manera correcta la primera vez, y hacerlo mejor la vez siguiente, con las limitaciones de los recursos existentes y con la satisfacción de la comunidad”.

González (2013, p. 665), desde la posición formulada por el Organismo Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) definen la calidad de un producto o servicio como:

“El grado en que las características de un producto o servicio cumplen los objetivos para los que fue creado (ISO, 1989), considerando además, en el año 2000, en su norma ISO 9000: Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario, que calidad es la capacidad de un conjunto de características intrínsecas para satisfacer requisitos, en consonancia con los absolutos de la calidad en Crosby (1987), donde se define la calidad como el cumplimiento con los requisitos o la conformidad con las especificaciones, la cual se alcanza haciendo las cosas bien desde la primera vez.”

Citando a Bustamante, Zerda, Obando y Tello (2020, p. 162) describen a la calidad como:

“Un concepto relativo al uso esperado y percibido de un bien o servicio (Parasuraman, *et al.*, 1988) que posee diferentes enfoques conceptuales (Fan *et al.*, 2017). Algunos coinciden en que se refiere a la conjunción de rasgos y características de un producto o servicio, mientras que otros mencionan la capacidad relativa de éstos para satisfacer las necesidades y expectativas de un cliente (Adepoju *et al.*, 2018). Progresivamente el concepto avanza al estudio del cumplimiento de las especificaciones definidas, mismas que se expresan en un conjunto de atributos apreciados por un tercero, sea este un cliente, un paciente o un usuario dispuesto a pagar por ellos (Fan *et al.*, 2017). La calidad se entiende, entonces, como la mejor adecuación de un bien al uso así como a la percepción de satisfacción de las necesidades (Parasuraman *et al.*, 1988). La persona, cliente, paciente o usuario percibe el bien o servicio como un eficaz satisfactor de sus necesidades (Adepoju *et al.*, 2018) y dónde la calidad como apreciación subjetiva es apreciada desde un punto de vista determinado y singular” (Fan *et al.*, 2017).

Haciendo un resumen de lo que comentan los diferentes autores podemos afirmar que la calidad no sólo se refiere a productos sino también a servicios, que deben contar con las características, especificaciones y atributos adecuados para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente desde la primera vez.

Referente a la calidad en los servicios de salud (González, 2013) comenta que:

“La calidad en salud, en su más amplia concepción va dirigido a garantizar la vida del ser humano; en este sentido, la Organización Mundial de la Salud (OMS) se manifiesta sobre la responsabilidad compartida que debe existir entre el estado, los prestadores del servicio con los usuarios-pacientes, definiéndola como: ‘el conjunto de servicios diagnósticos y terapéuticos más adecuados para conseguir una atención sanitaria óptima, teniendo en cuenta todos los factores y conocimiento del paciente y del servicio médico y lograr el mejor resultado con el mínimo riesgo de efectos iatrogénicos y la máxima satisfacción del paciente en el proceso’” (OMS, 1991).

En concordancia, la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2001) considera que la calidad de la atención en salud no debe ser entendida como producto o medio para hacer de la salud un objeto de mercancía, pero debe ser buscada como forma de garantizar el acceso y la equidad de las acciones y servicios de salud para toda la población, de manera tal que, según Donabedian (1996), a partir de unos recursos disponibles se pueda obtener para el paciente los mayores beneficios con los menores riesgos posibles.

Por consiguiente, Forrellat (2014), en cuanto a la calidad en los servicios de salud se refiere:

“A dar una respuesta efectiva a los problemas o situaciones sanitarias que inciden sobre una población y sus individuos e implica la satisfacción de los pacientes, la familia y la comunidad para con estos servicios. Por lo que la define como: la aplicación de la ciencia y tecnología médica de manera tal que maximice sus beneficios a la salud sin aumentar al mismo tiempo los riesgos. El grado de calidad es, por lo tanto, el punto en el cual se espera que la atención provista logre el balance más favorable de riesgos y beneficios con un desempeño adecuado (de acuerdo con las normas) en las intervenciones consideradas seguras, que están al alcance de las sociedades en cuestión y que tiene la capacidad de producir un impacto en la mortalidad, morbilidad, discapacidad y malnutrición.”

Por su parte, Jélvez, Riquelme & Gómez (2010), así como Forrellat (2014), coinciden en que:

“Se ha llegado a identificar aciertos y deficiencias en la calidad de servicio de las prestaciones en el contexto salubrista (Fan *et al.*, 2017). Por una parte, definiendo la calidad en la atención médica como un concepto multidimensional que se basa en la percepción del paciente (Chasin y Galvi, 1998) y, por otra, definiendo que una atención médica de calidad dice relación con un tipo de atención que maximiza el bienestar del paciente abordando sistemáticamente dimensiones funcionales y técnicas significativas que se prestan con calidad (Galván *et al.*, 2016). La calidad técnica refiere a la precisión de los análisis y técnicas médicas empleadas en el diagnóstico y diferentes fases de atención; mientras que la calidad funcional refiere a la forma en que se entregan dichos servicios (Adepoju *et al.*, 2018). Así, la calidad técnica y la funcional resultan ser cruciales en los servicios de salud, ya que su evaluación permite mejorar el servicio rescatando sentimientos, expectativas y percepción efectiva por parte de los pacientes (Wysong y Driver, 2009).”

Roque, Guerra y Torres (2018) refieren a la calidad a la gestión de riesgos de seguridad como las actividades o medidas adoptadas por un individuo u organización para prevenir, remediar o mitigar un acontecimiento real o potencial para la seguridad del paciente.

La Comisión Conjunta de Acreditación de Organizaciones de Salud (Joint Commission on Accreditation of Health Care Organization, JCAHCO) de Estados Unidos, es una institución del más alto prestigio en la materia y definen la calidad de la atención de forma muy simple: “Hacer las cosas correctas y hacerlas bien”. De manera adicional, el Instituto de Medicina (IOM) de Estados Unidos define la calidad de la atención como: “grado en que los servicios sanitarios para los individuos y las poblaciones aumentan la probabilidad de resultados de salud deseados y son consistentes con el estado actual de los conocimientos científicos”, citado en Robledo-Galván, Meljem-Moctezuma, Fajardo-Dolci & otros (2012).

Los mismos autores concluyen indicando que la definición de calidad que mejor se aplica en los servicios de salud se parte de la definición de Crosby, en donde menciona que se debe asegurar que cada paciente reciba lo establecido para su correcta atención, incluyendo los servicios diagnósticos y terapéuticos más adecuados para lo que motivó su consulta médica o internamiento, sin menoscabo de optimizar los costos de atención.

En cuanto a la percepción de la calidad diferentes autores comentan que la idea de calidad de la atención en salud suele ser distinta dependiendo de la óptica de quién la conciba; así, el gerente o el administrador del centro asistencial tendrá una concepción diferente a la que pueda tener el usuario-paciente, o incluso de la que aplique el profesional de la salud. (González, 2013).

Asimismo, Arellano (1996), citado en González (2013), considera que la percepción es el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para integrar una visión significativa y coherente del mundo que lo rodea. Los usuarios toman decisiones basándose en lo que perciben, más que sobre la base de la realidad objetiva. A su vez, Schiffman y Lazar (1997) afirman que para saber qué tan satisfechos están los usuarios con la calidad del servicio es necesario evaluar su percepción, debido a que ellos juzgan con base a una variedad de claves informativas, las cuales asocian con el servicio recibido.

La calidad percibida por los usuarios, de acuerdo con Fernández *et al.* (2007), citado en González (2013), deben incluirse actividades destinadas a la medición de la satisfacción de los usuarios de acuerdo con la atención recibida, sus sugerencias, opiniones y reclamaciones, lo cual permitirá definir atributos de calidad, oportunidad, conveniencia, intimidad, confidencialidad, participación, seguridad entre otros.

Por lo anterior, se puede considerar que la percepción de la calidad en los servicios de salud es compleja; sin embargo, debemos atender a los atributos que considera importantes el usuario con relación a la atención recibida.

### *Métodos de medición de la calidad*

González (2013) menciona que existen tres métodos para medir la calidad en los servicios de salud:

1. Auto evaluación.
2. Medidas de rendimiento.
3. Medidas de percepción.

Considera que la parte fundamental es la percepción como objeto de estudio. Se trata de conseguir información referente a la opinión de los usuarios directamente. Es importante definir cómo se obtendrá la opinión y de quién se conseguirá.

En la satisfacción del usuario intervienen fundamentalmente dos factores: la expectativa y la experiencia, la diferencia entre ellas da como resultado el grado de satisfacción o de insatisfacción del usuario. Pero en ambos factores influyen los valores que tenga el cliente. En este sentido, es diferente el grado de satisfacción de un cliente que acude al hospital por primera vez que el de un paciente que acude al hospital en forma continua (Miyahira, 2001).

El mismo autor indica que no se menciona cuando se habla de la filosofía de la calidad total es la ética. Como el eje central es el cliente, probablemente las consideraciones éticas o morales estén incorporadas dentro de las necesidades y expectativas del cliente, ya que indudablemente éstas van a ser diferentes dependiendo de la religión, creencias o tradiciones o de las normas éticas que rigen la vida del cliente.

Para esta investigación se realizó una revisión de la literatura encontrada sobre las estrategias para la medición de la calidad en la atención de los servicios de salud y que pudieran generar políticas públicas, se encontraron estudios de casos, de los cuales se hizo un análisis con el fin que permitiera implementar instrumentos válidos para medir la calidad en la prestación de los servicios de salud.

Pedraza-Melo, Lavín-Verástegui, González-Tapia y Bernal-González (2014, p. 79) hacen mención del modelo Servqual, se refieren a diferentes estudios empíricos (Babakus y Mangold, 1992; Ortiz *et al.*, 2004; Casalino, 2008; Torres y Lastra, 2008; Jélvez, Riquelme y Gómez, 2010; Lavín, 2010; Regaira *et al.*, 2010; Calixto *et al.*, 2011; Álvarez *et al.*, 2012; Cabello y Chirinos, 2012). Estas investigaciones científicas, que han analizado la calidad de los servicios de salud, coinciden en la determinación de las dimensiones o componentes que conforman este constructo: fiabilidad, empatía, capacidad de respuesta, elementos tangibles y seguridad, con el fin de ofrecer atención médica de calidad. Estas dimensiones corresponden al modelo Servqual desarrollado por Parasuraman, Berry y Zeithaml (1988).

Los mismos autores comentan que cada dimensión se estudia en forma concreta en los diferentes estudios que comprende la calidad de los servicios de salud como variable multidimensional, existen similitudes, aunque de hecho los investigadores las denominan de manera diferente; en esencia, las categorías se presentan en el cuadro 1.

**CUADRO 1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIOS DE SALUD**

Dimensión	Definición conceptual	Fuente
Accesibilidad	Evalúa si la cantidad de empleados es suficiente para la atención, así como los tiempos de espera para poder recibir el servicio médico solicitado.	Torres & Lastra (2008)



→ Continúa (Cuadro...)

Dimensión	Definición conceptual	Fuente
Capacidad de respuesta/ respuesta rápida	Refiere a la competencia del personal, la confianza en las revisiones y diagnósticos médicos realizados, así como en los resultados de exámenes que se brinda a los pacientes. Seguridad que el paciente tiene de recibir el servicio que le fue prometido; es decir, prestar el servicio en el momento preciso, cuando es requerido y de manera correcta.	Torres & Lastra (2008), Regaira, Sola, Goñi, Del Barrio & Margall (2010) y Casalino (2008)
Confiabilidad/ seguridad	Medición del trato, atención e interés que el personal de la institución hospitalaria manifiesta hacia los usuarios de la misma y el cuidado que se da de manera individualizada. Para que se dé la empatía es necesaria una buena comunicación entre la organización y el usuario.	Torres y Lastra (2008), Casalino (2008), Regaira <i>et al.</i> (2010), Jélvez <i>et al.</i> (2010), Castellano y González (2010)
Empatía	Medición del trato, atención e interés que el personal de la institución hospitalaria manifiesta hacia los usuarios de la misma y el cuidado que se da de manera individualizada. Para que se dé la empatía es necesaria una buena comunicación entre la organización y el usuario (Torres & Lastra, 2008).	Torres y Lastra (2008), Casalino (2008), Regaira <i>et al.</i> (2010), Jélvez <i>et al.</i> (2010)
Elementos tangibles	Considera el estado físico y las condiciones del equipo y de las instalaciones en que se prestan los servicios de salud, así como la apariencia del personal que participa en la prestación del servicio	Torres y Lastra (2008), Casalino (2008), Regaira <i>et al.</i> (2010), Jélvez <i>et al.</i> (2010), Carlos, Montelongo y Nájera (2010)

→

→ Continúa (Cuadro...)

Dimensión	Definición conceptual	Fuente
Fiabilidad	Si el personal de la institución es comprensivo con los pacientes y sus problemas de salud	Regaira <i>et al.</i> (2010)
Responsabilidad	Expresa la disposición que tiene el personal para ayudar a los pacientes	Jélvez <i>et al.</i> (2010)

**Fuente:** Pedraza-Melo, Lavín-Verástegui, González-Tapia & Bernal-González (2014).

*Resultados encontrados de investigaciones realizadas para la medición de la calidad en los servicios de salud*

A continuación se presentan los resultados más relevantes de investigaciones que se llevaron a cabo con el fin de medir la percepción de la calidad en los servicios de salud:

- *Calidad de servicio* de la consulta externa de medicina interna de un hospital general de Lima mediante la encuesta Servqual (Hospital Nacional Arzobispo Loayza de Lima, Perú) (Casalino, 2008):
  - *Hallazgos.* En este estudio se encontró 44% de satisfacción muy bien y excelente, en la dimensión tangible y confiabilidad se asocia con el grupo etario, nivel de instrucción, tiempo de llegada, zona de residencia y estrato social; en la dimensión de respuesta rápida estuvo asociada con la zona de residencia; la dimensión de seguridad, con el grupo etario y zona de residencia; y la dimensión de empatía estuvo asociada con el grupo etario y nivel de instrucción, como conclusión: los pacientes mujeres tuvieron mayores niveles de insatisfacción y los varones en el de seguridad. Los jóvenes se asocian con mayores niveles de insatisfacción global, tangibles, confiabilidad, seguridad y empatía, los adultos mayores se asocian con la satisfacción global y en las dimensiones tangibles, confiabilidad, seguridad y empatía. A mayor nivel de instrucción mayor insatisfacción global, en la residencia rural están más satisfechos en lo general.
- *Propuesta de una escala* para medir la calidad del servicio de los centros de atención secundaria de salud (Torres & Lastra, 2008):
  - *Hallazgos.* Esta investigación realizada en Chile propone una escala que cumpla con las condiciones de validez, fiabilidad y dimensionalidad;

para medir la calidad del servicio en los centros de atención secundaria se realizó un análisis psicométrico de los datos con análisis exploratorio, confirmados con ecuaciones estructurales, lo que permitió establecer una escala con las condiciones ya descritas con cinco subescalas: confiabilidad, empatía, capacidad de respuesta, accesibilidad y tangibles, integradas en un constructo con el fin de que se produzcan cambios y las inversiones necesarias para mejorar la calidad de la atención y se logre la satisfacción de sus pacientes.

- *Evaluar la calidad de servicio* del Centro de Salud Familiar en Chile (Centro de salud Familiar Paulina A. Pereda en Talcahuano, Chile), (Jélvez, Riquelme & Gómez, 2010):
  - *Hallazgos.* Los autores exponen en su estudio que la calificación promedio global sobre las expectativas de los pacientes de recibir el servicio fueron de 4.28 sobre una escala de cinco puntos, por lo que se considera muy bueno. La dimensión *confiabilidad* obtuvo la expectativa más alta con 4.31 puntos en comparación con otras dimensiones. En cuanto a las percepciones, la dimensión *responsabilidad* resultó con el promedio más bajo, alcanzando un valor de 3.70 puntos, en tanto que la dimensión *empatía* es la que presenta la percepción promedio más alta de 3.98 puntos.
- *Calidad asistencial en cuidados intensivos* evaluada por los pacientes mediante la escala Servqual en la Unidad de Cuidados Intensivos de Navarra, España (Regaira, Sola, Goñi, Del Barrio & Margall, 2010):
  - *Hallazgos.* La puntuación de las percepciones (66.92) superó la de las expectativas (62.30) y no guardó relación con las características sociodemográficas. La puntuación media de la diferencia entre percepciones y expectativas para el total de la escala Servqual fue de 4.62; asimismo, fue positiva para cada una de las dimensiones: *tangibilidad* = 1.44, *fiabilidad* = 0.53, *capacidad de respuesta* = 0.95, *seguridad* = 0.99, *empatía* = 0.71. No se encontraron asociaciones estadísticamente significativas entre la calidad asistencial evaluada por los pacientes y las variables sociodemográficas.
- *Escala Servqual.* Validación en población mexicana (Hospital General de Celaya Guanajuato, México) (Calixto-Olalde, Sawada, Mendes, Tevizan & De Godoy, 2011):
  - *Hallazgos.* Investigación realizada en 222 pacientes que ingresaron a Urgencias para los servicios de medicina interna, cirugía y ginecología,

con el fin de evaluar los servicios de enfermería. La fiabilidad del instrumento fue evaluada por el test *Alfa de Cronbach* con un resultado de  $\mu = 0.74$  en la escala total, una media para las subescalas de  $\mu = 0.66$  para expectativas y  $\mu = 0.72$  para percepciones.

En investigaciones en Estados Unidos, el coeficiente de *Alfa de Cronbach* varió de  $\mu = 0.74$  hasta  $\mu = 0.98$ , excepto en la dimensión de *empatía*, que fue de  $\mu = 0.41$ . En Turquía fue de  $\mu = 0.95$ ; se realizó una validación en España del idioma inglés para el idioma español por back-translation, obteniendo como resultado  $\mu = 0.91$ . Una vez adaptada en Taiwán, se obtuvo un  $\mu = 0.70$  para la escala total.

Estos resultados corroboran también que la escala Servqual puede ser usada en diferentes culturas e idiomas, demostrando que la escala es ideal para evaluar los servicios de enfermería considerando su previa validación para cada cultura.

- *Validación y aplicabilidad de encuestas Servqual* modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud (Hospital Nacional Cayetano Heredia, Lima, Perú; Cabello & Chirinos, 2012):
  - *Hallazgos*. Este estudio se aplicó en usuario de consulta externa, Emergencias, de un hospital público de Lima, Perú, la validación de la fiabilidad del *Alfa de Cronbach* tuvo un valor de 0.98, tanto para consulta externa como para Urgencias.

Los resultados mostraron 46.8% de satisfacción global de los usuarios externos en consulta externa y 52.9% en Emergencias. Las principales variables de insatisfacción en consulta externa fueron la deficiente disponibilidad y facilidad para obtener una cita (80.6%), demora en la atención en farmacia (78.6%), en la caja y módulo SIS (71.6%), el trato inadecuado por parte del personal (63.8%) y la deficiente información sobre los pasos para ser atendidos (62%) y en Emergencias fueron percepción de no mejora o resolución del problema de salud por el cual acudió (81.5%), desabasto de medicamentos en la farmacia (79.5%), demora en la atención en farmacia (54.4%), en caja y admisión (53.9%), y que los ambientes no se encontraron limpios, no fueron cómodos ni acogedores (50.8%).

Además, demostraron propiedades sicométricas para ser considerados como instrumentos válidos, confiables y aplicables para medir el nivel de satisfacción de los usuarios externos, identificar las principales causas de insatisfacción e implementar proyectos de mejora.
- *Factores determinantes en la calidad del servicio sanitario en México: Caso ABC* (Pedraza-Melo, Lavín-Verástegui, González-Tapia & Bernal-González, 2014):

- *Hallazgos.* Esta es una investigación realizada en un hospital certificado del estado de Tamaulipas, México, en donde se identificó el factor de capacidad de respuesta, con la más baja valoración, en esta dimensión un porcentaje mayoritario (52.5%) manifestó que el tiempo de espera en la consulta externa va de pésimo a regular; 48.3% de los usuarios calificó de nivel incipiente el servicio de urgencias; mientras que 43.3% señaló que el tiempo de espera para las consultas de especialidad va de pésimo a regular. El 24.2% señaló de pésimo a regular que el número de empleados es suficiente para atender a los pacientes.

Al tratarse de un hospital certificado, con estándares internacionales y reconocimiento en su desempeño, los hallazgos del presente estudio evidencian áreas débiles en la prestación de los servicios sanitarios que se ofrece.

### *Conclusiones*

Después de analizar los estudios sobre la calidad de los servicios de salud, se puede afirmar que uno de los instrumentos más utilizados y que tienen una mayor fiabilidad es la encuesta Servqual, la cual se ha demostrado en diferentes partes del mundo que es una escala ideal para evaluar los servicios de salud, considerando su previa validación para cada cultura.

En todas las investigaciones revisadas se realizó con la escala Servqual, cumpliendo con los requisitos de validez, fiabilidad y dimensionalidad, estableciendo en lo general siete subescalas:

1. Accesibilidad.
2. Capacidad de respuesta.
3. Confiabilidad.
4. Empatía.
5. Tangibles.
6. Fiabilidad.
7. Responsabilidad.

Todos ellos en dos grupos: expectativas y percepción.

Los resultados, como se esperaba, fueron diferentes en función al estado en que se ofrecen los servicios; sin embargo, la escala explora lo que se quiere medir, lo cual permite a los ejecutivos y tomadores de decisiones conocer las causas de satisfacción e insatisfacción para implementar proyectos de mejora.

Por lo anterior, se puede inferir que hay un instrumento fiable para medir la calidad de los servicios de salud, con lo cual se podrán hacer los ajustes que permitan generar políticas públicas para ofrecer un servicio de calidad a la población en general; estos servicios, por su índole, son muy delicados

y, por supuesto, no permiten error alguno, los cuales se deberán cuidar con suma atención.

Si se aplica adecuadamente esta escala se podrán atender con mayor eficiencia los servicios de salud, ya que se conocerán de manera pertinente las áreas de oportunidad y así evitar las inconformidades por parte de los usuarios de los servicios de esta área.

### *Bibliografía*

- Auditoría Superior de la Federación (2012). *campusvirtual.contraloria.gov.co*. Obtenido de Cámara de Diputados: [https://campusvirtual.contraloria.gov.co/campus/memorias/SemAuditoriaDesempeno/LineamientosTecnicosAED\\_Tomo01.pdf](https://campusvirtual.contraloria.gov.co/campus/memorias/SemAuditoriaDesempeno/LineamientosTecnicosAED_Tomo01.pdf)
- Bustamante, M. A.; Zerda, E.; Obando, F. & Tello, M. (2020). Desde las expectativas a la percepción de calidad de servicios en salud en Guayas, Ecuador. *Información tecnológica*, 31 (1), 161-170.
- Calixto-Olalde, M.; Sawada, N. H.; Mendes, C. I.; Tevizan, M. & De Godoy, S. (2011). Escala Servqual, Validación en población mexicana. *Texto y Contexto Enfermagem*, 20 (3), 526-533.
- Casalino, G. (2008). Calidad de servicio de la consulta externa de medicina Interna de un hospital general de Lima mediante la encuesta Serqual. *Revista de la Sociedad Peruana de Medicina Interna*, 21 (4), 143-52.
- Cabello, E. & Chirinos, J. (2012). Validación y aplicabilidad de encuestas Servqual modificadas para medir la satisfacción de usuarios externos en servicios de salud. *Revista Médica Herediana*, 23 (2), 88-95.
- Del Carmen Sara, J. (2019). Lineamientos y estrategias para mejorar la calidad de la atención en los servicios de salud. *Revista Perú Med. exp. salud Pública*, 36 (2), 288-95.
- Donabedian, A. (1988). *Los espacios de la salud: aspectos fundamentales de la organización de la atención médica*. México: FCE.
- Faure, L. & Munro-Faure, M. (1994). Conozca a sus clientes. *La calidad total en Acción*, 35-45.
- Forrellat, B. (2014). Calidad en los servicios de salud: Un reto ineludible. *Revista Cubana de Hematología, Inmulología y Hemoterapia*, 30 (2), 179-183.
- Gutiérrez, C.; Román, R.; Wong, P. & Del Carmen Sara, J. (2018). Brecha entre cobertura poblacional y prestacional en salud: Un reto para la reforma de salud en el Perú. *An Fac Med.*, 79 (1), 65-70.
- Guerra, B. R. & Meizoso, V. M. (2012). *Gestión de calidad: conceptos, modelos y herramientas*. La Habana: Editorial UH.
- González, V. V. (2013). Calidad en la prestación de servicios de salud: parámetros de medición. *Revista de ciencias sociales*, 19 (4), 663-671.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). Condiciones de vida en el Perú. *Informe Técnico, trimestre octubre-diciembre 2018* (1).
- Ipinza, R. M. (2007). Calidad y Atención Integral de Salud: Dos conceptos inseparables. *Cuad Méd Soc*, 47 (1), 5-17.
- Jélvez, C. A.; Riquelme, R. & Gómez, F. N. (2010). Evaluación de la calidad de servicio en centro de salud familiar en Chile. *Horizontes empresariales*, 9 (2), 51-72.
- Muñoz, M. (2007). *La gestión de calidad total en la administración pública*. México: Díaz de Santos.
- Malagón-Londoño, G.; Galán, M. & Ponton, L. (1999). *Garantía de la calidad empresarial. fundamentos e implementación* (compiladores, Ed.) Bogotá, Colombia: Médica Panamericana.
- Miyahira, A. (2001). Calidad en los servicios de salud: ¿Es posible? *Revista médica Herediana*, 12 (3), 75-77.
- Modelo de Gestión de Calidad en Salud (2a. ed., octubre de 2021). *Dirección General de Calidad y Educación en Salud*. Obtenido de Secretaría de Salud, Gobierno de México: [https://dgces.salud.gob.mx/pnc2021/doctos\\_consulta/MGCS2021.pdf](https://dgces.salud.gob.mx/pnc2021/doctos_consulta/MGCS2021.pdf)
- Normativa Institucional para la Fiscalización de la Gestión Gubernamental, L. T. (Diciembre de 2012). *Cámara de Diputados*. Obtenido de Auditoría Superior de la Federación: [https://campusvirtual.contraloria.gov.co/campus/memorias/SemAuditoriaDesempeno/LineamientosTecnicosAED\\_Tomo01.pdf](https://campusvirtual.contraloria.gov.co/campus/memorias/SemAuditoriaDesempeno/LineamientosTecnicosAED_Tomo01.pdf)
- Pedraza-Melo, N. A.; Lavín-Verástegui, J.; González-Tapia, A. & Bernal-González, I. (2014). Factores determinantes en la calidad del servicio sanitario en México: Caso ABC. *Entramado*, 10 (2), 76-89.
- Ruelas, B. & Zurita, G. (1993). Nuevos horizontes de la calidad de atención a la salud. *Salud Pública México* (35), 235-237.
- Ramírez-Sánchez, T. D.; Nájera-Aguilar, P. & Nigenda-López, G. (1998). Percepción de la calidad de la atención de los servicios de salud en México: Perspectiva de los usuarios. *Salud Pública de México* (40), 3-12.
- Revolución Industrial (2010). *Historia cultural* (1. r. industrial, Productor). Obtenido de: <http://www.historiacultural.com/2010/07/las-revoluciones-industriales.html>
- Regaira, M. E.; Sola, I. M.; Goñi, V. R.; Del Barrio, L. M. & Margall, C. M. (2010). La calidad asistencial en cuidados intensivos evaluada por los pacientes mediante la escala Servqual. *Enfermería Intensiva*, 21 (1), 3-10.
- Rivero, T. (2018). La historia de la conferencia de Alma Ata. *Revista Perú Gineco Obstetricia*, 64 (3), 361-6.

- Robledo-Galván, H.; Meljem-Moctezuma, J.; Fajardo-Dolci, G. & otros (2012). De la idea al concepto en la calidad en los servicios de salud. *Revista Conamed*, 17 (4), 172-175.
- Roque, G.; Guerra, B. & Torres, P. (2018). Gestión integrada de seguridad del paciente y calidad en servicios de salud. *Revista habanera de ciencias médicas*, 17 (2), 315-324.
- S/A (1992). *Código de Hammurabi*. México: Cárdenas.
- Salas Padilla, J. C. (2021). Políticas públicas para mejorar la calidad de servicios de salud. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 51 (1), 253-266.
- Secretaría de Salud (30 de diciembre de 2018). [www.calidad.salud.gob.mx](http://www.calidad.salud.gob.mx). Obtenido de Dirección General de Calidad y Educación en Salud: [http://www.calidad.salud.gob.mx/site/calidad/docs/Acciones\\_Esenciales\\_Seguridad\\_Paciente.pdf](http://www.calidad.salud.gob.mx/site/calidad/docs/Acciones_Esenciales_Seguridad_Paciente.pdf)
- (octubre de 2021). <https://dgces.sallud.gob.mx>. Obtenido de Dirección General de Calidad y Educación en Salud: [https://dgces.salud.gob.mx/pnc2021/doctos\\_consulta/MGCS2021.pdf](https://dgces.salud.gob.mx/pnc2021/doctos_consulta/MGCS2021.pdf)
- Torres, M. E. & Lastra, T. J. (2008). Propuesta de una escala para medir la calidad del servicio de los centros de atención secundaria de salud. *Administração Pública*, 42 (4), 719-734.
- Wagner, C. (1989). *Historia del mundo antiguo: Oriente: los Fenicios*. México: Akal.
- Williams, G. (2008). Calidad de los servicios de salud. *Programa Nacional de Garantía de Calidad de la atención Médica*, 1-13.



---

## CAPÍTULO 6

# ESTUDIO COMPARATIVO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS Y DISCIPLINARES POR GÉNERO: CASO DIVISIÓN DE ESTUDIOS SOCIALES Y ECONÓMICOS DEL CUCSUR DE LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

---

Martha Moreno Zambrano<sup>1</sup>  
Myriam Arias Uribe<sup>2</sup>  
Marcela de Guadalupe Pelayo Velázquez<sup>3</sup>

### *Resumen*

El presente trabajo tiene por objeto comparar, el grado de desarrollo de las competencias genéricas o blandas y disciplinares de los egresados de la cohorte 2019-B de los programas educativos adscritos a la División de Estudios Sociales y Económicos del CUCSUR de la Universidad de Guadalajara por género; a través de un estudio transversal, relacional, con variables ordinales y con apoyo de las herramientas de la estadística descriptiva y no paramétrica, específicamente, frecuencias y tasas de la primera y la prueba de U de Mann-Whitney de la segunda.

---

<sup>1</sup> Doctorado en educación Ph. D. por la Universidad de Baja California. Maestría en administración y gestión regional. Licenciatura en contaduría pública por la Universidad de Guadalajara. Profesor de tiempo completo titular “A” en el CUCSUR, adscrita al Departamento de Contaduría Pública. martha.mzambrano@academicos.udg.mx

<sup>2</sup> Maestría en negocios y estudios económicos por la Universidad de Guadalajara. Profesor e investigador de tiempo completo titular “A” en el CUCSUR, adscrita al Departamento de Contaduría Pública. myriam.arias@academicos.udg.mx

<sup>3</sup> Doctorado en metodologías y líneas de investigación en contabilidad y auditoría por la Universidad de Cantabria. Maestría en contabilidad y auditoría (DEA) por la Universidad de Cantabria. Maestría en impuestos. Licenciatura en Contaduría Pública por la Universidad de Guadalajara. Profesor de tiempo completo titular “C” en el CUCSUR, adscrita al Departamento de Contaduría Pública. marcela@cucsur.udg.mx

Entre los principales resultados encontramos que 57% de los participantes son mujeres y 43% hombres; que las competencias genéricas: *adaptación al cambio, comunicación efectiva, gestión de la información y autogestión del aprendizaje* resultaron en un nivel avanzado con un porcentaje superior en los hombres y, *trabajo efectivo en equipos y analizar información*, en el mismo nivel de desarrollo favoreció a las mujeres.

En cuanto a las competencias disciplinares: *conocimientos generales de la carrera, resolución de problemas disciplinares, emprender e innovar en el área profesional y manejo de equipo y materiales de la profesión*, los hombres alcanzan el nivel “avanzado”. Por su parte, las mujeres en *conocimientos generales de la carrera, resolución de problemas disciplinares y manejo de equipo y materiales de la profesión* alcanzan el nivel “avanzado”; y, *emprender e innovar en el área profesional* en la categoría “básico”; el manejo de software especializado del programa educativo en este mismo nivel, en ambos géneros.

**Palabras clave:** género, competencias genéricas, competencias disciplinares.

### *Abstract*

*The purpose of this work is to compare the degree of development of the generic or soft and disciplinary skills of the graduates of the 2019-B cohort of the educational programs attached to the Division of Social and Economic Studies of the University Center of the South Coast of the University of Guadalajara by gender; through a cross-sectional, relational study, with ordinal variables and with the support of descriptive and non-parametric statistical tools, specifically, frequencies and rates of the first and the Mann-Whitney U test of the second.*

*Among the main results we find that 57% of the participants are women and 43% men; that the generic competences: adaptation to change, effective communication, information management and self-management of learning resulted in an advanced level with a higher percentage in men and, effective teamwork and analyzing information, at the same level of development favored men. women.*

*Regarding the disciplinary competences: general knowledge of the career, resolution of disciplinary problems, undertaking and innovating in the professional area and management of equipment and materials of the profession, men reach the “advanced” level. For their part, women in general knowledge of the career, resolution of disciplinary problems and management of equipment and materials of the profession reach the “advanced” level; and, undertake and innovate in the professional area in the “basic”*

*category; the management of specialized software of the educational program at this same level, in both genders.*

**Keywords:** *gender, generic skills, disciplinary skills.*

### ***Problema***

Las últimas décadas han estado marcadas por la incorporación masiva de las mujeres a la población económicamente activa; sin embargo, se constata la existencia de concentración del empleo femenino en un número reducido y determinado de sectores y ocupaciones considerados como típicamente femeninos. Lo anterior tiene efectos negativos en varios sentidos: limitaciones en ocupaciones profesionales y en el desarrollo de su carrera, sobre-exigencias y términos de dedicación excesivos durante su formación, no acceso a determinados sectores productivos, discriminación salarial, entre otros.

Biológicamente, hombres y mujeres cuentan con las mismas características para desarrollar competencias; sin embargo, el género, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2003), es una construcción social/histórica/cultural. Y esta relación entre la clasificación de nacimiento y la asignación de roles, modos de estar, atributos, habilidades y actitudes esperables, es la que construye identidad de género y “produce” pertenencia o membresía a un grupo social. En este sentido, señala que los sujetos están inmersos en un orden de género, en un sistema donde se producen y reproducen relaciones sociales de género; en donde opera una cierta distribución del poder, que es asimétrica y trae aparejadas desigualdades.

Lo anterior permite justificar la importancia de comparar el grado de desarrollo de competencias genéricas y disciplinares en los egresados de la cohorte 2019-B de los programas educativos adscritos a la División de Estudios Sociales y Económicos del CUCSUR de la Universidad de Guadalajara (UdeG); se piensa que si ambos géneros desarrollan, en el mismo grado, las competencias estarán en condiciones similares de obtener puestos del mismo nivel jerárquico en el mercado laboral y, por ende, permite cuestionarnos si el desarrollo de competencias (genéricas y disciplinares) están vinculadas al género de los egresados objeto del estudio.

### ***Objetivo***

Comparar el grado de desarrollo de las competencias genéricas o blandas y disciplinares de los egresados de la cohorte 2019-B de los programas educativos adscritos a la División de Estudios Sociales y Económicos del CUCSUR de la UdeG.

### *Hipótesis*

*H<sub>0</sub>*. El grado de desarrollo de competencias genéricas o blandas y disciplinares de los egresados de la cohorte 2019-B de los PE adscritos a la División de Estudios Sociales y Económicos del CUCSUR *no* es distinto.

*H<sub>1</sub>*. El grado de desarrollo de competencias genéricas o blandas y disciplinares de los egresados de la cohorte 2019-B de los PE adscritos a la División de Estudios Sociales y Económicos del CUCSUR *es distinto*.

### *Descripción del objeto de estudio*

La UdeG es, sin duda, heredera de formas de enseñar y aprender, se define como una comunidad de académicos, alumnos o estudiantes, administrativos y operativos. El 22 de octubre de 1993, el H. Consejo General Universitario aprobó el dictamen número 26,751 por el cual transformó la Universidad de Guadalajara en el modelo de Red Universitaria de Jalisco. Asimismo, el 8 de enero de 1994, el gobernador del estado de Jalisco, Carlos Rivera Aceves, promulgó y publicó la nueva Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara (Real, 2019).

La Red Universitaria de Jalisco integra seis centros universitarios temáticos ubicados en la Zona Metropolitana de Guadalajara, nueve centros universitarios regionales distribuidos en las diferentes regiones del estado, el Sistema de Universidad Virtual y el Sistema de Educación Media Superior.

El CUCSUR fue dictaminado como tal el 5 de agosto de 1994; por ello, se fusionaron la Facultad de Agronomía, las Licenciaturas en Administración, en Contaduría y la carrera de abogado, así como el Laboratorio Natural Las Joyas (CUCSUR, 1997).

Un aspecto que se consideró, al inicio, fue la cobertura territorial que podía atender desde la perspectiva regional, cuya conclusión fue que podía tener en cuenta a los siguientes municipios: Autlán, El Grullo, Cihuatlán, Casimiro Castillo, La Huerta, Villa Purificación, El Limón, Tonaya, Ejutla, Unión de Tula, Juchitlán, Tomatlán, Cuautitlán, Tuxcacuesco, Tolimán, Zapotitlán de Vadillo, San Gabriel, Tecolotlán, Tenamaxtlán, Atengo, Cuautla y Ayutla, en total 22 (Ídem).

La organización administrativa inició con las divisiones de *Desarrollo Regional* y la de *Estudios Sociales y Económicos*, las cuales aún se mantienen. La primera integra a los departamentos de: Ingenierías, Producción agrícola, Ecología y Recursos naturales, Estudios para el desarrollo sustentable de zonas costeras, y Ciencias de la salud y ecología humana. Mientras que la segunda división se estructura por los departamentos de Ciencias administrativas, de Contaduría, de Estudios jurídicos, y de Estudios turísticos.

Durante el ciclo escolar 2019-B, la matrícula de pregrado ascendía a 3,811, de los cuales 1,474 estaban adscritos a la División de Estudios sociales y económicos (CUCSur-Coordinación de Control Escolar, 2019B).

### *Marco referencial*

La identidad de género, de acuerdo con lo que señala Castañeda (2001), se concibe como el proceso mediante el cual se transmite a los individuos los contenidos y materiales simbólicos que los ubican en determinada posición dentro del entramado social, esto derivado de la conjunción sexo/género.

En las últimas décadas, la perspectiva de género ha tomado importancia, concebida, según Moreno y Alcántara (2016, p. 344), como la estrategia que se adopta en la producción de datos y el análisis que se haga de los mismos, la cual debe mostrar de qué manera tales expresiones son parte de un sistema de dominación masculina. Esta perspectiva hace visible la construcción social de género a través del análisis que permita identificar y visualizar las desigualdades; sin embargo, si partimos del postulado de la OIT, los saberes son una construcción cultural y no genética y no hay una relación determinante entre el sexo de una persona y la capacidad (poder y querer) de realizar una tarea; los individuos cuentan y poseen ésta para desarrollar competencias que les permiten enfrentar el mundo laboral en las mismas condiciones.

Algunos investigadores se han enfocado en el análisis del mercado laboral, señalando que muchas mujeres se han incorporado al mercado de trabajo (la tasa de participación femenina crece) para insertarse en empleos precarios e inestables, compitiendo con los varones por espacios cada vez más escasos. Varones y mujeres comienzan a ocupar lugares significativamente diferentes a los tradicionalmente asignados en la división social y sexual del trabajo (OIT, 2003).

Fitzgeradl y Betz (1983) precisan que las discriminaciones informales consisten en ofrecer un tratamiento sistemático diferente a un sexo o al otro sobre la base de su pertenencia a un género determinado, y obviando características subjetivas en relación con el desempeño del puesto de trabajo. En este tipo de discriminación hay una diferenciación implícita entre “trabajos femeninos” y “trabajos masculinos”, de tal forma que en la selección de un(a) candidato(a) para determinado puesto, se tiende a buscar lo que se ha dado en llamar la congruencia sexual, en el sentido de que éste es el adecuado para el puesto o empleo en cuestión (Padilla, 2001).

En este trabajo se conceptualizará a las competencias genéricas, de acuerdo con lo precisado por la Dirección General de Educación Superior Tecnológica, concebidas como aquellas que pueden aplicar en un campo de ocupaciones, condiciones y situaciones profesionales, dado que aportan las herramientas intelectuales y los procedimientos que necesitan los sujetos para

analizar los problemas, evaluar las estrategias, aplicar los conocimientos a casos distintos y aportar soluciones adecuadas (Dirección de Docencia, 2009, p. 54).

Es decir, las *competencias genéricas*, en opinión de Medina, Amado y Brito (2010), son prácticamente las competencias básicas que todo profesionalista debe desarrollar producto de su proceso formativo y podría decirse que son las que lo identificarán como egresado de determinada institución.

Ser competente, de acuerdo con la OIT (2003), implica ser capaz de aprender y resolver situaciones no previstas, así como, complementariamente, desarrollar una actitud reflexiva ante el trabajo.

Por tanto, las competencias se clasifican en disciplinares, relacionadas con la profesión y genéricas o blandas, las que todo profesionalista debe desarrollar.

De acuerdo con el concepto de eficacia, aplicada a las instituciones de educación superior (IES), en este caso, el CUCSur de la UdeG, conceptualizada como el logro de las metas establecidas (Daft & Steers, 1992), es decir, el desarrollo de las competencias genéricas y disciplinares en los (las) estudiantes de los programas educativos adscritos a la División de Estudios Sociales y Económicos.

### *Metodología*

Es primordial que los procesos de evaluación se encuentren sistematizados, es así como surge el Estudio de Experiencia Universitaria en la Coordinación de Desarrollo Académico, antes Coordinación de Innovación Educativa y Pregrado (CIEP) de la Coordinación General Académica y de Innovación (CGAI), aplicado a los estudiantes de pregrado de la UdeG con la finalidad de evaluar el proceso educativo desde una perspectiva del estudiante con posibilidad de egreso en el ciclo escolar 2019-B de todos los programas educativos que se ofertan en la Red Universitaria de Jalisco. La técnica de recolección de la información fue a través de censo; con participación voluntaria.

El cuestionario del estudio consta de seis secciones con un total de 66 preguntas de opción múltiple y cuatro preguntas abiertas en siete bloques:

1. Datos generales.
2. Ingreso.
3. Trayectoria escolar.
4. Valoración del programa educativo.
5. Valoración de la formación integral.
6. Desarrollo profesional.
7. Opinión sobre el proceso de formación.

Para este caso, sólo utilizaremos los resultados de las variables de egreso, las cuales se encuentran en los bloques 3 y 6.

Para poder realizar una investigación completa y un análisis detallado del tema propuesto, se recurrirá a la siguiente metodología. Esta investigación se realizó en cuatro momentos secuenciados, a saber:

1. Revisión bibliográfica.
2. Lectura de revistas y artículos especializados.
3. Recolección de información de campo.
4. Sistematización e interpretación del material a través de métodos estadísticos.

Lo anterior se realizó para obtener los resultados de la aplicación del censo a los candidatos a egresar de los PE de Abogado, Licenciatura en Administración, Licenciatura en Contaduría Pública y Licenciatura en Turismo, que corresponde a la cohorte generacional 2019-B. Se trata de una investigación concluyente (Malhotra, 2008), puesto que es un proceso de investigación formal y estructurado, a su vez que la técnica a utilizar es el censo, el análisis de datos es de tipo cuantitativo y descriptivo (Hernández, Fernández & Baptista, 2017).

Desde el enfoque cualitativo, la exploración realizada se basa en la percepción y la interpretación de los candidatos a egresar en el ciclo escolar 2019-B.

**TABLA 1. FICHA TÉCNICA DE TRABAJO DE CAMPO**

Fecha de levantamiento	Del 03 de diciembre de 2019 al 30 de enero de 2020
Universo de estudio	Candidatos a egresar de las carreras de Abogado, Administración, Contaduría Pública y Turismo el 100% de créditos registrados suficientes para el egreso.
Número de registros con respuestas	47
Técnica	Censo
Técnica de levantamiento	Autoaplicado en línea
Supervisión de la aplicación en CU	Coordinadores de carrera
Validación de la información	CIEP
Aplicó el cuestionario	UPC en SIIAU

**Fuente:** Elaboración propia con base en el informe del estudio experiencia universitaria: Evalúa tu proceso CIEP/CGAI/UDG/2020.

A través de un estudio transversal, dado que se recolectaron datos en un solo momento, relacional porque se asocia al género con el grado de desarrollo de las competencias, con variables ordinales y con el apoyo de las herramientas de la estadística descriptiva y no paramétrica, específicamente, frecuencias y tasas de la primera y la prueba de U de Mann-Whitney, de la segunda.

El procesamiento de los datos se realizó con el apoyo del programa estadístico informático utilizado para las ciencias sociales: SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

### Resultados

Participaron voluntariamente los egresados del ciclo 2019-B de los programas educativos de Abogado 57%, Licenciatura en Turismo 32% y Licenciatura en Contaduría Pública 11%; adscritos a la División de Estudios Sociales y Económicos del CUCSUR de la UdeG; encontramos que 57% de estos son mujeres y 43% hombres.

El nivel de desarrollo de las competencias genéricas se detalla en la tabla siguiente.

**TABLA 2. NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS POR GÉNERO**

Competencia genérica	Masculino				Femenino			
	S/ dominio	Básico	Avanzado	Experto	S/ dominio	Básico	Avanzado	Experto
Adaptación al cambio	0%	20%	<b>65%</b>	15%	0%	33%	41%	26%
Trabajo efectivo en equipos	0%	15%	55%	30%	0%	22%	<b>67%</b>	11%
Analizar información	0%	20%	55%	25%	4%	22%	<b>63%</b>	11%
Comunicación efectiva	0%	15%	<b>55%</b>	30%	7%	26%	44%	22%
Gestión de la información	0%	20%	<b>70%</b>	10%	4%	30%	59%	7%
Autogestión del aprendizaje	0%	20%	<b>65%</b>	15%	0%	30%	56%	15%

**Fuente:** Elaboración propia con base en el informe del estudio experiencia universitaria UDEG/CIEP/CGAI/UDG/2020. n=47.

Se detectó que las competencias genéricas: adaptación al cambio, comunicación efectiva, gestión de la información y autogestión del aprendizaje resultaron en un nivel avanzado con un porcentaje superior en los hombres, y trabajo efectivo en equipos y analizar información favoreció a las mujeres.

Es destacable que si bien los porcentajes particulares de desarrollo favorecen al género masculino, en ambas variedades se sitúan en la categoría “avanzado”.

Las particularidades de las competencias específicas del área del conocimiento o disciplinares se detallan en la tabla 3.

**TABLA 3. NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DISCIPLINARES POR GÉNERO**

Competencia disciplinar	Masculino				Femenino			
	S/ dominio	Básico	Avanzado	Experto	S/ dominio	Básico	Avanzado	Experto
Conocimientos generales de carrera	0%	25%	<b>70%</b>	5%	0%	22%	<b>70%</b>	6%
Resolución de problemas disciplinares	0%	30%	<b>60%</b>	10%	7%	30%	<b>56%</b>	7%
Emprender e innovar en el área profesional	0%	30%	<b>55%</b>	15%	4%	<b>44%</b>	41%	11%
Software especializado del PE	5%	<b>60%</b>	35%	0%	11%	<b>52%</b>	33%	4%
Manejo de equipo y materiales de la profesión	0%	35%	<b>60%</b>	5%	7%	37%	<b>41%</b>	<b>15%</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en el informe del estudio experiencia universitaria UDEG/CIEP/CGAI/UDG/2020. n=47.

En las competencias disciplinares: resolución de problemas disciplinares, emprender para innovar en el área profesional y manejo de equipo y materiales de la profesión, las proporciones favorecen a los hombres; sin embargo, es destacable que los conocimientos generales de la carrera se desarrollan en la misma proporción en ambos géneros, es decir, 70%.

Es pertinente señalar que en el caso del software especializado del programa educativo, ambos géneros sólo alcanzan el nivel de desarrollo “básico”.

**TABLA 4. RESULTADOS DE LA PRUEBA U DE MANN-WHITNEY, COMPETENCIAS GENÉRICAS**

Competencia genérica	U de Mann-Whitney	Sig. asintót (bilateral)	Z
Adaptación al cambio	263.000	0.869	-0.165
Trabajo efectivo en equipos	213.000	0.157	-1.415
Analizar información	246.000	0.557	-0.587
Comunicación efectiva	254.500	0.719	-0.360
Gestión de la información	250.000	0.613	-0.506
Autogestión del aprendizaje	247.500	0.747	-0.552

**Fuente:** Elaboración propia con base en el informe del estudio experiencia universitaria UDEG/CIEP/CGAI/UDG/2020. n=47.

De acuerdo con la prueba U de Mann-Whitney, los resultados son *no significativos* y, por tanto, a partir de estos no se puede afirmar que no hay diferencia entre el grado de desarrollo de competencias genéricas y el género, es decir, que no se detecta una asociación estadísticamente significativa entre las variables.

**TABLA 5. RESULTADOS DE LA PRUEBA U DE MANN-WHITNEY, COMPETENCIAS DISCIPLINARES**

Competencia disciplinar	U de Mann-Whitney	Sig. asintót (bilateral)	Z
Conocimientos generales carrera	258.000	0.747	-0.322
Resolución de problemas disciplinares	258.000	0.771	-0.292
Emprender e innovar en el área profesional	238.000	0.452	0.751
Software especializado del PE	239.000	0.453	-0.750
Manejo de equipo y materiales de la profesión	244.000	0.540	-0.612

**Fuente:** Elaboración propia con base en el informe del estudio experiencia universitaria UDEG/CIEP/CGAI/UDG/2020. n = 47.

Respecto a las competencias disciplinares y la prueba de U de Mann-Whitney, se identificó una asociación estadísticamente *no significativa*, a partir del contraste de la tendencia central de las competencias disciplinares y el género de los egresados.

### *Análisis de los resultados*

Se realizó un estudio comparativo del grado de desarrollo de las competencias genéricas y disciplinares de los egresados de la cohorte 2019-B de los programas educativos de Abogado, Licenciatura en Contaduría Pública y Licenciatura en Turismo adscritos a la División de Estudios Sociales y Económicos del CUCSUR de la Universidad de Guadalajara; sin embargo, debido a que la participación fue voluntaria, no se contó con participación de candidatos a egresar de la Licenciatura en Administración.

Se indagó que las competencias genéricas: adaptación al cambio, trabajo efectivo en equipo, analizar información, comunicación efectiva, gestión de la información y autogestión del aprendizaje, en ambos géneros, alcanzan el grado de desarrollo “avanzado”.

En cuanto a las competencias disciplinares: conocimientos generales de la carrera, resolución de problemas disciplinares, emprender e innovar en el área profesional y manejo de equipo y materiales de la profesión, de acuerdo con los resultados, alcanzan el nivel “avanzado” para los hombres. Por su parte, las mujeres, en conocimientos generales de la carrera, resolución de problemas disciplinares y manejo de equipo y materiales de la profesión alcanzan el nivel “avanzado”; y emprender e innovar en el área profesional en la categoría “básico”; el manejo de software especializado del programa educativo en este mismo nivel, en ambos géneros.

Referente a la hipótesis planteada:  $H_1$ . “El grado de desarrollo de competencias genéricas o blandas y disciplinares de los egresados de la cohorte 2019-B de los PE adscritos a la División de Estudios Sociales y Económicos del CUCSUR es distinto”, se rechaza con un nivel de significancia de  $P < 0.05$ .

Por lo tanto, la hipótesis:  $H_0$ . “El grado de desarrollo de competencias genéricas o blandas y disciplinares de los egresados de la cohorte 2019-B de los PE adscritos a la División de Estudios Sociales y Económicos del CUCSUR, *no es distinto*”, se acepta parcialmente en virtud de que no participaron egresados de la Licenciatura en Administración; lo anterior se fortalece con un nivel de significancia de  $P < 0.05$  y un valor de Z de: -0.165, -1.415, -0.587, -0.360, -0.506, -0.552 para las competencias: adaptación al cambio, trabajo efectivo en equipo, analizar información, comunicación efectiva, gestión de la información y autogestión del aprendizaje, respectivamente. Y para las competencias disciplinares de: -0.322, -0.292, 0.751, -0.750, -0.612, asociación estadísticamente no significativa.

### *Conclusiones*

El desarrollo de competencias genéricas y disciplinares de hombres y mujeres de la cohorte 2019-B de los programas educativos de Abogado, Licenciatura en Contaduría Pública y Licenciatura en Turismo, es independiente al género, por lo que podemos concluir que se cuentan con herramientas similares para competir en el mercado laboral.

Difundir los resultados entre los egresados es una herramienta que puede dar certeza y reducir la incertidumbre con que se enfrenta la cultura dominada por la masculinidad; las instituciones de educación superior, son responsables de contribuir a través de la formación de conductas incluyentes e igualitarias. Además de colaborar al objetivo 17 del Plan de Desarrollo Institucional de la UdeG que declara: consolidación de la equidad, inclusión y garantía de los derechos humanos (UdeG, 2014). Y, por su parte, el objetivo del Plan de Entidad de Red del CUCSUR que señala: 17.1. Desarrollar un modelo de Gestión de Responsabilidad Social centrado en la equidad de género y los derechos humanos (CUCSUR, 2014).

### *Recomendaciones*

A partir del ciclo escolar 2020-A se propone que el cuestionario del Estudio de Experiencia Universitaria se vincule a algún trámite administrativo para garantizar una mayor participación.

Este tipo de estudios se puede complementar con estudios sobre las estrategias de aprendizaje utilizadas diferenciadas por género como los propuestos por Camarero *et al.* (2000), quienes señalan que los alumnos utilizan estilos y estrategias diferenciales que optimizan su rendimiento como una forma de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje que permita mejorar el desarrollo de las competencias en los educandos.

### *Bibliografía*

- Camarero, S. F.; Martín, d. B. & Herrero, D. F. (12). Estilos y estrategias de aprendizaje en estudiantes universitarios. *Psicothema*(4), 615-622.
- Castañeda, S. P. (2001). *Modernización e identidad femenina: El caso de San Francisco Tepeyanco, Tlaxcala*. Tesis de maestría en Antropología social. México: Universidad Iberoamericana.
- CUCSUR (1997). "Centro Universitario de la Costa Sur". Recuperado el octubre de 2020 de: <http://www.cucsur.udg.mx/?q=historia>
- (2014). "Plan de entidad de red". Obtenido de: [http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/plan\\_de\\_entidad\\_de\\_la\\_red\\_cu\\_costa\\_sur.pdf](http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/plan_de_entidad_de_la_red_cu_costa_sur.pdf)

- . *Coordinación de Control Escolar* (2019B).
- Daft, K. L. & Steers, R. M. (1992). *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa.
- Dirección de Docencia (2009). *El proceso de diseño e innovación curricular para la formación y desarrollo de competencias profesionales en el SNEST*. México: SNEST.
- Fitzgerald, L. & Betz, N. (1983). “Issues in the vocational psychology of women”. En W.B. Walsh y S.H. Osipow (eds.), *Career counseling. Contemporary topics in vocational psychology*. Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, 83-159.
- Hernández, S. R.; Fernández, C. C. & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Medina, P.; Amado, M. & Brito, P. R. (2010). “Competencias genéricas en la educación superior tecnológica mexicana: Desde las percepciones de docentes y estudiantes”. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación* (3), 1-28.
- Moreno, H. & Alcántara, E. (2016). *Conceptos clave en los estudios de género*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Organización Internacional del Trabajo (2003). *Género y formación por competencias. Aportes conceptuales, herramientas y aplicaciones*. República Oriental del Uruguay: Cintefor/OIT. Obtenido de: [https://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/com\\_gen.pdf](https://www.oitinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/com_gen.pdf)
- Padilla, C. M. (2001). “Barreras y limitaciones en el desarrollo profesional de la mujer” (U. d. Sevilla, Ed.). *Portularia: Revista de Trabajo Social*, 1, 223-232.
- Real, L. J. (2019). *Universidad de Guadalajara, Síntesis histórica*. Guadalajara, Jalisco: Editorial Universidad de Guadalajara.
- Universidad de Guadalajara. (2014). “Universidad de Guadalajara”. Obtenido de: [http://www.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/pdi\\_2019-2025.pdf](http://www.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/pdi_2019-2025.pdf)



## PARTE III

# CLIMA, COMPROMISO, SOSTENIBILIDAD Y CULTURA DE INNOVACIÓN

### CAPÍTULO 7

- Clima y compromiso organizacional en una empresa del sector privado en la ciudad de Rioverde, SLP

### CAPÍTULO 8

- Conocimientos y sostenibilidad en las microempresas familiares de Chiapas 2020-2022

### CAPÍTULO 9

- Actividad innovadora y financiamiento empresarial: Caso MiPyMES de Atlán de Navarro

### CAPÍTULO 10

- Análisis de la cultura de innovación en las PyMES del estado de Guanajuato



---

## CAPÍTULO 7

# CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO EN LA CIUDAD DE RIOVERDE, SLP

---

Ramón Gerardo Recio Reyes<sup>1</sup>  
David Gómez Sánchez<sup>2</sup>  
Héctor López Gama<sup>3</sup>

### *Resumen*

Determinar si en una empresa del sector privado en la ciudad de Rioverde, SLP, impera el clima organizacional sobre el compromiso de los empleados por sus características sociodemográficas.

Investigación cuantitativa, descriptiva y transversal. Para obtener los datos requeridos se censó a 200 empleados para la comprobación de objetivos y preguntas de investigación, aplicando el instrumento propuesto por Brown y Leigh (1996) para clima organizacional con seis dimensiones y 21 variables; para compromiso organizacional, el modelo tridimensional de Meyer, Allen y Smith (1993), y seis variables por dimensión, además de cinco variables sociodemográficas (género, edad, antigüedad en la empresa, escolaridad y estado civil). Para la confiabilidad de los instrumentos se aplicó el *Alfa de Cronbach*, el clima organizacional (0.857) y compromiso organizacional (0.793). Para el instrumento en su conjunto (0.878).

---

<sup>1</sup> Doctor en administración. Profesor investigador de tiempo completo adscrito a la licenciatura en administración en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Miembro del Cuerpo Académico en Consolidación Estudios para el Desarrollo Regional y de las Organizaciones. [reciog@uaslp.mx](mailto:reciog@uaslp.mx)

<sup>2</sup> Doctor en dirección y mercadotecnia. Profesor investigador de tiempo completo adscrito a la licenciatura en mercadotecnia en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Miembro del Cuerpo Académico en Consolidación Estudios para el Desarrollo Regional y de las Organizaciones. [david.gomez@uaslp.mx](mailto:david.gomez@uaslp.mx)

<sup>3</sup> Doctorado en educación. Profesor investigador de tiempo completo adscrito a la licenciatura en contaduría pública y finanzas en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Miembro del Cuerpo Académico en Consolidación Estudios para el Desarrollo Regional y de las Organizaciones. [hlopez@uaslp.mx](mailto:hlopez@uaslp.mx)

Por otro lado, se encontró que el clima organizacional obtuvo una media de 4.13 superando al compromiso organizacional que obtuvo 3.88.

De las seis dimensiones del clima organizacional, todas estuvieron por arriba del 4.0; en lo particular, el trabajo como un reto alcanzó 4.22, siendo el máximo valor, y para la variable el apoyo del superior obtuvo el menor valor con 4.00.

Además, para las tres dimensiones del compromiso organizacional, el compromiso afectivo obtuvo 3.079, el normativo 3.986 y de continuidad 3.993. Por lo tanto, las dimensiones: trabajo, compromiso normativo y de continuidad, se ubicaron por encima del compromiso afectivo, ya que los empleados que están por el papel retributivo del dando y dando, y de mis inversiones del tiempo transcurrido, es lo que obtendrán al final.

**Palabras clave:** clima organizacional, compromiso organizacional, compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad.

### *Abstract*

*To determine if in a private sector company in the city of Rioverde, SLR, the organizational climate prevails over the commitment of the employees due to their sociodemographic characteristics.*

*Quantitative, descriptive and transversal research. To obtain the required data, 200 employees were surveyed to verify objectives and research questions, applying the instrument proposed by Brown and Leigh (1996) for organizational climate with six dimensions and 21 variables; for organizational commitment, the three-dimensional model of Meyer, Allen and Smith (1993), and six variables per dimension, in addition to five sociodemographic variables (gender, age, seniority in the company, education and marital status). For the reliability of the instruments, Cronbach's Alpha, organizational climate (0.857) and organizational commitment (0.793) were applied. For the instrument as a whole (0.878).*

*On the other hand, it was found that the organizational climate obtained an average of 4.13, surpassing the organizational commitment that obtained 3.88.*

*Of the six dimensions of the organizational climate, all were above 4.0; In particular, the work as a challenge reached 4.22, being the maximum value, and for the variable the support of the superior obtained the lowest value with 4.00.*

*In addition, for the three dimensions of organizational commitment, affective commitment obtained 3,079, normative 3,986, and continuity 3,993. Therefore, the dimensions: work, normative and continuity commitment, were located above the affective commitment, since the employees who are for the*

*remunerative role of giving and giving, and of my investments of the elapsed time, what they will obtain at final.*

**Keywords:** *organizational climate, organizational commitment, affective commitment, normative commitment and commitment to continuity.*

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

En la actualidad, el clima organizacional es un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización (García, 2009).

De acuerdo con lo mencionado, se expone la siguiente pregunta:

- ¿Cuál es la relación que hay entre el clima organizacional y el compromiso de los empleados en una empresa privada en la ciudad de Rioverde, SLP?

### ***Preguntas de investigación***

- ¿Cómo es el nivel del clima organizacional de los empleados en una empresa privada en la ciudad de Rioverde, SLP?
- ¿Cómo es el nivel del compromiso organizacional de los empleados en una empresa privada en la ciudad de Rioverde, SLP?
- ¿Cómo es el nivel del clima organizacional comparado con el compromiso en una empresa privada en la ciudad de Rioverde, SLP?
- ¿Cómo influyen las características sociodemográficas de los empleados el clima organizacional en una empresa privada en la ciudad de Rioverde, SLP?
- ¿Cómo influyen las características sociodemográficas de los empleados en el compromiso organizacional en una empresa privada en la ciudad de Rioverde, SLP?

### ***Objetivos***

#### ***General***

Determinar la relación entre el clima organizacional y el compromiso de los empleados en una empresa privada en la ciudad de Rioverde, SLP.

#### ***Específicos***

- Describir el clima organizacional de los empleados en una empresa privada en la ciudad de Rioverde, SLP.

- Describir el compromiso organizacional de los empleados en una empresa privada en la ciudad de Rioverde, SLP.
- Establecer la relación entre clima organizacional y el compromiso de los empleados en una empresa privada en la ciudad de Rioverde, SLP.

### *Hipótesis*

*H1a.* Existe relación alguna entre clima organizacional y el compromiso de los empleados en una empresa privada en la ciudad de Rioverde, SLP.

*H1o.* No existe relación alguna entre clima organizacional y el compromiso de los empleados en una empresa privada en la ciudad de Rioverde, SLP.

### *Marco referencial*

Tejada y Arias (2005) analizan la relación entre las prácticas organizacionales y el compromiso personal de los trabajadores mediante un modelo que considera la propuesta de Meyer y Allen. Se comprobó si las percepciones de dichas prácticas influyen en el compromiso, y si tal influencia es mayor en empresas con sistemas de calidad. Se encuestó a 357 operarios mediante una escala que mide apoyo, justicia, participación, compromiso, oportunidades, compromiso de la gerencia con la calidad e intención de cambiar de empleo.

Otro estudio en Puerto Vallarta, Jalisco, realizado por Ramírez y Domínguez (2012) que por objetivo va en el sentido de mostrar las relaciones observadas en las dimensiones del clima organizacional y las del compromiso institucional a través del *coeficiente de correlación  $r$  de Pearson*.

Por otra parte, Félix, Claudia García, Espinoza, Mercado y Ochoa (2018), conjuntamente, realizaron en Ciudad Obregón, Sonora, un trabajo con el objetivo identificar el compromiso organizacional existente en los trabajadores de las PyMES para determinar su incidencia en diferentes variables atributivas, así como determinar la confiabilidad general y por dimensión de la escala.

Brown y Leigh (1996) realizaron el trabajo de investigación *Una nueva mirada al clima psicológico y su relación con la participación, el esfuerzo y el desempeño en el trabajo*, en el cual las percepciones de los empleados sobre el entorno organizacional se relacionan con la participación, el esfuerzo y el desempeño en el trabajo.

Mercado y Toror (2008) realizaron una investigación conjunta en Colombia y México, en la que reportan los resultados de un estudio exploratorio realizado para examinar las similitudes y diferencias del clima organizacional de dos universidades públicas, de México y Colombia, muy similares desde el punto de vista académico, organizacional y administrativo.

*Teorías que sustentan la investigación*

Se describen dos teorías, la propuesta por Brown y Leigh (1996) en la que abordaron el clima organizacional y, por otro lado, la de Meyer, Allen y Smith (1993) de compromiso organizacional, siendo éstas los sustentos fundamentales para la realización de la presente investigación.

*Teoría de Brown y Leigh. Clima organizacional*

Los investigadores Brown y Leigh (1996) consideraron al clima organizacional como una situación del ambiente de trabajo que los empleados perciben, siendo éstas las que caracteriza a la organización. Estos autores explican que fue necesario analizar el clima organizacional desde aspectos distintos, como se observa en la tabla 1 (de las seis dimensiones, dos se refieren al trabajo en sí mismo y las otras cuatro se relacionan con factores ambientales).

**TABLA 1. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Dimensiones	Significado
<b>Contribución personal</b>	La persona percibe que al poner todo su esfuerzo al realizar los procesos contribuye en los resultados alcanzados por la organización, por lo que muy probablemente se sienta identificada y comprometida.
<b>Trabajo como reto</b>	Los empleados aplican habilidades y creatividad para enfrentarse a problemas y resolverlos. Toman los retos que el trabajo va presentando, lo que por sí mismo mejora el compromiso organizacional.
<b>Claridad del rol</b>	Respecto al trabajo, de manera precisa, se dan las tareas y los niveles de estrés fueron en decremento y la satisfacción y el compromiso se incrementaron.
<b>Apoyo del superior inmediato</b>	El subordinado, para efectuar el trabajo, tiene una supervisión estrecha que le permite anticiparse a los errores, utilizar la creatividad en la solución de situaciones inesperadas.
<b>Expresión de los propios sentimientos</b>	Los trabajadores perciben que pueden manifestar sus necesidades personales y/o laborales, lo que muy probablemente aumente su compromiso.
<b>Reconocimiento</b>	Los trabajadores aprecian que si la organización valora su esfuerzo como parte de los resultados obtenidos, podría lograr un mayor compromiso.

**Fuente:** Elaboración partir de Brown y Leigh (1996).

*Teoría de Meyer, Allen y Smith.  
Compromiso organizacional*

Meyer, Allen y Smith (1993) definen al compromiso organizacional como la relación que se da entre una persona y la organización, para ello desarrollaron un modelo tridimensional el cual se presenta en la tabla 2. A partir de estas tres dimensiones se puede lograr una mejor comprensión de la percepción que podrían tener los miembros de una organización.

**TABLA 2.** DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Compromiso organizacional	
<b>Compromiso afectivo</b> <i>Vínculo afectivo con la organización</i>	Es la dedicación y lealtad que da sentido de pertenencia en la participación en las actividades de la organización, las cuales realizan sin estimar que es una obligación sino que, por el contrario, es un sentir de deber.
<b>Compromiso de permanencia</b> <i>Valoración del costo por desvincularse de la organización</i>	Se le considera como la satisfacción de necesidades de distintos aspectos, que van desde las económicas, de estabilidad, la inversión del tiempo y esfuerzo, que esperan que sean retribuidas al final del camino.
<b>Compromiso normativo</b> <i>Obligación de mantenerse vinculado a la organización</i>	El empleado considera la reciprocidad que tiene con la organización de manera equitativa entre sí, lo que fomenta una lealtad espuria hacia la organización.

**Fuente:** Elaboración a partir de Meyer, Allen y Smith (1993).

*Diseño de la investigación*

*Definición conceptual de constructos*

Se definen los constructos y dimensiones de clima y de compromiso organizacional los que darán solidez a cada uno de los puntos en donde se mencione estos elementos en el presente estudio.

*Clima organizacional*

Brown y Leigh (1996) realizaron la conceptualización de las dimensiones a partir de la definición del clima organizacional, como las situaciones que ocurren en el ambiente de trabajo tal como las perciben los empleados, siendo

lo que caracteriza a la organización. Quienes, para dar una explicación más adecuada del mismo, consideraron seis dimensiones que a continuación se describen:

1. *Contribución personal.* Si la persona siente que su esfuerzo tiene sentido respecto a los procesos y resultados de la organización, muy probablemente se sienta identificada y comprometida.
2. *Trabajo como reto.* Enfrentarse a problemas y resolverlos empleando las habilidades y la creatividad. Por ende, se propone una relación positiva entre el reto representado por el propio trabajo y el compromiso organizacional.
3. *Claridad del rol.* Si las situaciones del trabajo y las expectativas respecto a la manera en la cual se pueden lograr resultados son imprecisas, los niveles de estrés se incrementan y la satisfacción y el compromiso disminuyen.
4. *Apoyo del superior inmediato.* Pueden establecerse dos extremos. En uno se localiza un estilo flexible y rígido como un síntoma de falta de confianza en el subordinado para efectuar el trabajo sin una supervisión estrecha; en el otro, en cambio, el estilo permite cambiar los métodos y aprovechar los errores, utilizar la creatividad para solucionar los problemas.
5. *Expresión de los propios sentimientos.* Si los miembros de la organización se sienten tratados como individuos, en vez de máquinas, por la manifestación de sus sentimientos muy probablemente se sientan más comprometidos.
6. *Reconocimiento.* La percepción de que la organización aprecia el propio esfuerzo y los resultados obtenidos trae como consecuencia mayor compromiso.

### *Compromiso organizacional*

Por el otro, los investigadores Meyer, Allen y Smith (1993) también conceptualizaron, a partir de su definición del compromiso organizacional, como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y organización, para una mejor comprensión propusieron tres dimensiones, las que a continuación se describen:

1. *Compromiso afectivo.* Dedicación y lealtad para el desarrollo del sentido de pertenencia y la participación de actividades de la institución.
2. *Compromiso normativo.* Debe ser a la lealtad a la organización y reciprocidad hacia ella.
3. *Compromiso de permanencia.* Satisfacción de las necesidades económicas, de estabilidad, de inversión de tiempo y esfuerzo.

*Definición conceptual y operacional  
de variables sociodemográficas*

En la tabla 3 se describen conceptual y operacionalmente cuatro variables: género, edad, antigüedad dentro de la organización y escolaridad.

**TABLA 3.** DIMENSIONES DE DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

Características sociodemográficas	Definición conceptual	Definición operacional
<b>Género</b>	Grupo al que pertenecen los seres humanos de cada sexo (Diccionario de la Real Academia Española [RAE], 2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Masculino</li> <li>2. Femenino</li> </ol>
<b>Edad</b>	Tiempo que ha vivido una persona (Diccionario de la RAE, 2020)	Años cumplidos
<b>Antigüedad dentro de la organización</b>	La cantidad de años que una persona se lleva trabajando en una empresa (Gualavisi y Olivieri 2016).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de 1 año.</li> <li>• De uno a cinco años.</li> <li>• De seis a 10 años.</li> <li>• De 11 a 15 años.</li> <li>• De 16 a 20 años.</li> <li>• Más de 20 años.</li> </ul>
<b>Escolaridad</b>	Título que se alcanza al superar determinados niveles de estudio (Diccionario de la RAE, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura.</li> <li>• Maestría.</li> <li>• Doctorado.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración a partir de definiciones de la RAE (2020) y Gualavisi y Olivieri (2016).

*Tipo de investigación*

El presente estudio fue una investigación con un enfoque cuantitativo, de tipo observacional, transversal y relacional.

Es de enfoque cuantitativo debido a que se analizará la recolección de datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica y en el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Bernal, 2010).

Descriptivo, cuyo propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Méndez, Mendoza y Cuevas, 2017).

Finalmente, se considera transversal, ya que las variables se estudian en un solo punto del tiempo (Landeros y González, 2009).

### *Unidad de análisis*

De acuerdo con Corbetta (2007), la unidad de análisis más frecuente en las investigaciones sociales está representada por el individuo. Además, lo primero que se debe hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, entre otros más). Para este caso, la unidad de análisis definida es una empresa privada en la que laboran 200 empleados.

### *Población*

La población, de acuerdo con Bernal (2010), la constituyen los sujetos (personas, organizaciones, o situaciones y factores) que se involucran con el objeto de estudio.

### *Censo*

Para Hernández y Mendoza (2018), se considera censo cuando se decide incluir en el estudio a todos los casos (personas, productos, procesos, organizaciones, animales, plantas, objetos) de la población, para este trabajo se tomaron en cuenta a los 200 empleados de una empresa privada en la ciudad de Rioverde, SLP.

### *Técnica*

Para obtener los datos, se entregó personalmente a cada elemento de la población el cuestionario y se le pidió llenarlo por cuenta propia y entregarlo al quien se lo proporcionó (Hernández y Mendoza, 2018).

### *Instrumento de medición*

Para esta investigación se aplicaron dos cuestionarios, el primero para medir el clima organizacional propuesto por Brown y Leigh (1996), el segundo por Meyer, Allen y Smith (1993) para medir el compromiso organizacional. A estos se agregaron cinco variables de tipo sociodemográfico, lo que permite caracterizar a los sujetos participantes en el estudio.

*Instrumento de clima y compromiso organizacional*

En la tabla 4 se muestran los dos instrumentos diseñados, el primero por Brown y Leigh (1996) para medir el clima organizacional, con seis dimensiones y un total de 21 variables; y el segundo por Meyer, Allen, y Smith (1993) para el compromiso organizacional, con tres dimensiones con 18 variables.

**TABLA 4.** DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO

Constructo	Dimensiones	Número de variables
<b>Clima organizacional</b>	Apoyo del superior inmediato	5
	Claridad del rol	3
	Contribución personal	4
	Reconocimiento	3
	Expresión de los propios sentimientos	4
	Trabajo como reto	2
<b>Compromiso</b>	Compromiso afectivo	6
	Compromiso de continuidad	6
	Compromiso afectivo	6

**Fuente:** Elaboración con datos obtenidos de Brown & Leigh (1996), y Meyer, Allen y Smith (1993).

Para esta investigación, el instrumento de medición, con una escala de Likert, corresponde a cinco categorías que van desde: *totalmente de acuerdo* hasta *totalmente en desacuerdo*, los cuales se pueden apreciar en la tabla 5.

**TABLA 5.** NOMENCLATURA Y ESCALA PARA LAS RESPUESTAS DEL INSTRUMENTO

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indeciso	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

**Fuente:** Hernández y Mendoza (2018).

### *Validez y confiabilidad del instrumento*

#### *Validez*

Validez es el grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Con base en lo anterior, Hernández *et al.* (2014) considera que la validez es un concepto del cual se derivan tres características, las que se exponen a continuación:

1. *Validez de contenido.* Refleja el grado en que el instrumento realmente mide el contenido de lo que deberá medir.
2. *Validez de criterio.* Se da cuando el instrumento comparado con otros criterios específicos externos mide lo mismo.
3. *Validez de constructo.* Explica cómo, a través de las correlaciones entre las variables de un constructo, se vinculan de manera congruente con las variables de otros constructos. Además, se refiere a que también un instrumento representa y mide, a través de una hipótesis, un modelo o concepto teórico.

Para esta investigación, la validez se respalda a través del marco teórico, ya que el instrumento utilizado para la comprobación de los objetivos se midió a través del contenido, teniendo que el instrumento está conformado por dos constructos, los cuales están divididos en dimensiones y estos agrupan las variables sujetas a estudio.

#### *Confiabilidad*

Bernal (2010) estima que la confiabilidad de un cuestionario radica en la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando se les examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios.

En esta investigación se comprobó la confiabilidad del instrumento mediante la aplicación del programa SPSS, versión 21 en español, por medio del coeficiente *Alfa de Cronbach*, el cual Malhotra (2008) describe como el promedio de todos los coeficientes posibles de división por mitades que resultan de las diferentes maneras de dividir los reactivos de la escala.

Para Hernández *et al.* (2014), el coeficiente de confiabilidad de *Alfa de Cronbach* tiene una escala entre 0 y 1, en donde 0 indica nula y 1 máxima confiabilidad. Por lo anterior, en la tabla 6 los coeficientes de confiabilidad de *Alfa de Cronbach* para el constructo clima organizacional alcanzó 0.857 y compromiso organizacional 0.793, por lo que existe una confiabilidad

aceptable para los dos constructos y el instrumento en su totalidad muestra una confiabilidad muy alta de 0.878.

**TABLA 6.** CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Número	Constructo	Número de variables	Alpha de Cronbach
1.	Clima organizacional	21	0.857
2.	Compromiso organizacional	18	0.793
	Instrumento	39	0.878

**Fuente:** Elaboración a partir de datos generados por SPSS, versión 21 en español.

### *Análisis de resultados*

#### *Análisis de variables sociodemográficas*

De los 200 participantes se observaron las siguientes características o atributos del personal de la empresa privada en estudio, como se muestra en la tabla 7.

**TABLA 7.** CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN

Género	frec	Edad	frec	Estudios	frec	Estado civil	frec	Antigüedad	frec
<b>Masculino</b>	197	20-25	18	Primaria	5	Soltero	20	1 a 5	51
<b>Femenino</b>	3	26-30	30	Secundaria	74	Casado	151	6 a 10	32
		31-35	26	Bachillerato	81	Unión Libre	20	11 a 15	34
		36-40	39	Licenciatura	39	Divorciado	8	16 a 20	39
		> 40	87	Maestría	1	Viudo	1	21 o más	44

**Fuente:** Elaboración propia.

### *Técnicas estadísticas*

Los resultados se generaron a través de un análisis estadístico con el programa SPSS, versión 21 en español, aplicando la técnica descriptiva, obtención de medias, desviación estándar y correlaciones de Pearson.

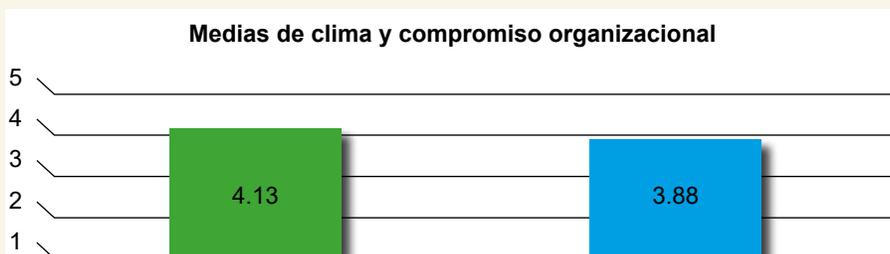
#### *Análisis descriptivo del clima y compromiso organizacional*

##### *Media de los constructos*

Como se observa, en la gráfica 1, en el análisis de las medias para clima organizacional, la puntuación promedio es de 4.13. y el compromiso

organizacional con 3.88, lo que indica que tanto el clima como el compromiso organizacional están por arriba de la media, en la escala de Likert del 1 al 5, donde 1 = Totalmente en desacuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo.

**GRÁFICA 1. MEDIAS DE CLIMA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL**



**Fuente:** Elaboración propia.

En la gráfica 2 se observa que las del clima organizacional, en sus seis dimensiones, los empleados perciben el trabajo como reto (4.22), como aquello que tiene una mayor contribución; mientras que al apoyo del superior inmediato con 4.00 como un área de oportunidad.

**GRÁFICA 2. MEDIA DE LAS DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL**



**Fuente:** Elaboración propia.

### Descripción del compromiso laboral

#### Media del compromiso organizacional

Posteriormente, la gráfica 3 presenta las dimensiones de compromiso organizacional, y con base en la escala de Likert se pueden observar las medias de compromiso afectivo (3.079), compromiso normativo (3.986), y compromiso de continuidad (3.993), en donde la media de compromiso organizacional es de 3.686. Por consiguiente, se percibe que el personal está plenamente seguro en permanecer dentro de la empresa.

**GRÁFICA 3. MEDIA DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL**



Fuente: Elaboración propia.

#### Correlación entre clima organizacional y compromiso

En la tabla 8 se presentan las relaciones bivariadas entre las dimensiones del clima organizacional y las del compromiso:

La dimensión del *apoyo del superior inmediato* presenta una correlación positiva moderada, ya que el nivel de significancia es menor a 0.01 con el *compromiso afectivo* (.278\*\*, sig. = 0.000); *compromiso de continuidad* (.322\*\*, sig. = 0.000), y *compromiso normativo* (.249\*\*, sig. = 0.000); en consecuencia, la dimensión de *claridad del rol* presenta una correlación positiva moderada, ya que el nivel de significancia es menor a 0.01 con el *compromiso afectivo* (.238\*\*, sig. = 0.001), *compromiso de continuidad* (.257\*\*, sig. = 0.000) y *compromiso normativo* .244\*\*, sig. = 0.000). Además, la dimensión de *contribución personal* presenta una correlación

positiva moderada, ya que el nivel de significancia es menor a 0.01 con el *compromiso afectivo* (.182\*\*, sig. = 0.001), *compromiso de continuidad* (.265\*\*, sig. = 0.000) y *compromiso normativo* (.165\*\*, sig. = 0.019), por consiguiente, la dimensión de *reconocimiento* presenta una correlación positiva moderada, ya que el nivel de significancia es menor a 0.01 con el *compromiso afectivo* (.409\*\*, sig. = 0.000), *compromiso de continuidad* (.322\*\*, sig. = 0.000) y *compromiso normativo* (.385\*\*, sig. = 0.000). También la dimensión de *expresión de los propios sentimientos* presenta una correlación positiva moderada, ya que el nivel de significancia es menor a 0.01 con el *compromiso afectivo* (.399\*\*, sig. = 0.000), *compromiso de continuidad* (.381\*\*, sig. = 0.000) y *compromiso normativo* (.313\*\*, sig. = 0.000) y, finalmente, la dimensión de *trabajo como reto* presenta una correlación positiva moderada, ya que el nivel de significancia es menor a 0.01 con el *compromiso afectivo* (.290\*\*, sig. = 0.000), *compromiso de continuidad* (.308\*\*, sig. = 0.000) y *compromiso normativo* (.162\*\*, sig. = 0.002).

**TABLA 8. CORRELACIONES ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO**

		Compromiso organizacional			
		Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo	
Clima organizacional	Apoyo del superior inmediato	<b>Correlación de Pearson</b>	.278** .000	.322** .000	.249** .000
	Claridad del rol		.238** .001	.257** .000	.244** .000
	Contribución personal		.182** .010	.265** .000	.165* .019
	Reconocimiento		.409** .000	.322** .000	.385** .000
	Expresión de los propios sentimientos		.399** .000	.381** .000	.313** .000
	Trabajo como reto		.290** .000	.308** .000	.162* .022
	* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral). ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: Elaboración propia.

### *Conclusiones*

Esta investigación se inició con la siguiente pregunta: ¿cómo se relacionan el clima y el compromiso organizacional entre sí a partir de las variables sociodemográficas de los empleados de una empresa privada en la ciudad de Rioverde, SLP?, de la cual se desprendió la interrogante sobre cómo es el clima y el compromiso organizacional de esa empresa privada en la ciudad de Rioverde, SLP.

Por lo que se puede decir que en el clima organizacional de la empresa objeto de estudio en la ciudad de Rioverde, SLP, se observó que este constructo obtuvo un promedio por debajo de tres de sus dimensiones, entre ellas la claridad del rol, contribución personal, y el trabajo como un reto resultó como el factor que presenta mayor influencia en el ambiente en la empresa privada. Por lo que el personal tiene perfectamente claro cómo hacer su trabajo, se siente pieza clave en la organización y además le resulta todo un reto realizar sus tareas.

El compromiso organizacional de los empleados en la empresa privada en la ciudad de Rioverde, SLP, observó que éste, como constructo, obtuvo un promedio por debajo de dos de las tres de sus dimensiones, entre ellas: compromiso normativo y compromiso de continuidad. Por lo que al personal le queda claro que le sería muy duro el dejar esta organización, inclusive si lo quisiera y, por otro lado, permanecer en esta organización es una cuestión tanto de necesidad como de deseo. Inclusive el compromiso afectivo, que al parecer refleja un impacto menor, resulta que los empleados opinaron que esta organización significa personalmente mucho para ellos.

El clima organizacional y el compromiso juegan un papel muy importante para que el personal se mantenga dentro de ella y se vaya dentro del tiempo que le corresponde, bajo ciertas salvedades.

En cuanto a la hipótesis planteada, se tiene lo siguiente:

Con la hipótesis uno, se buscaba explicar si existía relación alguna entre el clima organizacional y el compromiso del personal de la empresa privada en la ciudad de Rioverde, SLP; después del análisis realizado, se determina que las seis dimensiones del clima y las tres del compromiso guardan relación y contribuyen a que los empleados se sientan en un ambiente agradable de trabajo.

Se observa que la mayor contribución se debe al reconocimiento y a la expresión de los propios sentimientos con compromiso afectivo y normativo y el de continuidad, así como trabajo como reto, que se relaciona con el compromiso de continuidad.

## *Bibliografía*

- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Brown, S. P. & Leigh, T. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology*, 358-368.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Diccionario de la RAE (18 de mayo de 2020). Diccionario de la Real Academia Española. Obtenido de: <https://www.bing.com/search?q=diccionario+de+la+real+academia+espa%C3%B1ola>
- García, S. M. (2009). “Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual”. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Collado, P. L. (2014). *Metología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. R. & Mendoza, T. C. (2018). *Metodología de la investigación las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. McGraw-Hill.
- Hernández, S. R.; Méndez, V. S.; Mendoza, T. C. & Cuevas, R. A. (2017). *Fundamentos de investigación*. México: McGraw-Hill.
- Landeros, H. R. & González, R. M. (2009). *Estadística con spss y metodología de la investigación*. México: Trillas.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5a. ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Méndez, A. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Mercado, S. P. & Toro, A. F. (2008). “Análisis comparativo del clima organizacional en dos universidades públicas de Latinoamérica: México y Colombia”. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 5-15.
- Meyer, J. P.; Allen, N. & Smith, C. A. (1993). “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”. *Journal of Applied Psychology* 78(4), 538-55.
- Ramírez, P. M. & Lee, M. S. L. (2011). “Síndrome de Burnout entre hombres y mujeres medido por el clima y la satisfacción laboral”. *Polis, Revista de la Universidad Boliviana*, 10(30), 431-446.
- Ramos, M. D. (1 de agosto de 2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Fusagasugá, Cundinamarca, Colombia: Monografía de Compilación fue apoyada por la Universidad Nacional Abierta y A Distancia.

- Recio, R. R.; Gómez, S. D.; López, G. H. & Martínez, L. E. (2012). "Compromiso y clima organizacional: Caso de estudio del Hospital General de Rioverde, SLP". *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento*, 70-92.
- Robbins, S. & Timothy, A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). México: Pearson.
- Rodriguez, D. (2016). *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones UC.
- S. P. Brown, S. & Leigh, T. W. (1996). *A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance*. 358-368.
- Sandoval, C. M. (2004). "Concepto y dimensiones del clima organizacional". *Hitos de ciencias económico administrativas*, 83-88.
- Sandoval, C. M.; Magaña, M. D. & Surdez, P. E. (2013). "Clima organizacional en profesores investigadores de clima organizacional en profesores investigadores de". *Revista electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 1-26.
- Schermerhorn (2010). *Administración* (2a. ed.). México: Limusa.
- Sistema de Caminos de Nuevo León (2014). *Sistema de Caminos de Nuevo León*. Obtenido de: <http://www.nl.gob.mx/caminos>
- Tejada, T. J. & Arias, G. F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e investigación en psicología*, 295-309.
- Toro, A. F. (2008). "Análisis psicométrico de la encuesta ECO IV de clima organizacional por países". *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 44-57.
- Vega, J. C.; Rodríguez, D. E. & Montoya, R. A. (2014). "Metodología de evaluación del clima organizacional". *CIFE 21*, 247-272.

---

# CAPÍTULO 8

## CONOCIMIENTOS Y SOSTENIBILIDAD EN LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES DE CHIAPAS 2020-2022

---

María Eugenia Estrada Álvarez<sup>1</sup>  
Jesús Esperanza López Cortez<sup>2</sup>

### *Resumen*

En la presente investigación se dan respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los elementos clave en la continuidad de las MiPyMES familiares en la industria restaurantera en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas?
- ¿Cuáles fueron las bases fundamentales que sostuvieron a la empresa familiar ante la contingencia del Covid-19?

Por lo anterior, se dan a conocer las principales fortalezas de 30 microempresas familiares con más de 20 años de permanencia en el sector de servicios y preparación de alimentos y bebidas, localizadas en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Se estudian en el contexto de dinámica generada por los cambios en la preferencia del consumidor, un mercado de alta demanda y competencia y crisis económica derivada de la suspensión de actividades, por medidas sanitarias para evitar la propagación del Covid-19. La metodología del trabajo fueron entrevistas a profundidad aplicadas en trabajo de campo, que permiten conocer la expresión de los mecanismos de respuesta identificados por los empresarios en las MiPyMES familiares, como elementos clave del éxito de la microempresa y enfrentar los efectos negativos de la crisis.

---

<sup>1</sup> Titular representante del Consejo Consultivo para la investigación y posgrado UNACH. Integrante del Cuerpo Académico CA-UNACH-170 “Desarrollo Local, Organizaciones y Sostenibilidad”, Universidad Autónoma de Chiapas. Perfil Prodep, Vocal. eugenia.estrada@unach.mx

<sup>2</sup> Miembro del Sistema Nacional de Investigación (SNI I) y del Sistema Estatal de Chiapas. Perfil Prodep. Líder del Cuerpo Académico CA-UNACH-170 “Desarrollo Local, Organizaciones y Sostenibilidad”, Universidad Autónoma de Chiapas. jesus.cortez@hotmail.com

**Palabras clave:** microempresas familiares, transferencia de conocimientos, sostenibilidad.

### *Abstract*

*In this research, answers are given to the following questions:*

- *What are the key elements in the continuity of family MSMES in the restaurant industry in Tuxtla Gutiérrez, Chiapas?*
- *What were the fundamental foundations that sustained the family business in the face of the Covid-19 contingency?*

*Due to the above, the main strengths of 30 family microenterprises with more than 20 years of permanence in the food and beverage preparation and services sector, located in Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, are disclosed. They are studied in the context of dynamics generated by changes in consumer preference, a market with high demand and competition, and an economic crisis derived from the suspension of activities, due to sanitary measures to prevent the spread of Covid-19. The methodology of the work was in-depth interviews applied in field work, which allow knowing the expression of the response mechanisms identified by entrepreneurs in family MSMES, as key elements of the success of the microenterprise and facing the negative effects of the crisis.*

**Keywords:** *family microenterprises, knowledge transfer, sustainability.*

### *Introducción*

El trabajo se organiza en tres apartados:

1. Se revisan las características de la micro y pequeña empresa, entre ellas se destaca su importante contribución a la economía y a la sociedad.
2. Se pone de relieve la importancia de la industria restaurantera en México y en Chiapas.
3. Se describen algunas herramientas digitales con el fin de señalar su importante incorporación en las actividades de promoción, ventas y servicios de las MiPyMES familiares que fortalecen su presencia en el mercado.

### *Planteamiento del problema*

Las MiPyMES son importantes en la economía mexicana, fuente relevante en la generación de empleos, ingresos, bienes y servicios, con sustento principal a la comunidad a nivel local. Según cifras del Instituto Nacional de Estadística,

Geografía e Informática (INEGI, 2019) registran la existencia de más de 4.1 millones de MiPyMES en México, principalmente ubicadas en el sector comercio y servicios no financieros; generan 68.4% del empleo y aportan 52% del PIB; sin embargo, uno de sus grandes retos es su vulnerabilidad para permanecer con éxito en el mercado; de acuerdo con los datos del *INEGI* en Chiapas, la mayoría de las MiPyMES sobreviven durante los primeros cinco años y a los 20 años sólo sobrevive 14% del total de empresas registradas. Por lo tanto, es de suma importancia conocer los elementos clave de su permanencia y crecimiento sostenido en el mercado.

En visitas de campo se conocieron las experiencias de los microempresarios en la industria de alimentos y bebidas en Chiapas, quienes expresan enfrentar situaciones inéditas ante el cierre de establecimientos y suspensión de actividades, como medida preventiva para evitar la propagación del virus causante del Covid-19, pandemia declarada oficialmente el 11 de marzo de 2020 por la Organización Mundial de la Salud (OMS). El gobierno mexicano, por medio de la ssa Federal decretó la suspensión de actividades no esenciales y la aplicación de la llamada “Jornada de Sana Distancia” (Secretaría de Gobernación [Segob], Diario Oficial de la Federación del 25 de marzo del 2020), las autoridades en Chiapas difundieron la aplicación de las medidas sanitarias en el Decreto publicado en el Periódico Oficial núm. 94 del Estado de Chiapas, de fecha 27 de marzo de 2020 (Órgano de difusión oficial del estado libre y soberano de Chiapas).

El cierre de establecimientos y la suspensión de actividades provocaron profundos efectos negativos en los diversos sectores económicos, uno de los más afectados es la industria de preparación de alimentos, que mostró una caída de 60% (Ezquivel, 2020).

La magnitud de los efectos negativos en la industria restaurantera se explica ante la limitación del consumo inmediato dentro del establecimiento; sin embargo, se observa que algunas MiPyMES en el sector de alimentos y bebidas en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, construyeron mecanismos de respuesta para permanecer en el mercado, no sucumbir ante la crisis y adaptarse a la nueva normalidad ([www.canirac.org.mx](http://www.canirac.org.mx)).

### *Metodología*

En este trabajo el proceso de recolecta, análisis y vinculación de información combina técnicas y métodos cuantitativos y cualitativos. La medición numérica es útil para caracterizar el perfil de los microempresarios y se utiliza el enfoque cualitativo para observar, analizar e interpretar su trayectoria histórica, opinión y experiencias de los actores locales, de acuerdo con Hernández *et al.* (2010), en particular las experiencias de los microempresarios.

De carácter exploratorio, con un diseño no experimental que permitió un acercamiento al comportamiento de las MiPyMES familiares para conocer el proceso de transferencia de conocimientos intergeneracionales, entre ellos los saberes, considerados secretos de familia, la transferencia de tecnología. Asimismo, es una investigación sincrónica de acuerdo con Hernández *et al.* (2010), los datos fueron recolectados en un solo momento, en un tiempo único, durante el periodo agosto 2021-enero 2022.

### *MiPyMES familiares*

Las MiPyMES destacan en los diversos países del mundo, tanto en sociedades con alto o menor grado de desarrollo (Esparza *et al.*, 2009).

En México contribuyen, en forma relevante, en los procesos de desarrollo de una localidad o región, al generar empleos y fuente de ingresos para las familias y aportación de bienes y servicios a la comunidad. Cifras del INEGI (2019) registran la existencia de más de 4.1 millones de MiPyMES en México, principalmente se ubican en los sectores comercio y servicios no financieros, mismos que aportan 52% del PIB y generan 68.4% del empleo.

De acuerdo con Esparza *et al.* (2009), en sus investigaciones identifican que la mayoría de las MiPyMES se integra con familiares. Así también, identifica características en las empresas familiares y no familiares, donde se diferencia en la organización y, por ende, es distinto en su comportamiento de las empresas.

En la empresa familiar, la propiedad y las decisiones están controladas por los integrantes de una familia (Neubauer y Lank, 1999), por lo tanto, las empresas familiares y las familias empresarias están conformadas por una vasta red de relaciones psicológicas, sociales y económicas, se presentan situaciones complejas ante la conjunción de dos entidades:

1. La empresa (unidad productiva).
2. La familia (institución integrante de la sociedad).

El reto de este tipo de organizaciones es armonizar el ámbito familiar con un trabajo eficiente (De la Rosa, Lozano y Ramírez, 2009).

### *Industria restaurantera*

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac), en su información estadística, registra, a nivel nacional, 420,000 establecimientos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas, como torterías, loncherías, juguerías, taquerías, antojeras, cafeterías, restaurantes de comida rápida y servicio completo.

La información del INEGI (2019) en el sector de preparación de alimentos Chiapas registra 19,054 unidades económicas, mismas que representan 3.70% a nivel nacional. Una comparación entre los sectores de servicios de salud, educación y alimentos y bebidas, muestra la relevancia de este último; por cada unidad económica de servicios de salud existen 3.1 restaurantes, y por cada unidad económica de servicios de educación privada existen 9.8 restaurantes. Estos datos nos permiten analizar que en el estado de Chiapas, los lazos familiares son fortalezas para desarrollar actividades económicas, que permiten tanto el sustento de la propia familia como el apoyo a otras familias. Porque se dedican a la venta de alimentos y bebidas a otras familias que son productivas, que no tienen tiempo para cocinar, pero es un sector que demanda este tipo de servicios, son un campo fértil para continuar generando ingresos.

### *Permanencia de las MiPyMES familiares*

La permanencia de la MiPyME familiar depende, en buena medida, de su capacidad para desenvolverse en su entorno; su flexibilidad le permite atender una demanda potencialmente fluctuante de manera más eficiente (Ramírez, 2017), posee características específicas basadas en los recursos y capacidades propias, entre ellas destacan el *know how* (saber-hacer), el compromiso, la confianza, comparten un lenguaje familiar que les permite comunicación eficiente e intercambio de información privada (Barroso *et al.*, 2012).

### *Valores, cultura organizacional y estrategias familiares*

“Los valores son las normas de conducta y actitudes según las cuales los individuos se comportan y van de acuerdo con aquello que consideran correcto” (Steckerl, 2006:199). Se transmiten de padres a hijos a través de la comunicación directa por normas de comportamiento y actuando con el ejemplo (Esquivel y Aguilar, 2002).

“El modelo de valores y creencias compartidas que dan a los miembros de una organización significado y les proveen las reglas de su comportamiento en la organización” (Páramo, 2001: 9). La estructura sencilla, permite a la MiPyME reaccionar a las demandas, decidir en forma ágil, y entablar relaciones personalizadas entre empleados y clientes. (Goyzueña, 2013).

La palabra estrategia hace referencia a aquellas actitudes o acciones dirigidas a establecer una forma de pensar o de hacer las cosas. En la vida cotidiana se usa para identificar un plan pensado y articulado de manera que las acciones concatenadas apoyen al logro de un objetivo. Así también, se refiere a la astucia y la malicia natural que cada ser humano posee como elemento natural para lograr algo (Contreras, 2013).

Las estrategias de comercialización, llamadas también estrategias de mercadeo, se estructuran y planean con el fin de dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas, consolidar la marca, posicionar una línea de productos y lograr mayor participación en el mercado (Rizo *et al.*, 2017).

En Chiapas, dentro de las familias de microempresas, se planean las actividades que se hacen a corto plazo, se distribuyen el trabajo entre sus actividades dependiendo del rol que les corresponde, es decir; en una familia de cuatro miembros, los padres se dedican a la venta de alimentos y los hijos en edad escolar se dedican a su formación académica. Pero cuando llegan a ser profesionistas, este relevo generacional permite que los hijos, con conocimientos explícitos bajo la enseñanza formalizada en las escuelas, den continuidad con conocimientos innovadores.

### *Transferencia de conocimientos*

El conocimiento en el ámbito de las empresas familiares es definido como la sabiduría y la habilidad que los miembros de la familia han obtenido y desarrollado a través de la educación y la experiencia dentro o fuera de la organización (Barroso *et al.*, 2012).

Los procesos de enseñanza-aprendizaje se transmiten por medios formales e informales o intergeneracionales en determinados oficios o actividades y sector específico de la producción en una zona geográfica determinada (Estrada *et al.*, 2021).

En las empresas familiares el rol de fundador es fundamental en el proceso de transferencia de conocimientos y la cultura que le impulsó a crear la empresa y continuar en el negocio, de acuerdo con Barroso *et al.* (2012). Los conocimientos se transfieren de una generación a otra. La primera parte comunica su conocimiento de manera consciente o inconsciente, voluntaria o involuntariamente, y en diferentes formas, entre otros, mediante actos, comunicación oral o escrita; la otra parte adopta y reproduce lo aprendido. El sucesor, al compartir el desarrollo de las actividades de trabajo con el predecesor se forma en la práctica, aprende habilidades, formas de resolver problemas, como sacar el máximo beneficio de su experiencia, entre otros. Estas experiencias formativas favorecen la supervivencia de la empresa a largo plazo (Barroso *et al.*, 2012).

Un número importante de empresas familiares poseen formas particulares de hacer las cosas, un *know how* que no tienen los competidores, el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación a generación, perpetuándose como una estrategia de diferenciación (Goyzueúa, 2013); en consecuencia, se observan mayores incentivos para la adquisición, generación y transmisión de conocimientos entre los integrantes de las empresas familiares, a diferencia de las empresas no familiares. La

transmisión de conocimiento promueve el uso de las habilidades adquiridas con el fin de responder a las crecientes y cambiantes demandas del mercado (Barroso *et al.*, 2012).

Es importante señalar la relevancia de la recuperación de los saberes locales como una estrategia de diferenciación. Las microempresas locales basan sus actividades en el uso de recursos territoriales, sobre el cual se han conservado y desarrollado todo un saber-hacer local, una cultura de trabajo y conocimiento transgeneracional. De acuerdo con Landini (2010), los conocimientos locales surgen de la experiencia, en contextos informales y situaciones prácticas, son apropiadas con el tiempo y relativamente compartida entre los miembros del grupo cultural; asimismo, ayudan a enfrentar los desafíos del entorno. Estos saberes son transmitidos de generación en generación por medio de la tradición oral (Landi, 2010).

En este sentido, por evidencia empírica, permite observar experiencias de éxito en las empresas restauranteras, aprovechan el capital cultural que poseen los propietarios y que adquirieron en su trayectoria empresarial y familiar; funcionan a partir de la elaboración de producto de calidad, con sabores apreciados por los consumidores; no compiten por precio.

### *Cambios en las necesidades y preferencias del consumidor*

Los efectos de la pandemia irrumpieron de forma sorpresiva la normalidad de la vida cotidiana de la sociedad en distintos contextos, se observan cambios en el estilo de vida, necesidades y preferencia del consumidor ante la limitación de la movilidad y las actividades presenciales, tanto trabajo de oficina y actividades académicas en los diferentes niveles escolares, como medida sanitaria las actividades se realizan desde casa; en consecuencia, destaca el acelerado incremento en el uso de dispositivos electrónicos, medios y herramientas digitales de comunicación, entre ellos plataformas, aplicaciones, sitios web, entre otros, en los distintos sectores y edades de población (Estrada *et al.*, 2021).

### *Servicio a domicilio*

Como parte de las estrategias de atención personalizada al cliente, el servicio de entrega a domicilio ha tenido un éxito notable en los últimos años, con considerable incremento en época de pandemia; forma parte de nuestra vida cotidiana, proporciona comodidad, evita riesgos de transitar en la calle, satisfacción de necesidades imprevistas u olvidos y la flexibilidad de horario en respuesta a cualquier requerimiento. Ofrece una amplia gama de posibilidades para facilitar el acceso de productos y servicios a los clientes y ampliar la cobertura de mercado. Por lo tanto, las MiPyMES han implementado el

servicio a domicilio en sus procesos y estrategias de comercialización (Sánchez y Gudiño, 2001).

### *Herramientas de comunicación digital*

En la era digital, con la disponibilidad del internet y la integración de las TIC en la vida cotidiana de la sociedad, constituyen un complemento para la utilización en el mercado de sistemas físicos y virtuales destinados a la comercialización de productos y servicios (Armijos, 2019).

Internet ofrece comunicaciones mundiales al más alto nivel de eficiencia, a bajo costo, independientes de la ubicación geográfica, permite una relación personal, es un medio directo y efectivo de una comunicación bidireccional con personas interconectadas con las organizaciones; ha generado cambios profundos en las modalidades de comunicarse y realizar transacciones en el comercio de bienes y servicios (Sánchez y Gudiño, 2001).

Las herramientas digitales de comunicación cada vez más son más utilizadas por las empresas para difundir y promocionar sus productos y servicios, a bajo costo o totalmente gratuito. Algunas de las ventajas son las siguientes: ampliación de mercados eliminando límites geográficos; alcance publicitario personal mediante mensajes personalizados a clientes de acuerdo con sus características y preferencias de consumo; rápida y eficaz información de los productos a través de catálogos electrónicos, es una herramienta de autoservicio para el cliente, incrementa la fidelidad de los mismos al ofrecerle servicios destinados a la comodidad y necesidad de cada uno de ellos, facilidad para establecer contactos y comercializar culturas, relaciones sociales, las comunicaciones y las estructuras organizacionales (López, 2008).

De acuerdo con Armijo (2019), García (2011) y Gurevich (2016), algunas herramientas digitales son las siguientes:

- *Página web*. Permite generar una imagen de marca, nuevas ventas o ambas cosas. Redes sociales, es uno de los espacios virtuales de mayor uso y tiempo de navegación de un gran número de clientes reales y potenciales.
- *Correo electrónico*. De amplio uso por su facilidad y costo cero.
- *Publicaciones*. Anuncios en diferentes medios virtuales.
- *Posicionamiento en motores de búsqueda*. Es un elemento importante para lograr visibilidad inmediata en mundo digital y, particularmente, en los clientes.
- *Desarrollo de aplicaciones móviles* y la utilización del mensaje de texto.

El uso de las redes sociales como herramienta de comunicación se ha incrementado en los últimos tiempos, a tal punto que se ha convertido en un instrumento clave de comunicación de las empresas, cada vez se suman

más a visitar sitios como YouTube, blogs y redes sociales (Hütt, 2012). Facebook, en 2008, contaba con 500 millones de usuarios, y ha sido traducida a más de 70 idiomas (Celaya, 2008; citado por Hütt, 2012).

Entre las redes sociales disponibles, Facebook es considerada bastante popular y de amplia cobertura, particularmente es utilizada por personas adultas. Entre las oportunidades que ofrece Facebook a las organizaciones se encuentra la posibilidad de crear fanpages (fanpage = página para fans), son espacios que reúnen a personas interesadas en un asunto, empresa, causa o personaje en común, a través de las cuales se pueden difundir mensajes clave, compartir historias y conversar. Los usuarios de Facebook utilizan teléfono celular, dispositivo siempre disponible para la generalidad de los usuarios, permitiendo la comunicación de ida y vuelta entre las plataformas digitales y su realidad social (Gurevichl, 2016).

### *Resultados*

Las microempresas familiares de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, con más de 20 años de antigüedad en el sector servicios y preparación de alimentos y bebidas, presentan lo siguiente: la mayoría indica que los fundadores continúan al frente del negocio, las edades se ubican en un rango de 50 a 65 años y cuentan con escolaridad básica, formación empresarial empírica, poca o nula experiencia y conocimientos en tecnologías de la información. Aprendieron de su experiencia en el trabajo asalariado; sin embargo, con el fin de alcanzar independencia y mejora económica en beneficio propio y familiar, asumieron el riesgo de crear su propia empresa, se sienten satisfechos con sus logros. Lo anterior coincide con lo afirmado por Goyzueúa (2013).

La permanencia durante más de 20 años en el mercado ha permitido el reconocimiento y preferencia de los consumidores, con base al carácter diferenciado de los productos elaborados con la receta familiar.

De estructura organizacional sencilla permite comunicación y relaciones de confianza construidas en el tiempo con trabajadores, integrantes de la familia y consumidores.

Los valores y el bienestar de cada uno de los integrantes son elementos fundamentales en la empresa familiar, la comunicación, ayuda mutua y el talento de los integrantes contribuye para salir adelante en esta situación de crisis.

### *Generación y transmisión de conocimientos*

El 100% de los entrevistados, fundadores de la microempresa, transmite sus conocimientos, recetas y procedimientos de generación a generación en la

práctica cotidiana, desde pequeños se responsabiliza a los hijos en labores dentro de la empresa y se complementan con la formación académica conforme a la edad y aptitudes personales. Por otra parte, en el proceso de adopción de las TIC, consideran fue fundamental la participación de los jóvenes (hijos, nietos, familiares directos e indirectos), sin ellos no sería posible la incorporación a la era digital (Estrada *et al.*, 2021).

### *Servicio a domicilio*

En el confinamiento por la pandemia ante el cierre de establecimientos al público, a pesar de la afectación económica, los microempresarios consideraron necesarias las medidas sanitarias implementadas para proteger la salud de los integrantes de la sociedad y de la misma empresa.

Por otra parte, se observó cierto margen de reducción de costos al trabajar a puerta cerrada, y para superar la falta de ingresos se proporcionó el servicio a domicilio, en muchos casos utilizando los medios de transporte familiar y con la participación de los integrantes de la familia. Básicamente en el confinamiento la microempresa se dedicó a la preparación de alimentos y reparto a domicilio. Al observar los beneficios del servicio a domicilio, pero también los riesgos y costos a cargo de la microempresa, ven una opción viable la descentralización de funciones y han celebrado convenio de servicios con empresas especialistas mediante aplicaciones con Rappi, UberEats, DidiFoods, entre otros. Así, también se incluyeron diversas formas de pago, efectivo, y transferencias electrónicas (Estrada *et al.*, 2021).

### *Herramientas digitales más utilizadas por las MiPyMES*

De los 30 entrevistados, 96% utilizó Facebook y WhatsApp, y 4% sólo utilizó un medio, Facebook o WhatsApp personal. En comunicación familiar iniciaron la difusión de la oferta de servicios y productos por medio de WhatsApp personal a un círculo pequeño de conocidos, luego por el Facebook personal.

El 100% de los entrevistados, afirma, la interacción en las redes sociales favorece a las ventas; en Facebook se publicó información digital de la empresa, ubicación del establecimiento, contacto telefónico, horario de servicio, promociones y servicios, algo similar sucedió con WhatsApp, es un medio útil para dar a conocer el menú diario y recepción de pedidos al número de contacto de los clientes. Con la experiencia han recurrido a especialistas en la creación de páginas y medios electrónicos de comunicación empresariales.

El 100% de los entrevistados, afirma que el Facebook y el WhatsApp favoreció a la comunicación con los clientes habituales; así también, los buenos comentarios en la red orientan a nuevos clientes a solicitar los servicios de la empresa, por lo que su presencia se extendió.

## Conclusión

La importancia de los conocimientos generados y transferidos entre los miembros de una familia es un recurso valioso, un activo intangible, con valor estratégico de diferenciación y ventaja competitiva en la preferencia del consumidor, y es un elemento fundamental en la permanencia de las microempresas en el sector alimentos y bebidas en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Los productos y servicios ofertados se basan en recetas secretas y procedimientos tradicionales de la región, adoptados o mejorados por los integrantes de la familia para lograr un sabor único. En la práctica cotidiana participan los integrantes de la familia y facilita la transmisión del aprendizaje intergeneracional. Por otra parte, es importante observar la aportación de los conocimientos en tecnologías de la información de la generación de jóvenes; incorporar estas herramientas y procesos permite la presencia de la microempresa en un amplio mercado de consumidores; incrementar los ingresos por venta y medios de subsistencia para todos los colaboradores aporta elementos para superar la crisis económica derivada el Covid-19 y fortalece la esperanza de una pronta recuperación económica.

Podemos atrevernos a decir que este aprendizaje, en tiempos de contingencia sanitaria, antes de la pandemia no era tan necesario el servicio a domicilio, pero se hizo presente y llegó para quedarse. Actualmente todavía pedimos por medio de las TIC nuestros alimentos, bebidas, medicamentos, productos de casa, ropa, calzado, entre otros.

## Bibliografía

- Aguilar, E. y Sacco dos Anjos, F. y Velleda, N. (2011). *Productos locales, calidad y diversificación: nuevas estrategias de desarrollo en el mundo rural de España y Brasil*. Estudios Sociológicos, XXIX (85), 189-214.
- Archavela, F. (2015). *Estrategias de comercialización*. En Ramirez-Ortiz, M. E. (Ed.). *Tendencias de Innovación en la Ingeniería de Alimentos*. OmniaScience.169.195.
- Armijos, N. (2019). Marketing Digital: Una herramienta para potenciar y promocionar las MiPyMES en el ámbito internacional. *INNOVA Research Journal*, 4(1), 1-8. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n1.2019.764>
- Banco Mundial. Comunicado de prensa junio, 08, 2020. *La Covid 19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>

- Barroso, A.; Galván, R. & Bañegil, T. (2012). El enfoque basado en el conocimiento en las empresas familiares. *Investigación administrativa*, 41(109), 62-69.
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. *Cifras del sector*. Información consultada el 2 de mayo de 2012. <http://canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantero.pdf>
- *Discurso de Manuel Gutiérrez García. 12 de enero de 2012*. Información consultada el 2 de mayo de 2012.
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. *Pensamiento & Gestión* (35), 152-181.
- De la Rosa, A.; Lozano, O & Ramírez, J. (2009). “Organización, Empresa y Familia: de la Empresa Familiar a la organización Familia”. *Revista Gestión y Estrategia* Núm. 36, Julio/Diciembre.
- Esparza Aguilar, José Luis; García Pérez de Lema, Domingo & Duréndez Gómez Guillamón, Antonio (2009). “Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: Un estudio empírico”. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (66), 5-29.
- Esquivel, G. (2020). Los impactos económicos de la pandemia en México. Banxico. Recuperado de: <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/articulos-y-otras-publicaciones/%7BD442A596-6F43-D1B5-6686-64A2CF2F371B%7D.pdf>
- Estrada, E.; López, J. y García, C. (2021). “Estrategias Post Covid 19 en las MiPyMES familiares de Chiapas”. 12o. Congreso Internacional de Investigación en MiPyMES y Empresas Familiares. “Retos y Perspectivas en Tiempos de Covid-19”, UNACH, UAM, REMINEO.
- García I. (2011). “Marketing digital multimedia: Nuevos formatos y tendencias”. *Revista Géminis*, v. 2, n. 2, p. 37-45, 7.
- Goyzuéa, S. (2013). “Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad”. *Perspectivas* (31), 87-132.
- Gurevich, A. (2016). “El tiempo todo en Facebook. Aposta”. *Revista de Ciencias Sociales* (69), 217-238.
- Hernández, R.; Fernández C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*.
- Hütt Herrera, Harold (2012). *Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión*. *Reflexiones*, 91 (2), 121-128.
- INEGI (2020). Comunicado de prensa núm. 305/20. 16 de julio de 2020, página 1/3. Censos económicos. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019\\_Nal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019_Nal.pdf)
- (s/f) Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa. [https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn\\_ent\\_fed.pdf](https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf)

- Landini, F. (2010). *La dinámica de los saberes locales y el proceso de localización del saber científico. Aportes desde un estudio de caso*. Cuadernos de Desarrollo Rural, 7 (65), 19-40.
- López, E. (2008). Aplicación del Interactive Management en empresas turísticas de alimentos y bebidas. *Teoría y Praxis* (5), 305-313.
- Neubauer, F. y Lank, A. G. (1999). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020). Sitio web mundial, consultado en: <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Órgano de difusión oficial del estado libre y soberano de Chiapas (2020). Decreto publicado en el Periódico Oficial no. 94 del Estado de Chiapas, de fecha 27 de marzo de 2020.
- Ramírez, N.; Mungaray, A.; Aguilar, J. & Inzunza, R. (2017). “Una explicación de la rentabilidad y poder de mercado de las microempresas marginadas”. *Economía: teoría y práctica*, (46), 97-113. <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/462017/ramirez>
- Rizo, M.; Villa, B.; Vuelta, I.; Daniel, R. y Vargas, B. (2017). *Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el mercado agropecuario estatal Ferreiro de Santiago de Cuba*. Ciencia en su PC (4), 91-102.
- Romero, N. & Monterde, M. (2018). “El consumo por nostalgia, un negocio creciente en Estados Unidos”. *Biolex*, revista jurídica del departamento de derecho, 10 (18 ene-jun), 45-68.
- Sánchez, A. y Gudiño, P. (2001). “Estrategias integrales de la mercadotecnia”. *Revista Colombiana de Marketing*, 2 (2).
- Sánchez, J. y Contreras, P. (2012). “Prosumidor de Cara a la Producción y consumo empoderando a la ciudadanía 3.0”. *Icono 14*, Revista de comunicación y tecnologías emergentes, 10 (3), 62-84.
- Secretaría de Gobernación. Diario Oficial de la Federación. 25/03/2020. Acuerdo del Comité evaluación a que se refiere el artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- 31/03/2020. “Acuerdos por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus”.



---

## CAPÍTULO 9

# ACTIVIDAD INNOVADORA Y FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL: CASO MiPYMES DE AUTLÁN DE NAVARRO

---

Myriam Arias Uribe<sup>1</sup>  
Marcela de Guadalupe Pelayo Velázquez<sup>2</sup>  
Martha Moreno Zambrano<sup>3</sup>

### *Resumen*

El objetivo del trabajo es examinar la relación entre el esquema de financiamiento y la toma de decisiones en materia de innovación operativa en MiPYMES en el municipio de Autlán de Navarro, Jalisco. Para dar cumplimiento al objetivo se diseñó un instrumento en forma de cuestionario que fue aplicado a 70 empresas.

Como variables de estudio se consideran: esquemas de financiamiento y las actividades clave en las que las MiPYMES pudieron llevar a cabo alguna modificación que se considere innovadora. Los resultados indican que las empresas realizan actividades innovadoras financiadas, principalmente, por recursos propios.

***Palabras clave:*** esquemas de financiamiento, innovación, MiPYMES.

---

<sup>1</sup> Maestría en negocios y estudios económicos por la Universidad de Guadalajara. Profesora e investigadora de tiempo completo titular “A” en el CUCSUR, adscrita al Departamento de Contaduría Pública. myriam.arias@academicos.udg.mx

<sup>2</sup> Doctorado en metodologías. Líneas de investigación: contabilidad y auditoría por la Universidad de Cantabria. Maestría en contabilidad y auditoría (DEA) por la Universidad de Cantabria. Maestría en impuestos y licenciatura en contaduría pública por la Universidad de Guadalajara. Profesora de tiempo completo titular “C” en el CUCSUR, adscrita al Departamento de Contaduría Pública. marcela@cucsur.udg.mx

<sup>3</sup> Doctorado en educación Ph. D. por la Universidad de Baja California. Maestría en administración y gestión regional y licenciatura en contaduría pública por la Universidad de Guadalajara. Profesora de tiempo completo titular “A” en el CUCSUR, adscrita al Departamento de Contaduría Pública. martha.mzambrano@academicos.udg.mx

### *Abstract*

*The objective of the work is to examine the relationship between the financing scheme and decision-making in terms of operational innovation in MSMES in the municipality of Autlán de Navarro, Jalisco. To fulfill the objective, an instrument was designed in the form of a questionnaire that was applied to 70 companies.*

*As study variables are considered: financing schemes and the key activities in which the MSMES were able to carry out some modification that is considered innovative. The results indicate that the companies carry out innovative activities financed, mainly, by their own resources.*

**Keywords:** *financing schemes, innovation, MSMES.*

### *Problema*

El desarrollo de un país está relacionado con el crecimiento y evolución competitiva de su sector empresarial. El entorno económico actual se caracteriza por cambios constantes en materia económica, política, social y ambiental, aspectos que repercuten en los mercados y en el desempeño empresarial. Los cambios de hábitos, la percepción del ambiente por parte de las empresas origina modificaciones en las formas de gestión. En el mejor de los casos, las empresas se adaptan a este dinamismo y generan ideas innovadoras para enfrentar los retos que se les presentan. Estas empresas incrementan sus posibilidades de supervivencia al adaptarse a los cambios, la innovación es un factor que genera ventaja competitiva (Peteraf, 1993; Platero-Jaime *et al.*, 2015).

En América Latina y en México, la mayor parte del tejido empresarial está compuesto por MiPyMES. Estas empresas son un pilar esencial para el bienestar económico y social (Pavón, 2016; Santos y Guzmán, 2017, OECD, 2019), generan alrededor del 70% del empleo en México (Cardozo, Velázquez y Rodríguez, 2007; Cepal, 2009; 2013). Su desempeño es relevante para la economía, en especial en entornos rurales, en los que la actividad económica es limitada; estas empresas pueden ser un factor para la reducción de la pobreza al generar beneficios a las comunidades (Santos y Guzmán, 2017), por lo que deben forjar internamente los recursos y capacidades clave para hacer frente a un entorno complejo (Grant, 1991; Robayo, 2016).

Las MiPyMES han sido analizadas como un sector homogéneo en atención a su tamaño. Se les ha caracterizado como organizaciones pequeñas, en su mayoría de tipo familiar; sin embargo, no todas las empresas se ajustan a este patrón. Estas unidades de negocio son heterogéneas, se clasifican en grupos atendiendo al tamaño como variable principal, pero son empresas

diversas, que pueden ir desde pequeños negocios familiares con escasa formalidad en su estructura y gestión, hasta empresas formales, con estructura definida y que operan con un mayor nivel de profesionalización en sus actividades administrativas.

Una variable que ha sido analizada en diferentes estudios relacionados con las MiPyMES es el financiamiento. El acceso a recursos financieros ya ha sido identificado como variable relevante para la competitividad de la empresa, al igual que la estructura financiera y las características internas de la empresa (Kumar y Rao, 2015; Briozzo *et al.*, 2016; Pavón 2016).

La Encuesta de evaluación coyuntural del mercado crediticio mexicano (Banco de México [Banxico], 2017) ha encontrado que las principales fuentes de financiamiento de las MiPyMES en México son los fondos propios, el financiamiento de proveedores (que constituye una modalidad a corto plazo y bajo costo), así como los créditos que obtienen a través de la banca, aunque esto último con restricciones (López, 1999; Yazdanfar y Öhman, 2015; Banco de México, 2017).

Los datos anteriores son un reflejo de las condiciones que enfrentan las empresas. La dependencia de recursos generados internamente puede ser una limitante para el cambio. Cuando no se genera la liquidez suficiente las empresas deben considerar otras fuentes de financiamiento como alternativa, pero para ello necesitan información y confianza en la economía y en las instituciones financieras.

Las empresas deben revisar las condiciones externas económicas, de mercado o de la industria en la que se ubican, con el fin de identificar situaciones clave que demanden una reacción inmediata (Porter 1991). Esto les permitirá mantenerse en una buena posición competitiva y generar ventaja sobre sus rivales. Para las MiPyMES localizadas fuera de los grandes centros urbanos es importante enfocar los esfuerzos en el mercado, actualizando los procesos y la forma de operar para adaptarse a las demandas externas o incluso anticiparlas. La inversión en tecnología, la modificación en procesos relacionados con la negociación entre clientes y proveedores, la inversión en capacitación, constituyen intentos de innovación para estas unidades de negocio (Porter, 1991; OECD, 2005).

Con base en lo expuesto anteriormente, se plantean como preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los esquemas de financiamiento de las empresas que realizan actividades innovadoras en el municipio de Autlán de Navarro, Jalisco?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en el desarrollo de actividades innovadoras?

## *Objetivos*

### *General*

Analizar los esquemas de financiamiento de las MiPyMES que realizan actividades innovadoras en el municipio de Autlán de Navarro, Jalisco.

### *Específicos*

- Presentar las aportaciones teóricas relacionadas con el financiamiento empresarial, con énfasis en las MiPyMES.
- Identificar los esquemas de financiamiento de las empresas que integran la muestra.
- Analizar los factores que inciden en las decisiones de innovación de las empresas que integran la muestra.
- Identificar las empresas que realizaron actividades innovadoras y en qué parte de su cadena de valor se localizan.

### *Descripción del objeto de estudio*

En el presente-estudio se analiza el esquema de financiamiento de empresas que realizan actividades innovadoras. Por lo que a continuación se presentan apuntes de marco teórico relacionados con el financiamiento empresarial.

Un enfoque utilizado para explicar la forma en las que las empresas organizan su estructura financiera es la Teoría Pecking Order (TPO) o Teoría de la clasificación jerárquica de las fuentes de financiamiento, propuesta por Myers y Majluf (1984). La propuesta de esta teoría es que las empresas, al considerar las alternativas para financiar sus actividades, deberían recurrir, en primer lugar, a los fondos propios. En segundo término, ante la insuficiencia de recursos generados internamente, la siguiente opción es el endeudamiento; en última instancia, si las opciones anteriores no cubren las necesidades de recursos, se puede acudir a la emisión de capital. El orden propuesto minimiza el riesgo derivado de las actividades de financiamiento y, al mismo tiempo, se mantiene el control de la entidad en manos de sus propietarios (Gómez *et al.*, 2009).

En el caso de las MiPyMES, las opciones de financiamiento se reducen a los fondos propios, así como al endeudamiento o la búsqueda de capital externo. Recurrir a la opción del mercado de valores es complejo debido a los requisitos y los costos de entrada que esto implica, incluyendo la consolidación de una estructura administrativa innecesaria para el tamaño de las operaciones de una MiPyME (Paz, 2013).

Otro enfoque teórico que analiza la forma en la que las empresas toman sus decisiones de financiamiento es la Teoría del racionamiento de crédito de Stiglitz y Weiss (1981). Esta teoría considera la dinámica de las instituciones financieras para otorgar préstamos, que toman en cuenta la tasa de interés que esperan recibir y el riesgo de incumplimiento que implica el préstamo. En el caso de empresas que no cuentan con inversiones tangibles que actúen como colateral, las instituciones las perciben como riesgosas, lo que incrementa la tasa de rechazo en la solicitud de crédito (Rangel, 2012).

Los estudios sobre financiamiento empresarial, en un inicio, consideraban sólo las condiciones de las empresas de mayor tamaño. En los últimos años se ha prestado mayor atención a las MiPyMES (Briozzo *et al.*, 2016; García *et al.*, 2011; Berger *et al.*, 2006), a sus condiciones de operación y sus características particulares (Pavón, 2010; Di Tomasso y Dubbini, 2000).

Según Yazdanfar y Öhman (2015), y Pavón (2010), el tamaño de las empresas influye en sus decisiones de financiamiento, las empresas pequeñas tienden a elegir un nivel de endeudamiento menor, a corto plazo, especialmente cuando es proveniente de financiamiento de proveedores, debido a la facilidad de acceso y a su bajo costo. De igual forma, se ha encontrado una dependencia de los fondos propios generados internamente y las actividades de inversión de las empresas; sin embargo, estos resultados no han sido concluyentes (Pavón, 2016).

En el caso de las empresas localizadas en entornos rurales, resulta significativo analizar sus características y decisiones, ya que, por las características de los mercados locales, enfrentan situaciones diferentes a las de las empresas localizadas en grandes centros urbanos.

En general, para las MiPyMES es relevante la innovación en sus operaciones y esquemas de gestión. Para Rangel (2012), la innovación es “el uso de nuevo conocimiento para mejorar o generar un nuevo producto, proceso o servicio aceptado por el mercado” (p. 26). Para Schumpeter, se consideran cinco rubros relacionados con la innovación en las empresas: introducción de un producto o servicio nuevo, introducción de un método nuevo para la producción, apertura de nuevos mercados, conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de mercancías, creación de una nueva estructura organizacional (Rangel, 2012).

Lo anterior lleva a considerar que la organización innovadora es una empresa de gran tamaño, establecida, formal, localizada en una zona en la que se atice la creatividad, donde la empresa encuentre los incentivos para desarrollarse, por lo que se limita a clasificar como innovadoras a aquellas organizaciones que cumplen con este perfil, que cuentan con áreas dedicadas a la investigación y desarrollo, para el lanzamiento de productos o servicios innovadores (OECD, 2005).

Considerando lo anterior, para el caso de empresas de menor tamaño enfrentan limitaciones a la hora de innovar, derivado de sus capacidades y sus características. Moreno y García (2014) señalan cómo su carácter reactivo y a corto plazo en materia de innovación, dificulta la cooperación con agentes regionales de Investigación y desarrollo (I+D) como universidades y centros tecnológicos.

Para Hidalgo, León y Pavón (2000), una empresa es innovadora si realiza alguna de las siguientes actividades: investigación y desarrollo, diseño, equipo o ingeniería, lanzamiento de la fabricación, comercialización de nuevos productos y adquisición de tecnologías materiales e inmateriales. Así, esta definición contiene tanto la innovación en el producto como la innovación de proceso. La primera se refiere a aspectos de comercialización de nuevos productos o productos existentes pero mejorados. La segunda reside en la introducción de métodos de trabajo nuevos o la mejora de los existentes por medio de la inversión.

Considerando lo anterior, se pueden identificar aspectos que para una MiPyME constituyan actividades innovadoras. El hecho de llevar a cabo mejoras en la forma de operar, o modificar aspectos en la comercialización, son intentos de innovar en la administración y mejorar las condiciones competitivas de la empresa, son actividades que generan valor para ellas, en especial para aquellas que se encuentran localizadas en entornos no favorecedores a la creatividad e innovación.

Para llevar a cabo estas mejoras, las empresas requieren de recursos financieros. Es aquí en donde las entidades que no son intensivas en activos tangibles pueden enfrentar mayores dificultades para tener acceso a recursos financieros externos, lo que reduce sus posibilidades de desarrollo (Pavón, 2010). La innovación debe ser un proceso continuo para generar valor y competitividad a las empresas, por lo que las empresas de menor tamaño deben contar con capital propio, ya sea autogenerado o vía aportación del propietario (Rangel, 2012). El análisis de la innovación empresarial en MiPyMES es relevante por los efectos positivos que genera en el rendimiento y competitividad (Maldonado *et al.*, 2009).

### *Marco referencial*

El universo de estudio se integró por MiPyMES localizadas en el municipio de Autlán de Navarro, Jalisco. Según el censo poblacional de 2010, el municipio tenía una población total de 57,559 habitantes (INEGI, 2010). De esta población, 29,349 son mujeres y 28,210 son hombres. La población ha presentado una tasa de crecimiento positiva hasta 2010. En la tabla siguiente se presentan los datos correspondientes a la población económicamente activa (PEA) del municipio.

**TABLA 1.** DATOS DE LA PEA DEL MUNICIPIO DE AUTLÁN DE NAVARRO, JALISCO

Año	PEA		Tasa de ocupación
	Personas	Porcentaje	
1980	13,630	32.84	
1990	13,640	29.17	97.76
2000	19,140	37.64	99.17
2010	24,061	41.80	97.48

**Fuente:** Elaboración propia con datos proporcionados por el Gobierno del Estado de Jalisco: <https://www.jalisco.gob.mx/es/jalisco/municipios/autl%C3%A1n-de-navarro>

En la tabla 2 se presentan los datos de la distribución porcentual de la población ocupada en el municipio. Como puede observarse, las actividades comerciales representan una parte importante de la actividad económica.

**TABLA 2.** DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN OCUPADA

División ocupacional	Distribución porcentual
Comerciantes y trabajadores en servicios diversos	41.40
Profesionistas, técnicos y administrativos	27.84
Trabajadores agropecuarios	16.13
Trabajadores en la industria	13.48
No especificado	1.24

**Fuente:** Datos proporcionados por Gobierno del Estado de Jalisco: <https://www.jalisco.gob.mx/es/jalisco/municipios/autl%C3%A1n-de-navarro>

La población ocupada en el municipio se encuentra en el sector comercio y servicios, principalmente. Los trabajadores agropecuarios representan 16.13% de la población ocupada y los trabajadores en la industria 13.48%. Estos datos son un reflejo de las actividades económicas preponderantes en el municipio. El tejido empresarial se compone, principalmente, de micro, pequeñas y medianas empresas. Prevalecen las microempresas familiares, de propietario único.

Los datos para definir la muestra para el presente trabajo se obtuvieron en primera instancia de la base de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI, actualizados a junio de 2019.

Según el DENEU se encontraron 323 unidades económicas que reúnen el criterio de contar con más de cinco empleados.

### *Metodología*

Con el fin de cumplir con los objetivos definidos para el presente trabajo, se decidió llevar a cabo un proceso de muestreo no probabilístico por cuota, determinando un tamaño muestral de 70 empresas, con el fin de entrevistar a aquellas que operen de manera formal, cuenten con empleados y tengan presencia en el mercado. De las empresas seleccionadas, se obtuvieron 67 cuestionarios completos. Se entrevistó a personas que son propietarias de la empresa o, en su caso, a las que llevan a cabo la administración de la misma.

Para el diseño del cuestionario se consideró como base la propuesta de Kaplan y Norton (2001) para la definición de indicadores estratégicos para analizar el desempeño empresarial, que van más allá de los aspectos financieros. El cuestionario se divide en cuatro dimensiones:

1. *Aprendizaje y conocimiento*. Perfil del empresario y empleados.
2. *Procesos internos*. Actividades innovadoras.
3. *Empresa y el entorno*.
4. *Dimensión financiera*.

El cuestionario tiene una extensión de 80 ítems en diferentes modalidades: preguntas abiertas diseñadas para conocer datos sobre expectativas y percepciones de la persona entrevistada con respecto al entorno empresarial; preguntas con respuesta dicótoma, y preguntas con escala tipo Likert. Los datos obtenidos fueron procesados y analizados mediante el apoyo del paquete estadístico SPSS.

Las respuestas obtenidas en cada cuestionario son percepciones de la persona entrevistada, en donde él o ella evalúan, de acuerdo con su criterio, la situación interna de la empresa; así como las condiciones externas e identifican actividades que, a su juicio, constituyen una innovación en sus productos o servicios, procesos o las actividades de gestión. Derivado de lo anterior, se considera que los datos obtenidos son de corte cualitativo, lo que influye en la elección del método de análisis, que debe ser adecuado a la escala de medición empleada en los diferentes ítems del cuestionario, que incluye respuestas dicótomas, escalares y preguntas abiertas.

En consideración a lo anterior, se optó por recurrir a la estadística no paramétrica; aplicable para un análisis en el que es necesario recurrir a métodos que requieran supuestos menos restrictivos con relación a la medición de los datos (Anderson *et al.*, 2004, p. 789). Dentro de estos métodos no paramétricos se encuentra la prueba de Kruskal-Wallis, que se basa en el análisis

de muestras aleatorias independientes de cada una de las  $K$  poblaciones (Anderson *et al.*, 2004, p. 810). Una de las aplicaciones más importantes de esta prueba es en la detección de diferencias entre las medias de una población (Kruskall & Wallis, 1952, p. 584).

### *Hipótesis*

Considerando los objetivos planteados, se definen las siguientes hipótesis de trabajo:

*H<sub>1</sub>*. El acceso a recursos financieros es un factor relacionado con la mejora en productos, procesos y gestión empresarial.

*H<sub>2</sub>*. Las empresas tienen preferencia por el empleo de fondos internamente generados para financiar la inversión requerida para actividades innovadoras.

### *Variables*

Como variables de estudio se consideran: la estructura de capital (esquemas de financiamiento) y las actividades clave en las que las MiPyMES pudieron llevar a cabo alguna modificación que se considere innovadora.

La mayor parte de las MiPyMES que se incluyeron en la muestra, generan su información financiera por medio de un profesional externo, algunas de ellas tienen un área de contabilidad interna; sin embargo, contratan el apoyo externo para efectos de trámites fiscales. Así, algunos de ellos dan prioridad a lo relacionado con sus obligaciones en materia fiscal que a la información financiera formal para toma de decisiones. Derivado de lo anterior, para el presente estudio no se consultaron registros financieros. Los datos relacionados con las finanzas de la empresa fueron obtenidos por medio de estimaciones porcentuales que la persona entrevistada realizó en el momento de responder el cuestionario.

Con el fin de identificar aspectos relacionados con la realización de actividades innovadoras, se solicitó a la persona entrevistada reflexionar sobre cambios importantes en tres áreas: producto o servicio, procesos y sistema de gestión. Los ítems se diseñaron para una respuesta dicotoma, considerando si llevaron a cabo la actividad o si no lo hicieron. Cuando la respuesta fue positiva se les solicitó a las personas entrevistadas que señalaran el nivel de importancia de ese cambio, para lo que se empleó una escala tipo Likert, considerando si fue poco importante el cambio o si fue muy importante. Posteriormente se incluyó una serie de preguntas destinadas a identificar la fuente de financiamiento de esa inversión, así como la problemática percibida por la persona que lleva a cabo la gestión en la empresa.

## *Resultados*

Con el fin de contrastar las hipótesis planteadas, se aplicó el instrumento a 78 empresarios en el municipio de Autlán de Navarro, Jalisco. Se obtuvieron 67 cuestionarios con respuestas completas.

Las empresas que participaron en el estudio se dedican a actividades comerciales (18%), industriales (5%) y de servicios (77%). Tienen una antigüedad promedio de 13.84 años, con un mínimo de dos años y un máximo de 55 años de operación. Estas empresas tienen, en promedio, ocho empleados; la que tiene mayor tamaño con respecto al número de empleados cuenta con 94 colaboradores, en general, la mayoría tiene por lo menos tres trabajadores de tiempo completo.

Con relación a los empleados, se solicitó información sobre su grado de escolaridad, al analizar la capacidad de llevar a cabo actividades innovadoras, se considera que uno de los recursos valiosos de las empresas es su capital humano; así, el nivel de escolaridad promedio es relevante para el estudio. En el caso de las empresas que integran la muestra, el promedio de escolaridad de los empleados corresponde a bachillerato. Sólo cuatro empresas contrataron personal sin estudios y realizan labores de mantenimiento y limpieza.

Las empresas en un 81% operan como personas físicas y el 19% como persona moral; el 63% de ellas son de propiedad familiar, intervienen miembros de la familia en la dirección y en las actividades operativas. El 48% de las empresas son propiedad de mujeres, contra un 52% de propiedad de hombres. A mayor tamaño (número de empleados) es mayor la participación masculina en la dirección y en la propiedad. En las microempresas es mayor la participación femenina en la dirección y la propiedad, hallazgos que coinciden con otros estudios (Zabludowsky, 2007).

Con relación a la escolaridad de los propietarios, 57% terminó una licenciatura, 15% tienen estudios hasta nivel secundaria y 15% concluyó el bachillerato. Sólo 4% tiene estudios a nivel posgrado. Quien señaló haber concluido una carrera profesional, las áreas de formación son diversas, algunos son egresados de carreras como: licenciado en administración, licenciado en contaduría pública; médico cirujano, ingeniero agrónomo, licenciado en derecho, químico farmacobiólogo, diseño gráfico, diseño industrial, maestro, odontología, entre otras.

De igual forma, se solicitó información a la persona entrevistada con respecto a la contratación de profesionales externos para llevar a cabo alguna asesoría a la empresa, durante los últimos tres años. El 48% señaló haber contratado servicios profesionales externos, mayormente para asesorías fiscales/financieras, asesoría en materia legal, consultores externos para asesoría a la gerencia, ingenieros en procesos e ingenieros industriales, licenciados en mercadotecnia, sicólogos para capacitación de personal, nutriólogo, ingeniero en sistemas para la instalación de programas y la capacitación del personal.

Con relación a las empresas que señalaron haber llevado a cabo alguna modificación en su producto o servicio, en el proceso o en la gestión y que esta modificación no se trató de un cambio sencillo sino que requirió una reestructura interna, capacitación y cambio en la forma tradicional de operar, se encontró que la mayor parte de las empresas que confirman la muestra llevaron a cabo modificaciones en su forma de operar.

En el cuestionario aplicado se les pidió que señalaran el nivel de importancia del cambio realizado, considerando como actividades innovadoras aquellas que se autoevaluaran en el nivel más alto de la escala (del 1 al 5), en donde 1 son adaptaciones sencillas en las actividades y 5 son cambios radicales en la forma en la que se trabaja. Los resultados se presentan en la tabla 3.

**TABLA 3. ACTIVIDADES INNOVADORAS EN PROCESOS/ PRODUCTOS/SERVICIO DE LAS MIPYMES DE AUTLÁN DE NAVARRO, JALISCO (PROMEDIOS)**

Actividad innovadora	No realizaron cambios	Cambios sencillos	Cambios poco relevantes	Cambios relevantes	Cambios muy relevantes	Cambios radicales
<b>Productos o servicios</b>						
Cambios o mejoras en productos/ servicios existentes	0.0	1.5	9.0	11.9	29.9	47.8
Comercialización de nuevos productos/ servicios	0.0	23.9	3.0	10.4	29.9	32.8
<b>Procesos</b>						
Cambios o mejoras en procesos de producción/servicios	4.5	17.9	1.5	9.0	22.4	44.8
Adquisición de nuevos bienes (activos) para producción	0.0	19.4	0.0	17.9	19.4	43.3
<b>Sistemas de gestión</b>						
Dirección y gestión	3.0	32.8	3.0	9.0	14.9	37.3
Relación con proveedores	1.5	26.9	1.5	9.0	26.9	34.3
Relación con clientes	1.5	23.9	0.0	9.4	16.4	49.3
Compras de materias primas e insumos	6.0	28.4	0.0	13.4	16.4	35.8
Ventas	6.0	16.4	3.0	11.9	20.9	41.8

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los datos obtenidos sobre el financiamiento para actividades innovadoras, se encontró que las empresas que llevaron a cabo actividades que se pueden considerar como innovadoras, al representar un cambio radical en alguno de los tres ejes señalados anteriormente, han financiado estos cambios, principalmente, con recursos propios (54.5%); como segunda fuente de financiamiento se tiene a los proveedores (25.4%), en especial las empresas que adquirieron activos fijos (que en su mayoría fueron relacionados con maquinaria especializada o tecnologías para generar energía renovable). Como tercera opción se tienen los préstamos, ya sea provenientes de la banca comercial o de cooperativas de ahorro y crédito popular; en último lugar, una persona señaló haber financiado el cambio con recursos de programa de financiamiento gubernamental, y otra con recursos personales (véase tabla 4).

**TABLA 4. ESQUEMAS DE FINANCIAMIENTO PARA LA ACTIVIDAD INNOVADORA**

Esquema de financiamiento	Porcentaje
Recursos propios	54.5
Recursos externos (crédito bancario)	4.5
Recursos externos (cooperativas de ahorro y crédito)	4.5
Recursos externos (programa de financiamiento)	1.6
Recursos externos (proveedores)	25.4
Financiamiento personal (propietario)	1.8
Otros	7.7

**Fuente:** Elaboración propia.

En el momento de responder el cuestionario, las personas entrevistadas señalaron que habían decidido llevar a cabo estos cambios cuando tuvieron los recursos necesarios, que habían pensado en ello desde algún tiempo atrás, pero no concretaban la idea. En otros casos, dos empresas señalaron que fue urgente modificar la forma en la que estaban llevando a cabo la gestión, ya que la competencia estaba mejorando el servicio con relación a lo que ellos ofrecían en el momento.

Con respecto a la renuencia a solicitar créditos, las personas entrevistadas señalan que les parece complicado el trámite, además de considerar que el pago de intereses les representa un costo elevado, por lo que prefieren recurrir a los fondos internamente generados, (este hallazgo es consistente con el enfoque de la Teoría de Pecking Order), aun cuando

esto represente una limitante para el monto de los recursos disponibles para actividades de inversión. De igual forma, los resultados coinciden con la tendencia a nivel nacional, según datos de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2018), sólo 8% de las MiPyMES tuvo acceso a financiamiento externo en 2017.

La incertidumbre sobre la situación económica juega un papel importante al momento de tomar una decisión financiera, las personas que dirigen las empresas perciben el entorno económico como un riesgo y prefieren confiar en los recursos propios, considerando que en el futuro podrían enfrentar problemas de solvencia derivados de la situación económica. Otro aspecto señalado en el cuestionario que influye en las decisiones de financiamiento, es la percepción de que las instituciones financieras les negarán el crédito, o bien tomará mucho tiempo para que se acepte su solicitud; en este punto algunos empresarios señalaron haber intentado solicitar un crédito hace años, pero la institución se los negó o bien no lograron cumplir con los requisitos, este hallazgo coincide con estudios previos sobre el financiamiento empresarial (Pavón, 2010; López, 1999).

En su mayoría, los empresarios que solicitaron préstamos destinaron los recursos a la inversión, especialmente para la adquisición de activos fijos como: equipo de cómputo, equipo de transporte, sistemas para la generación de energía limpia o algún terreno. Estas inversiones no necesariamente se consideran actividades innovadoras, ya que no todas implican una modificación importante en la forma de operar.

El acceso al financiamiento es un factor importante para que las empresas desarrollen su potencial y puedan innovar en sus actividades diarias, esto mejora sus condiciones de competitividad. Es necesario que se adapten a los cambios del entorno que influyen en su operación, con el fin de que permanezcan operando a largo plazo.

Se contrastó mediante la prueba de Kruskal-Wallis si existen diferencias significativas entre el esquema de financiamiento y el grado de importancia de las actividades innovadoras que llevaron a cabo las empresas. Los resultados indican diferencias significativas para en la dimensión de procesos, en particular para la actividad de adquisición de bienes para la mejora del proceso productivo o del proceso de prestación de servicio. En la dimensión de sistemas de gestión se encontraron diferencias significativas en los casos de mejoras en las actividades de dirección y gestión (que incluyeron capacitación, contratación de expertos y cambios en la estructura organizacional) y en las operaciones de compras de insumos y materias primas (véase tabla 5).

**TABLA 5. ELECCIÓN DE FUENTE DE FINANCIAMIENTO PARA ACTIVIDADES INNOVADORAS**

Prácticas innovadoras	Chi cuadrado	gl	Sig. asint.
<b>Productos o servicios</b>			
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	5.055	4	.282
Comercialización de nuevos productos/servicios	1.197	4	.879
<b>Procesos</b>			
Cambios o mejoras en procesos de producción/servicios	7.860	4	.097
Adquisición de nuevos bienes (activos) para producción	11.144	4	<b>.025</b>
<b>Sistemas de gestión</b>			
Dirección y gestión	1.991	4	<b>.048</b>
Relación con proveedores	.840	4	.093
Relación con clientes	3.265	4	.514
Compras de materias primas e insumos	6.770	4	<b>.014</b>
Ventas	3.095	4	.054

**Fuente:** Elaboración propia.

Las empresas que señalan haber realizado mejoras importantes en sus actividades, también reportaron haber contado con los recursos para llevarlas a cabo, mayormente recurrieron a recursos generados internamente.

**TABLA 6. NIVEL DE SOLVENCIA Y ACTIVIDADES INNOVADORAS**

Prácticas innovadoras	Chi cuadrado	gl	Sig. asint.
<b>Productos o servicios</b>			
Cambios o mejoras en productos/servicios existentes	10.547	4	<b>.032</b>
Comercialización de nuevos productos/servicios	7.514	4	.111



→ Continúa (Tabla...)

Prácticas innovadoras	Chi cuadrado	gl	Sig. asint.
<b>Procesos</b>			
Cambios o mejoras en procesos de producción/servicios	13.394	4	<b>.010</b>
Adquisición de nuevos bienes (activos) para producción	14.658	4	<b>.005</b>
<b>Sistemas de gestión</b>			
Dirección y gestión	2.100	4	.717
Relación con proveedores	15.648	4	<b>.004</b>
Relación con clientes	12.949	4	<b>.012</b>
Compras de materias primas e insumos	22.574	4	<b>.003</b>
Ventas	31.122	4	<b>.001</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Al tener dependencia de fondos propios, los empresarios pueden enfrentar problemas de solvencia que les impidan llevar a cabo inversiones en las dimensiones de innovación. Por lo que se analizó la relación entre el nivel de actividades innovadoras reportado por el empresario y el nivel de solvencia percibido en el periodo. Los resultados se presentan en la tabla 6. Resultaron significativas actividades en las tres dimensiones.

En el caso de innovación en productos o servicios, resultó significativa para el caso de las empresas que realizaron cambios o mejoras en el producto existente o en el servicio. En el caso de la dimensión de procesos, resultaron estadísticamente significativas tanto los cambios o mejoras en procesos de producción o el proceso de prestación del servicio, así como para el caso de la adquisición de nuevos bienes (activos para la producción). En el caso de los sistemas de gestión, sólo las actividades relacionadas con la dirección no fueron significativas.

Las empresas que cuentan con fondos para hacer frente a sus compromisos inmediatos (solvencia) reportan un mayor nivel de prácticas innovadoras en la escala planteada en el cuestionario. Algunas de las personas que participaron en el estudio comentaron en el momento de la entrevista que decidieron llevar a cabo el cambio porque “veían que tenían el efectivo necesario y que no estaban actualizados con relación a la competencia”.

### *Conclusiones*

La innovación es una acción necesaria para la competitividad empresarial. Las MiPyMES son empresas que se agrupan por su tamaño, aun cuando sus

características son diferentes entre sí. Estas organizaciones enfrentan retos disímiles de los que se les plantean a las empresas grandes. Pueden percibirse como más riesgosas; sin embargo, su tamaño les permite una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios.

Las empresas, aun cuando sean organizaciones familiares, enfrentan momentos de crisis en los que es necesario un cambio en la dirección y en la forma de trabajar. Si bien, de acuerdo con los criterios establecidos en la teoría, estos cambios no las convierten en organizaciones innovadoras (Rangel, 2012; Mintzberg y Quin, 1996), sí se pueden considerar como intentos de innovación en las operaciones cotidianas clave: productos o servicios, procesos y sistemas de gestión. Estos cambios los llevan a desarrollar capacidades competitivas que les permiten hacer frente a desafíos provenientes del exterior.

Los resultados presentados anteriormente muestran la importancia que tienen los fondos generados internamente, para la inversión en la innovación en el producto o servicio, los procesos y los sistemas de gestión (Pavón, 2016; Rangel, 2012; López, 1999); sin embargo, en este caso las personas entrevistadas señalan preferencia por los flujos de efectivo autogenerados. Al respecto, los resultados coinciden con los encontrados en la encuesta de evaluación coyuntural del mercado crediticio (Banxico, 2017), así como con estudios previos sobre financiamiento empresarial (Pavón, 2016 y 2010; García *et al.*, 2016; López, 1999).

Con respecto a las actividades innovadoras, se encontró que los esfuerzos se centraron en cambios o mejoras en los productos o servicios existentes, así como en los procesos internos; en cuanto a la dimensión de gestión, se reportaron cambios en todas las áreas, fueron más importantes en las relaciones con clientes y proveedores y en las operaciones relacionadas con el proceso de venta.

Es necesario señalar las limitaciones del trabajo, como se especificó anteriormente, los datos proporcionados por las personas entrevistadas son resultado de una autoevaluación, en donde ellos señalaron su percepción sobre el nivel de prácticas innovadoras en las tres dimensiones consideradas. No se tuvo acceso a la información financiera de estas MiPyMES. Por la relevancia del tema para el desarrollo regional, deben llevarse a cabo estudios a profundidad sobre el contexto en el que operan las MiPyMES en México, en especial en regiones rurales con poco acceso a servicios financieros y en las cuales la supervivencia de estas entidades es importante para generar empleos.

### ***Bibliografía***

Anderson, D.; Sweeney, D. y Williams, R. (2004). *Estadística para administración y economía*. Thomson, México.

- Banco de México (2017). “Encuesta de evaluación coyuntural del mercado crediticio”. Recuperado el 10 de junio de 2017. [www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CF471](http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CF471)
- Berger, Allen N. & Udell, Gregory F. (2006). “A more complete conceptual framework for SME finance”. *Journal of Banking & Finance*, Elsevier, 30(11): 2945-2966.
- Briozzo, A.; Vigier, H.; Castillo, N.; Pesce, G. y Speroni, C. (2016). *Decisiones de financiamiento en PyMES: ¿Existen diferencias en función del tamaño y la forma legal?* Estudios gerenciales. 32:71-81.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2009). “Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas”. Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual\\_Micro\\_Pequeña\\_Mediana\\_Empresa\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequeña_Mediana_Empresa_es.pdf)
- (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de PyMES para el cambio estructural. Un nuevo enfoque integral de políticas públicas para potenciar a las PyMES como agentes del cambio estructural.*
- Cardozo, E.; Velazquez, Y. y Rodriguez, C. (2007). *Conceptualización de microempresa, micro emprendimientos y unidad productiva de pequeña escala.* Copérnico (6): 23-30.
- DENUE (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas). <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/#>, recuperado el 15 de septiembre de 2018.
- Di Tomasso, M. y Dubbini, S. (2000). “Towards a theory of the small firm: Theoretical aspects and some policy implications. CEPAL”. Serie Desarrollo Productivo (87). Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4457/1/S00080671\\_en.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4457/1/S00080671_en.pdf)
- García F.; Arias, M.; Pelayo, M. y Gómez, M. (2016). “Esquemas de Financiamiento de las pequeñas y medianas empresas en La Huerta, Jalisco”. Vincula Téctica EFAN. Año 2, No. 1, 173-194.
- García, J.; García, P. y Domenge, R. (2011). *Determinantes de la estructura de capital de la pequeña y mediana empresa familiar en México.* Contaduría y Administración No 57, 67-96.
- Gobierno del Estado de Jalisco. Recuperado el 10 de junio de 2019 de: <https://www.jalisco.gob.mx/es/jalisco/municipios/autlandenavarro>
- Gómez, A.; García, D. y Marín, S. (2009). “Restricciones a la financiación de la PyME en México: Una aproximación empírica”. *Análisis Económico*, Vol. XXIV, Núm. 57, 217-238.
- Grant, R. (1991). “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”. *California management review*, 114-135.

- Hidalgo, A.; León, G. & Pavón, J. (2000). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- INEGI. “Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y PyMES empresas (ENAPROCE 2018)”. <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/default.html#Tabulados>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). “Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I”. *Accounting Horizons*, pp. 87-104.
- Kruskal, W. y Wallis, W. A. (1952). “Use of ranks in one criterion variance análisis”. *Journal of American Statistical Association*, 47 (260), 583-621.
- Kumar, S. y Rao, P. (2015). “A conceptual framework for identifying financing preferences of SMES”. *Small enterprise Research*, 22 (1), 99-112.
- López, G. (1999). *Tendencias del financiamiento de empresas en México*. El trimestre económico. 66(261): 112-141.
- Maldonado Guzmán, G.; Madrid Guijarro, A.; Martínez Serna, M. y Aguilera Enríquez, L. (2009). “Los efectos de la innovación en el rendimiento de las MiPyMES de Aguascalientes: Una evidencia empírica”. *Revista de Economía de la UADY*, 26, 73 pp. 49-69.
- Mintzberg, H. y Quin, J. (1996). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall, México.
- Moreno, S. y Garcia, A. (2014). “Sistema para la evaluación de capacidades de innovación en PyMES de países en desarrollo: Caso Panamá (Innovation capacity assessment system in small and medium enterprises in developing countries: Case of Panama. With English summary)”. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(2), 109-122.
- Myers, S. y Majluf, N. (1984). “Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have”. *Journal of Financial Economics*, 13:187-221.
- OECD (2005). *Oslo Manual*. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3rd edition. OECD and Eurostat.
- (2019). OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019. OECD, París. [https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2019\\_34907e9c-en#page3](https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2019_34907e9c-en#page3)
- Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009)*, CEPAL Financiamiento del desarrollo, 226, pp. 5-63.
- (2016). “Inclusión financiera de las PyMES en El Salvador y México”. CEPAL, Serie Financiamiento para el Desarrollo (263). Recuperado de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40848/S1601083\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40848/S1601083_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Paz, G. (2013). “¿PyMES a la Bolsa?”. *Forbes*. Recuperado el 16 de junio de 2017 de: <https://www.forbes.com.mx/pymes-a-la-bolsa/>
- Peteraf, M. (1993), “The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view”, *Strategic Management Journal*, 14, 3, pp. 179-191.
- Platero-Jaime, M.; Benito-Hernández, S. y Rodríguez Duarte, A. (2015). *Los factores determinantes de la capacidad de innovación en el contexto de la microempresa*. *Dyna*, 90(3): 248-249.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (Vol. 1025). Buenos Aires: Vergara.
- Rangel, M. (2012). *Aspectos conceptuales sobre la innovación y su financiamiento*. *Análisis económico*, 66: 25-46.
- Robayo, P. (2016). *La innovación como proceso y su gestión en la organización: Una aplicación para el sector colombiano*. *Suma de Negocios* 7:125-140.
- Santos Huerta, M. y Guzmán Anaya, L. (2017). *Las microempresas y la reducción de la pobreza en Jalisco, México*. *Estudios Regionales en Economía, Población y Desarrollo*. Cuadernos de trabajo de la UACJ, 42, pp. 3-17.
- Stiglitz, E. y Weiss, A. (1981). “Credit Rationing in Markets with Imperfect Information”. *American Economic Review*. 71: 393-410.
- Yazdanfar, D. y Öhman, P. (2015). “Substitute or complement? The use of trade credit as a financing source among SMES”. *Management Research Review*. 40(1): 10-27.
- Zabludovsky, Gina (2007). “México: mujeres en cargos de dirección del sector privado”. *Academia. Revista latinoamericana de administración*, 38, 9-26.



---

## CAPÍTULO 10

# ANÁLISIS DE LA CULTURA DE INNOVACIÓN EN LAS PYMES DEL ESTADO DE GUANAJUATO

---

Francisco Javier Álvarez Torres<sup>1</sup>  
Gabriela Citlalli López Torres<sup>2</sup>

### *Resumen*

La innovación es un proceso fundamental para el desarrollo de una economía próspera y dinamizadora en esta época post Covid. El uso del modelo de Rao y Weintraub (2013) permite contar con una radiografía de la cultura de innovación de diversas organizaciones a través de la visión de los gerentes generales y/o fundadores.

Cuando se utiliza este tipo de herramientas es posible dotar de activos invaluable a los tomadores de decisiones para la promoción de elementos hacia una sólida cultura de innovación en una región, ya que permite identificar dinámicas y prácticas en una muestra de empresas.

En el caso del estudio, se llevó a cabo la aplicación del instrumento entre los meses de julio a septiembre de 2021 a 177 a gerentes y/o fundadores de empresas pequeñas y medianas del estado de Guanajuato.

**Palabras clave:** innovación, cultura, PyMES, Guanajuato, gestión.

### *Abstract*

*Innovation is a fundamental process for the development of a prosperous and dynamic economy in this post Covid era. The use of the Rao and Weintraub (2013) model allows us to have an X-ray of the innovation culture of various organizations through the vision of general managers and/or founders.*

*When this type of tool is used, it is possible to provide invaluable assets to decision makers for the promotion of elements towards a solid culture*

---

<sup>1</sup> Profesor de la Universidad de Guanajuato. [fjalvarez@ugto.mx](mailto:fjalvarez@ugto.mx)

<sup>2</sup> Profesora de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. [gabriela.lopez@edu.uaa.mx](mailto:gabriela.lopez@edu.uaa.mx)

*of innovation in a region, since it allows the identification of dynamics and practices in a sample of companies.*

*In the case of the study, the application of the instrument was carried out between the months of July to September 2021 to 177 managers and/or founders of small and medium-sized companies in the state of Guanajuato.*

**Keywords:** *innovation, culture, SMES, Guanajuato, management.*

## *Introducción*

La innovación es una prioridad para muchas organizaciones, actores y gobiernos en la recuperación económica posterior a las restricciones más fuertes derivadas de la pandemia por Covid-19. Por ello, contar con una radiografía de las dinámicas y prácticas alrededor de una cultura de innovación permite conocer y reconocer cómo está el brazo de la economía mexicana, como son las PyMES (INEGI, 2014).

El objetivo de esta investigación es analizar las dimensiones de la cultura de innovación de una muestra de las PyMES del estado del Guanajuato con el fin de identificar elementos básicos para la creación, desarrollo y gestión de un espacio-laboratorio de innovación para este tipo de empresas en la región que pueda derivar en impactos sociales, económicos y culturales.

La investigación se encuentra en la fase de análisis y diseño del modelo final de las seis dimensiones. Se cuenta con la base de datos de 145 empresas de la región del estado de Guanajuato. La fase de entrevista se llevó a cabo durante los meses julio a septiembre de 2021 por diversos medios, tanto digitales como presenciales, aunque por temas de salud se optó por la primera como la opción mayormente utilizada.

## *Estado del arte o revisión de literatura*

### *Innovación: Contexto*

El tema de innovación es un área importante que evoca una serie de quehaceres dentro de las organizaciones. Hay diversas formas de definirse. Pero, aproximadamente desde la década de los 80, varios estudios han buscar definir el significado y la forma en que ha impactado en la estructura de las organizaciones; sin embargo, en los últimos 20 años se ha impulsado desde las áreas de investigación, pero también en las de desarrollo empresarial impulsando las formas y dinámicas alrededor de un ambiente de innovación (Edwards-Schachter, 2018).

Al mencionar innovación como concepto en la literatura irremediablemente nos invita a enmarcarlo desde el paradigma del desarrollo económico,

en el que Schumpeter (1934), a través de sus trabajos, otorgó un marco de referencia en la primera década del siglo xx.

Para el autor, de origen austriaco, que por cierto tuvo diversas contribuciones en el terreno económico y político en el contexto de su época; tuvo acceso a una revolución en los procesos diversos de producción en la que fuerzas tangibles e intangibles interactuaban en nuevos ciclos económicos, creando, destruyendo y recreando tanto productos, servicios y mercados. Estos factores que estaban siendo afectados por la crisis de 1929 le permitió contar con una visión particular de los *medios de producción, los recursos naturales, el trabajo, la tecnología y la innovación con relación a los aspectos socioculturales*.

De este contexto de cambio industrial, crisis y también en el marco de los primeros conflictos globales, durante las primeras dos décadas del siglo xx, Schumpeter menciona que el aumento de producción depende de la relación de los factores productivos con las tasas que hay entre tecnología e innovación y el intercambio del ambiente-sociocultural de la época. Elementos que se relacionan desde terrenos intangible (conocimiento) y tangible (materias primas); sin embargo, el contexto determina los efectos de esta combinación. Lo anterior se relaciona con lo mencionado por Martin (2016), quien señala la importancia de la *sustentabilidad* en esta segunda mitad del siglo xxi y que este paradigma determinará el tipo de innovación en el cual se invertirá, tal vez dando luz a formas “oscuras” de innovación (Martin, 2016), siendo esto el verdadero reto de la gestión de la innovación en el siglo xxi en ambientes de incertidumbre y cambio acelerado.

Sin embargo, para la visión schumpeteriana (1934) hay dos categorías de estos factores:

1. Aquellos relacionados con el *crecimiento económico*, que son factores materiales, físicos y tangibles, que, si bien generan un cambio en el sistema económico, es lento.
2. Los elementos de los *factores tecnológicos, sociales y culturales* referidos a la innovación y al desarrollo tecnológico que proveen de una dinámica diferente y son definidos por el autor como factores de *evolución económica*.

Estos factores tienen un mayor valor agregado en entornos acelerados, especialmente si se trabaja en red (Lee, Lee and Pennings, 2001).

Este proceso de contextualización de la innovación permite, desde este trabajo, abordar una relación entre el trabajo de Schumpeter (1934), y lo que el Global Entrepreneurship Monitor (Global Entrepreneurship Research Association, 2017) menciona alrededor de las economías a nivel global.

En este reporte se establecen las conexiones entre *innovación, emprendimiento y calidad de vida* de diversos países. Sus recomendaciones

reconocen la necesidad de integrar a la innovación en las agendas empresariales y sociales, tanto de grandes empresas como pequeñas y medianas, así como en entornos sociales para propiciar entornos emprendedores revitalizados. El reto consiste en facilitar la conjunción de esos ecosistemas y la unión coordinada entre diversos niveles de gobierno, sectores educativo y privado.

Sin esos factores (que pueden engarzar los esfuerzos de forma armónica) pueden perderse los articuladores creados con antelación en países como México, que se ha mantenido en el ranking de innovación en el lugar 55 durante 2020 y 2021 (WIPO, 2021b), en unos años seriamente afectados por el Covid-19 y que la inversión, como menciona Schumpeter (1934), al estar condicionada por el contexto, se orienta por tecnología asistida en diversos procesos digitales (WIPO, 2021a).

Como se ha mencionado, la innovación es una palanca de la economía y de nuevos ciclos económicos. Sin ella, la entropía generaría menos beneficio para todos los actores y la generación y acumulación de riqueza se detendría (Suárez, 2004). Para diversos autores y herramientas, la medición de la innovación permite contribuir no sólo con una ampliación del concepto, desde terrenos pragmáticos, sino que permite atender al contexto en cuestión. Por ejemplo, para el Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2005), la innovación puede presentarse en diversas formas y productos tangibles, pero también en el desarrollo de campañas de atención a sus usuarios, como a través de la mercadotecnia.

Es por ello, que no hay una sola definición de innovación sino que es un concepto dinámico que evoluciona con el paso del tiempo, y también en la forma en que las organizaciones entienden el *uso del conocimiento sobre diversas formas de producir; comercializar o atender nuevas unidades de negocio*. Como se ha analizado en los párrafos anteriores, la innovación puede contar con diversas formas; sin embargo, es posible clasificarla de acuerdo con sus atributos (Martin, 2016; Kogabayev and Maziliauskas, 2017; Edwards-Schachter, 2018):

- *En función a su naturaleza*. Producto, proceso y negocio.
- *En función a la forma*. Tecnológica y organizacional.
- *En función al impacto geográfico*. Empresa, mercado local o internacional.
- *En función al impacto en el mercado*. Incremental, semi-incremental, radical.
- *En función al objetivo*. Ocasional e intencional.
- *En función a la cultura interna de la empresa*. Focalizada (áreas o departamentos) y sistémica (organización).
- *En función al uso de sistemas, herramientas o métodos*. Empíricos, experimentales, metodológicos o sistemáticos.

Si bien hay trabajo en la literatura para definir a la innovación, también hay un área de oportunidad para investigar la cuna de la innovación y sus características; es decir:

- ¿Cómo se innova?
- ¿Qué determina un contexto de innovación?
- ¿Qué características tiene una *cuna de innovación* para que acune un buen desarrollo en un entorno social o empresarial?

Algo nos dejó la pandemia del Covid-19 (Donthu and Gustafsson, 2020) y fue el debate alrededor de la generación de nuevos ecosistemas de crecimiento económico y cómo relacionarlo con la búsqueda sistemática de la innovación. Las economías que aspiran a asumirse como líderes en este nuevo paradigma deben optar por una *alta inversión en formación de capital humano con altas capacidades de innovación y emprendimiento*. Las crisis sacuden al mundo, pero quienes destacan son los que atienden el escenario como una oportunidad para crear nuevos nichos y mercados. He ahí el reto de la nueva economía basada en la colaboración y emprendimiento.

Si bien esto no sólo aplica a los países sino a las organizaciones y a los individuos, quienes deben identificarse con una innovación que genera valor, es ética y aumenta su rendimiento, no sólo en ámbitos financieros y atrae personal con altas capacidades para explorar su talento (Bakhshi *et al.*, 2017). En este paradigma, si una empresa, especialmente pequeña o mediana, apuesta por fortalecer una cultura de innovación pudiera:

- Mejorar la producción de sus productos y servicios, con la atención y seguimiento de nuevos mercados.
- Minimizar las barreras de entrada de otros competidores en su giro al contar con alto grado de diferenciación de sus productos-servicios de otros en el entorno.
- Reducción progresiva de costos, la innovación es una inversión que, en el inicio puede resultar costosa, pero progresivamente pudiera significar una mejora en los procesos e inversiones.
- Ampliación de utilidades, el entorno cambia radicalmente en poco tiempo. Poseer una cartera amplia de productos-servicios en el portafolio de proyectos de innovación permite a la empresa anticiparse.

La innovación, por lo tanto, no es sólo una consecuencia, es un elemento clave del surgimiento de una organización exitosa. Está asociada directamente con la aceptación de productos o servicios en el mercado y genera mejores rendimientos en las empresas que así lo visualizan y ejecutan en las diversas áreas.

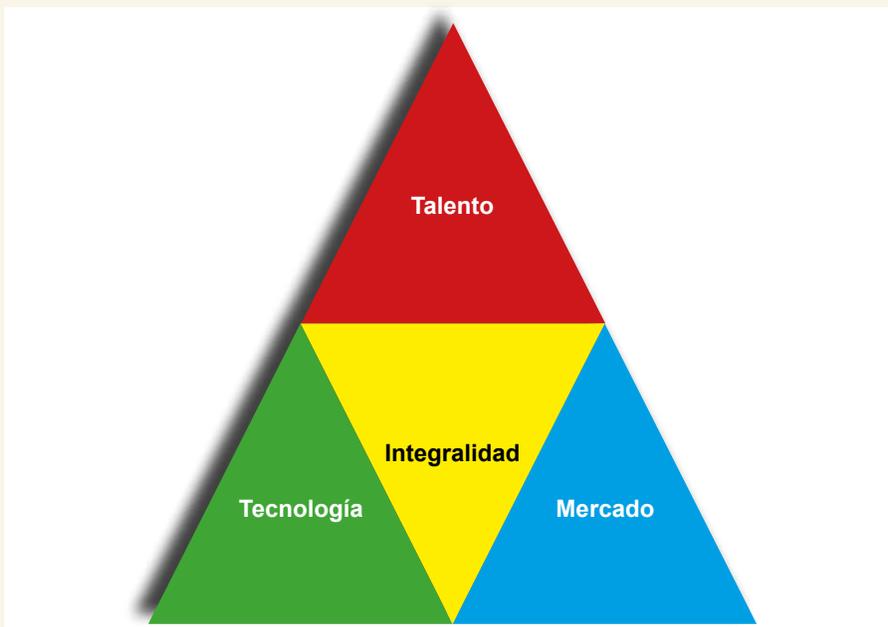
### *Cultura de la innovación: Gestión y retos*

La cultura de empresa *es el software de su tecnología social*, haciendo una analogía tecnológica. Pertenecce a las dinámicas, comportamientos y rituales internos que permiten generar nuevas conexiones entre personas o áreas o en su caso obstaculizar el desarrollo de proyectos.

La gestión de esa cultura, en temas de innovación, permite a la empresa evolucionar o desaparecer de acuerdo con los retos que cada contexto le provee. Y en la literatura, si bien hay estudios al respecto de la innovación y el desempeño organizacional (Álvarez-Torres, López-Torres and Álvarez-Rodríguez, 2018; Bach *et al.*, 2019), no hay una fórmula única para que cierta cultura pueda lograr el éxito.

Un proceso de gestión de la innovación que a nivel macro-organizacional de orientación de *integralidad* con la visión de empresa, sus trabajadores y sus procesos debe considerar tanto las competencias del talento humano que integra la plantilla, el mercado, el propósito de la organización y cómo sus actores principales y la tecnología suman a esa gran fuerza de creación que de la organización emana (véase figura 1).

**FIGURA 1.** ELEMENTOS DE UNA GESTIÓN DE CULTURA DE INNOVACIÓN EN UNA INTEGRALIDAD



**Fuente:** Elaboración propia.

La *integralidad* de los tres elementos es el punto central de una cultura de innovación, ya que hace referencia a que los parámetros de los tres anteriores estén alineados y configurados para obtener el mayor potencial de la organización de acuerdo con sus valores y recursos. *No es sólo innovar por innovar* sino la trascendencia económica y ética de las aportaciones al mercado.

Si bien la cultura de la organización es un eje fundamental para impulsar u obstaculizar los proyectos y avances de innovación, hay normas, creencias o valores tanto individuales como organizacionales que permite cobijar o limitar los esfuerzos en el tema, tanto de innovación como de una gestión adecuada de la creatividad (Zhou *et al.*, 2019). Una cultura de innovación provee de prácticas, narrativas y ambientes dispuestos a generar conexiones entre el personal de alta dirección y el personal operativo, estimulando los riesgos y, por ende, el terreno adecuado para una gestión emprendedora (Alvarez-Torres, Lopez-Torres and Schiuma, 2019).

Aquellas organizaciones con una priorización por la disciplina, la autoridad y el trabajo de forma individual carecen de las estructuras para transformarse en una organización innovadora, lo rígido limita la creatividad y autonomía; es decir, corrompe a la *integralidad*. Lo digital parece requerir otro tipo de estructuras (Lyytinen, Yoo and Boland, 2016), y si éstas no se adoptan en el mediano plazo pareciera poner en riesgo la supervivencia de las organizaciones tradicionales en el mercado. Cambiar en este sentido no es sencillo, ya que requiere una *comunicación horizontal, abierta y activa*. Trabajo activo en redes y conexiones tanto formales como informales en ambientes altamente tecnológicos y con un gran sentido humano.

### *Liderazgos y personal en la innovación*

Uno de los puntos más controversiales en gestión de la innovación es cuando se habla de liderazgos. Se menciona poco, pero cuando se hace es altamente recomendable (Belair-Gagnon and Steinke, 2020) en contextos de cambio rápido. Es necesario abordar este tema desde la alta dirección, ya que como responsable de la estrategia, enfoque de la organización, uso de recursos y el refuerzo de prácticas es el que permite definir las dinámicas y valores alrededor del error, la innovación y la creatividad. Si la alta dirección no juega con estos principios es muy complicado que la innovación sea prioridad.

El desafío de la innovación es hacer que todos los líderes, gestores y mandos medios sean facilitadores y promotores de la innovación en el ambiente de la organización; sin embargo, las personas deben ser capaces

de asumir riesgos respaldados por la alta gestión. Pero no sólo radica en los líderes el peso de la innovación, el verdadero gen se encuentra en las personas, quienes, si son bien apoyados por una buena estructura y acceso a recursos, pueden marcar la diferencia; sin embargo, es más complejo contar con la infraestructura, pero no con las personas capacitadas para tal fin.

Medir cómo las personas innovan es un elemento fundamental para entender una cultura de innovación, especialmente en un sector o lugar geográfico. Algunas organizaciones han optado por premiar de manera individual los esfuerzos de innovación, otras de manera colectiva. La valoración no siempre es económica, pero es uno de los elementos que se midieron en el modelo de esta investigación (Rao and Weintraub, 2013).

### *Estructura para la innovación*

La gestión de una organización innovadora es un caos o una virtud para cualquier organización moderna. Ya que el reto requiere una estructura que facilite el cambio, premie el error y facilite tanto la creatividad individual como la colectiva (Robinson and Aronica, 2016). Una estructura plana con pocos niveles de jerarquía tiende a favorecer la innovación, mientras que una estructura tipo pirámide la limita.

Algunas organizaciones optan por centralizar las actividades en un departamento destinado para tal efecto y aunque pudiera funcionar en algunos contextos, en la realidad de nuestro país puede generar más pasos, obstáculos o burocracia excesiva (OECD, 2009; Domínguez, 2010). Otras organizaciones, cuando visualizan redefinir su estructura, se observan trabajando por proyectos o se asume como una responsabilidad compartida. Esto por su propia configuración atrae riesgos, sin embargo también ventajas si lleva con estrategia.

### *Procesos para la innovación*

Muy pocas organizaciones poseen un elemento formal acerca de la gestión de la innovación. En el caso mexicano, las PyMES y las instituciones de educación han sorteado un año complejo en cuanto al rendimiento y desempeño (Schmelkes, 2020). Especialmente en la adquisición, retención y motivación de talento, siendo un reto para impulsar el proceso de innovación dentro de una organización, ya el *backbone* de la innovación

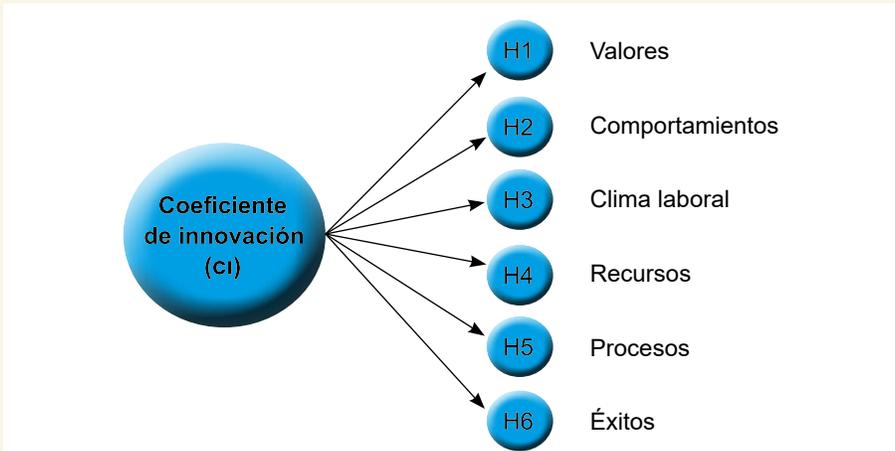
es transformar *ideas en valor y conocimiento para el mercado existente o para uno nuevo en formación* (Kraśnicka, Głód and Wronka-Pośpiech, 2017), y eso conlleva necesariamente talento y un ambiente propicio donde evaluar, organizar, experimentar, invertir y desarrollar sea una dinámica constante.

Establecer una metodología para medir si la cultura de innovación es propicia para ciertos procesos o intervenciones es un tema esencial para el ecosistema y las empresas de cualquier región, aunque es difícil su medición por la multiplicidad de factores, los autores Rao y Weintraun (2013) del Babson College en Boston, Estados Unidos, propusieron un modelo en donde es posible contar con una medición de los diversos componentes básicos de la cultura de innovación de una organización. Los autores denominaron a esta medida el *Cociente de la Innovación (CI)* que es el resultado de medir la innovación en seis bloques. El CI permite definir posibles acciones para concretar una cultura de innovación en una empresa. En el contexto de esta investigación se aplicó a PyMES del sector manufacturero del estado de Guanajuato.

### *Metodología*

Para llevar a cabo el estudio se entrevistaron gerentes de 177 PyMES del estado de Guanajuato de diversos sectores. Para ello se llevó a cabo la adaptación cultural del instrumento elaborado por Rao y Weintraun (2013), con 54 ítems cerrados evaluados por escala Likert de cinco posibilidades de respuesta. La información se analizó teniendo en cuenta los seis bloques que los autores proponen como herramienta para obtener el CI.

El modelo propuesto permite evaluar a las áreas clave de la organización: El área racional del negocio, la emocional y de la organización (Rao and Weintraub, 2013). Para llevar a cabo el estudio se entrevistó al gerente general de la empresa o fundador por medios presenciales y/o digitales. Para llevar a cabo el proceso de verificación y validación estadística se utilizó el sistema de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (SEM-PLS, por sus siglas en inglés; Hair *et al.*, 2010, 2012, 2018; Iacobucci, 2010) por su pertinencia en el uso de muestras pequeñas. El modelo de investigación cuenta con seis dimensiones reflectivas (véase figura 2; Becker, Klein and Wetzels, 2012). Las dimensiones permiten *retratar* el fenómeno de la innovación en las PyMES encuestadas y permite discutir los resultados a la luz de las implicaciones en la recuperación económica post Covid.

**FIGURA 2. MODELO TEÓRICO ADAPTADO PARA LA INVESTIGACIÓN**

**Fuente:** Adaptado para SmartPLS®, elaborado por Rao & Weintraub, 2013.

Las seis dimensiones evaluadas consideran los siguientes elementos del modelo de Rao & Weintraub (2013):

1. Valores.
2. Comportamientos.
3. Clima laboral.
4. Recursos.
5. Procesos.
6. Éxitos.

A partir de lo anterior se derivaron seis hipótesis acerca de las dimensiones del modelo:

- *Hipótesis 1.* La dimensión de “valores” se refleja *positiva y significativamente* en el CI.
- *Hipótesis 2.* La dimensión de “comportamientos” se refleja *positiva y significativamente* en el CI.
- *Hipótesis 3.* La dimensión de “clima laboral” se refleja *positiva y significativamente* en el CI.
- *Hipótesis 4.* La dimensión de “recursos” se refleja *positiva y significativamente* en el CI.
- *Hipótesis 5.* La dimensión de “procesos” se refleja *positiva y significativamente* en el CI.
- *Hipótesis 6.* La dimensión de “éxitos” se refleja *positiva y significativamente* en el CI.

Para aplicar la metodología de PLS-SEM, es necesario diseñar el modelo reflectivo Tipo I (Becker, Klein and Wetzels, 2012) en el software SmartPLS® versión 3.3.3 (Ringle, Wende and Becker, 2015) para las 177 observaciones.

Para evaluar este tipo de modelos es necesario analizar la carga de los indicadores. Las cargas mayores a 0.700 indican que el constructo explica al menos el 50% de la varianza del indicador, por ello se procedió a retirar los indicadores menores a este parámetro. En este caso, los ítems eliminados corresponden al: ítem 2 de la dimensión de *valores* (0.403), ítem 3 (0.175), ítem 5 (0.664) e ítem 9 (0.669). Siendo la dimensión que más ítems fueron retirados del CI. El ítem 24 de la dimensión de *clima laboral* (0.612), ítem 25 (0.179) e ítem 26 (0.557). El ítem 54 de la dimensión de *éxitos* (0.557). El ítem 41 de la dimensión de *procesos* (0.643) y 43 (0.647). De igual forma el ítem 14 de la dimensión de *comportamientos* (0.673).

El próximo paso de la validación del modelo es analizar la confiabilidad de consistencia interna para el uso de SEM-PLS, se determina a través de la confiabilidad compuesta, la cual determina que para estudios exploratorios los márgenes de *0.600 a 0.700 son aceptables, parámetros entre 0.700 y 0.950 son considerados satisfactorios y excelentes y aquellos mayores a 0.950 son problemáticos.*

Las dimensiones obtuvieron puntajes mayores a 0.850 y menores a 0.950 (véase tabla 1).

**TABLA 1. AJUSTES DE MEDIDA DE MODELO REFLECTIVO DE CI**

Constructo/dimensiones		Confiabilidad compuesta	AVE
<b>Coefficiente de innovación</b>	Valores (V)	0.876	0.586
	Comportamientos (C)	0.936	0.619
	Clima Laboral (CL)	0.903	0.608
	Recursos (R)	0.925	0.577
	Procesos (P)	0.921	0.595
	Éxitos (E)	0.934	0.638

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información obtenida por SmartPLS®.

Lo siguiente en el proceso de validación es analizar la *validez convergente*, la cual está determinada por la varianza promedio extraída (AVE). Este indicador es calculado por la media del cuadrado de las cargas de todos los indicadores asociados con ese constructo (Sarstedt *et al.*, 2014). Un AVE aceptable corresponde a *0.500 o mayor* (véase tabla 1), lo cual en el modelo propuesto se cumple.

Posterior de las anteriores pruebas del modelo, es necesario determinar la *validez discriminante*. Lo anterior determina qué tan distinto es un constructo de otros en el modelo. La forma más conservadora de hacerlo es a través del criterio de *Fornell-Larcker* (Hair *et al.*, 2014; véase tabla 2).

**TABLA 2.** CRITERIO DE FORNELL-LARCKER.

	V	C	CL	R	P	E
V	<b>0.766</b>					
C	0.651	<b>0.805</b>				
CL	0.647	0.736	<b>0.780</b>			
R	0.713	0.726	0.765	<b>0.760</b>		
P	0.669	0.638	0.733	0.854	<b>0.788</b>	
E	0.643	0.658	0.664	0.850	0.777	<b>0.799</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información obtenida.

El siguiente paso es la evaluación del modelo estructural. Para ello se evalúan:

- Coeficiente de determinación ( $R^2$ ).
- Redundancia de validación cruzada ( $Q^2$ ).
- Los coeficientes path (Sarstedt *et al.*, 2014; véase tabla 3).

**TABLA 3.**  $R^2$ ,  $R^2$  AJUSTADA Y  $Q^2$  DEL MODELO ESTRUCTURAL

	$R^2$	$R^2$ ajustada	$Q^2$
V	0.624	0.622	0.355
C	0.709	0.708	0.454
CL	0.733	0.732	0.431
R	0.889	0.889	0.503
P	0.792	0.790	0.485
E	0.793	0.792	0.494

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información obtenida por SmartPLS®.

El indicador de  $R^2$  es una medida que permite predecir los resultados del modelo. Valores entre 0.660 y 0.330 indica un valor explicatorio moderado del modelo. Las seis dimensiones poseen esta característica. Otra manera de evaluar la relevancia predictiva del modelo como una medida de precisión es  $Q^2$ , como medida valores mayores a 0 indican un valor predictivo aceptable (Hair *et al.*, 2014; Sarstedt *et al.*, 2014).

**TABLA 4.** HIPÓTESIS, COEFICIENTES PATH, VALOR T Y SIGNIFICANCIA DEL MODELO ESTRUCTURAL.

Relaciones e Hipótesis	Coeficiente	
	Path	Valores t
Hip. 1. Coeficiente de innovación > valores	0.790*	20.926
Hip. 2. Coeficiente de innovación > comportamientos	0.842*	27.972
Hip. 3. Coeficiente de innovación > clima laboral	0.856*	39.690
Hip. 4. Coeficiente de innovación > recursos	0.943*	115.718
Hip. 5. Coeficiente de innovación > procesos	0.890*	48.322
Hip. 6. Coeficiente de innovación > éxitos	0.890*	49.927

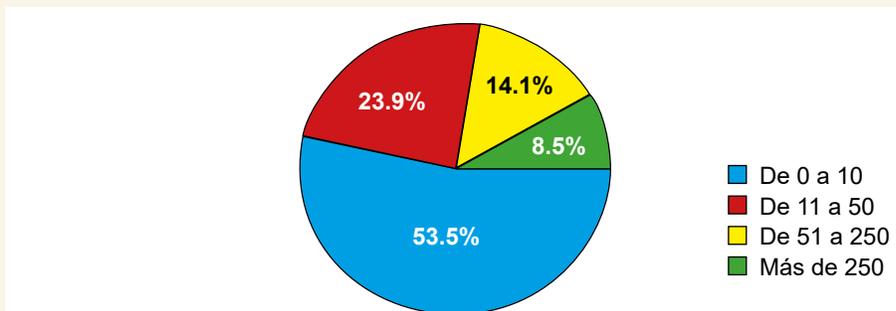
\* p < 0.001

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la información obtenida por SmartPLS®.

Se llevó a cabo el *bootstrapping* con 5,000 submuestras (Hair *et al.*, 2014) obteniendo seis relaciones entre las variables (véase tabla 4). A través de los resultados puede observarse que el CI es reflejado de manera *positiva y significativa* con un mayor coeficiente por las dimensiones de “recursos” (0.943), “procesos” (0.890) y “éxitos” (0.890).

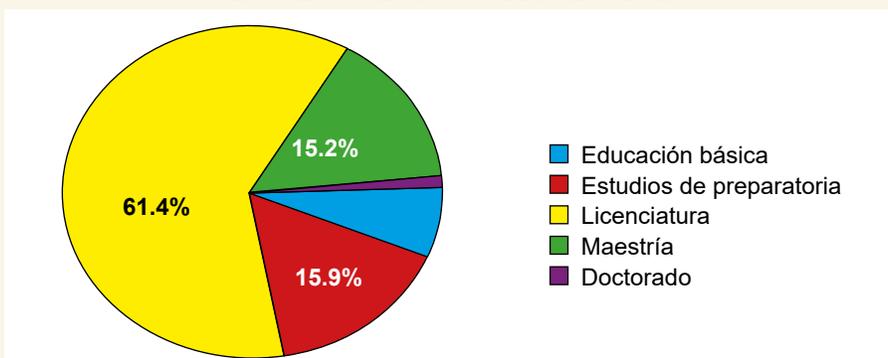
### Resultados

En lo que corresponde a un análisis de frecuencia, los resultados indican que más del 50% de las empresas encuestadas representan a micro pequeñas empresas que poseen entre 10 a 50 trabajadores.

**FIGURA 3.** PORCENTAJE DE MUESTRA DE EMPRESAS ENTREVISTADAS POR NÚMERO DE TRABAJADORES

**Fuente:** Elaboración propia con herramientas de Google.

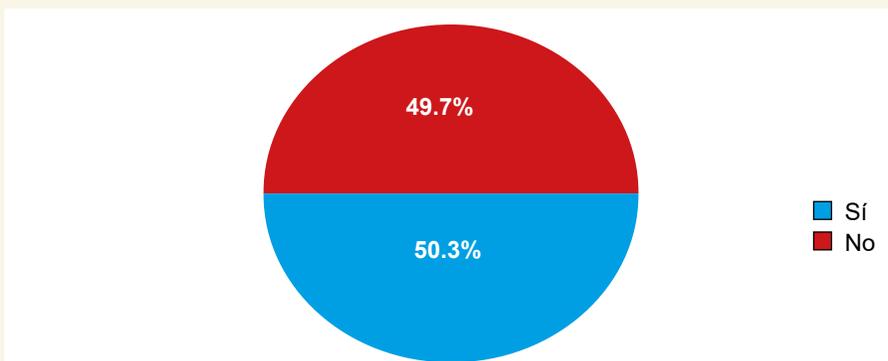
**FIGURA 4. PORCENTAJE DE MUESTRA DE PERSONAS ENTREVISTADAS POR ESCOLARIDAD**



**Fuente:** Elaboración propia con herramientas de Google.

En cuanto a escolaridad, 61.4% de los gerentes señaló contar con licenciatura, lo que puede indicarnos de una capacidad educativa al emprender o aplicar una habilidad gerencial en el estado de Guanajuato (Jiménez *et al.*, 2015), un fenómeno que valdría la pena retomar en el futuro.

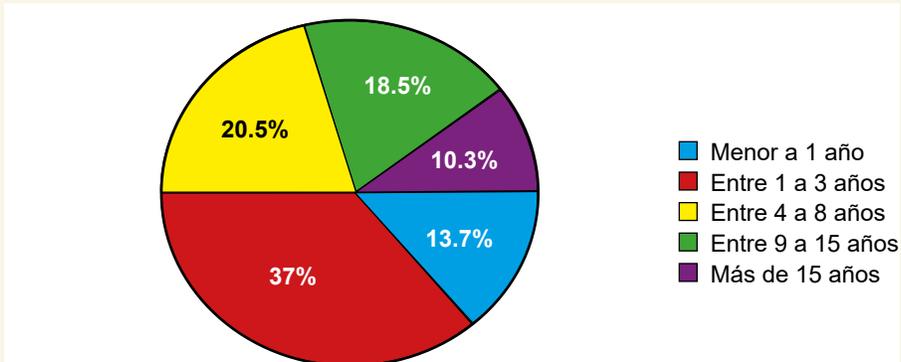
**FIGURA 5. PORCENTAJE DE MUESTRA DE PERSONAS QUE HAN RECIBIDO FORMACIÓN ESPECÍFICA EN INNOVACIÓN**



**Fuente:** Elaboración propia con herramientas de Google.

En lo que corresponde a la preparación en temas de innovación, el grupo tiene dos tendencias muy marcadas: el 50.3% indicó contar con formación previa y 49.7% mencionó no contar con ello.

**FIGURA 6.** PORCENTAJE DE MUESTRA DE PERSONAS POR ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA



**Fuente:** Elaboración propia con herramientas de Google.

La antigüedad en una empresa simboliza estabilidad, pero también podría minimizar la orientación a la innovación, especialmente si no hay un plan de carrera, en el caso de la muestra, más del 50% señala contar entre uno a ocho años.

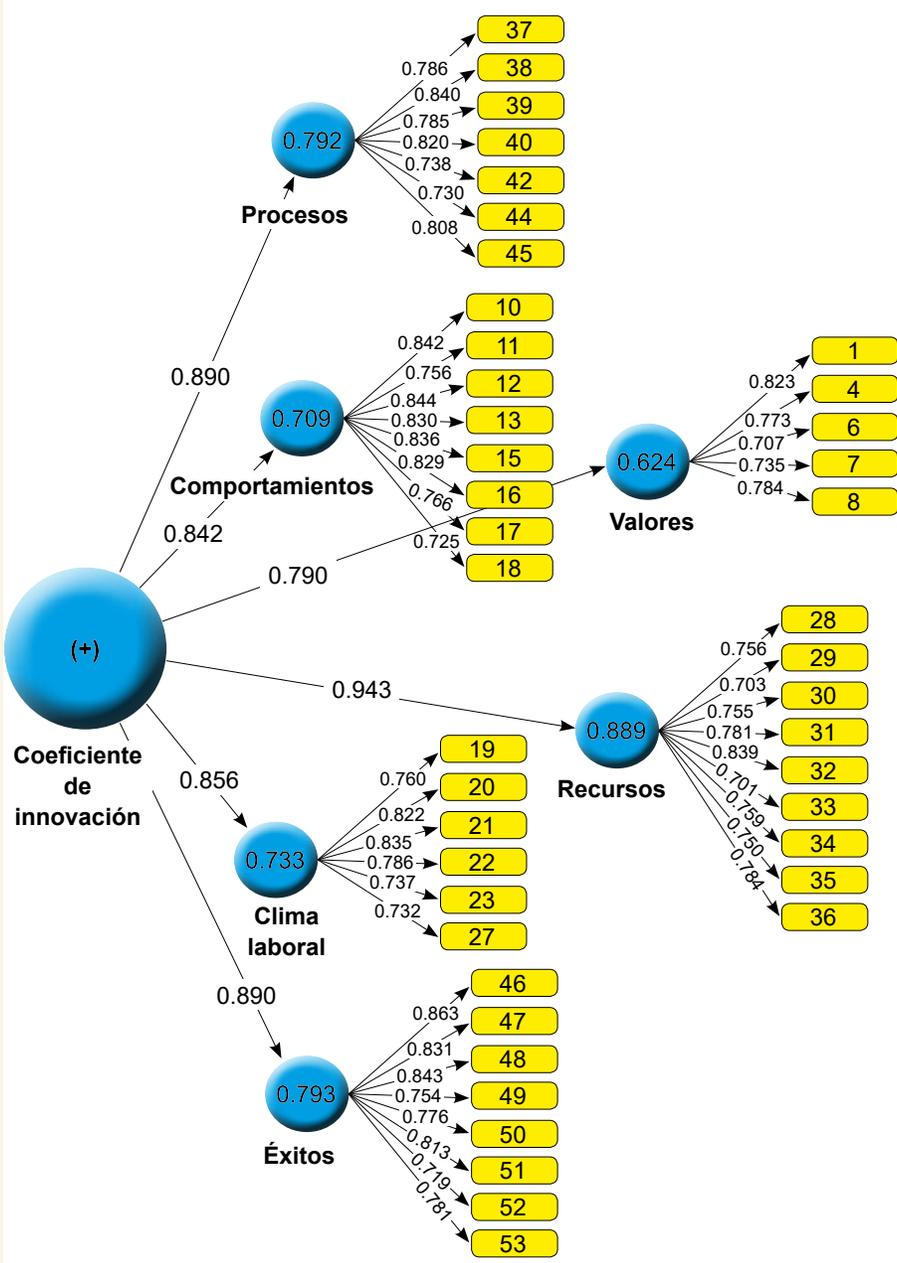
Los análisis descriptivos permiten retratar un panorama de las PyMES en el estado de Guanajuato, en el que mayormente (48.7%) son empresas jóvenes. Esto permite inferir que los procesos de innovación que son retratados en el análisis están mayormente reflejados por este tipo de compañías, en quienes la dimensión de “recursos” (0.943) es un área muy valiosa para la *creación y desarrollo de una cultura de innovación*.

Si bien la cultura de innovación es un área de compleja medición, la adaptación del modelo de Rao y Weintraub (2013) permite contar con una radiografía de las dimensiones que mayormente se reflejan en la comunidad de empresas encuestadas.

En el caso de la *dimensión de valores*, los ítems relativos a la *exploración, la creatividad y la experimentación* reflejaron una mayor carga factorial y los ítems relativos a la *tolerancia al fallo y al error* fueron eliminados al no contar con la carga factorial necesaria para formar parte de la dimensión. Esto es un hallazgo importante en la investigación. Pareciera que la creatividad y experimentación son dinámicas que pueden existir bien en el papel pero no en la práctica, pues experimentar o crear implican errores o fallos.

De acuerdo con los resultados, en la dimensión de “clima laboral” los ítems relativos a autonomía, toma de responsabilidad o una orientación hacia normas o estructuras más flexibles fueron los que no tuvieron la carga factorial necesaria para reflejarse en el CI; sin embargo, el lenguaje de innovación y el trabajo en equipo destacó en esta dimensión (véase figura 7).

**FIGURA 7. MODELO ADAPTADO DEL CI ELABORADO CON SMARTPLS®**



Fuente: Elaboración propia.

## *Conclusiones*

De acuerdo con Rao y Weintraub (2013), cuando se trata de fomentar la innovación en las organizaciones, en general es fundamental que los gerentes y directivos pongan una atención especial a las seis áreas, sin embargo, recursos, procesos y éxitos destacan pues forman el lado más racional de la innovación y de alguna forma es más fácil medir. En la muestra de empresas PyME encuestada, refleja estas dimensiones. Lo que corresponde a un enfoque más emocional de la innovación que corresponde a los valores, comportamientos y clima laboral, íntimamente relacionado con las personas *pareciera no reflejarse de igual forma en la orientación de las decisiones gerenciales*.

Esto pudiera analizarse como un punto negativo, pero también como un área de oportunidad para mejorar la gestión del talento y los recursos humanos para impulsar la innovación desde un aspecto más emocional, que involucre la promoción de valores y comportamientos que cobijen a los procesos claves de innovación.

Lo humano es la clave en esta época post Covid; sin embargo, en un entorno complejo pareciera también el más difícil de abordar; sin embargo, estas dimensiones son las que pudieran dar forma a una nueva cultura de innovación y crear presentes y futuras ventajas competitivas.

Aunque los resultados permiten dimensionar un reflejo hacia una cultura de innovación de las empresas encuestadas, el riesgo de desarrollar un solo bloque, como el racional, es una debilidad en el mediano y largo plazo para las empresas de la región, especialmente para un aprendizaje hacia la automatización y digitalización de procesos administrativos y productivos. Pues una orientación hacia la innovación desde las personas pudiera atraer mejores talentos a la organización.

Si bien cada aspecto puede ser mejorado desde cada empresa, el análisis de las PyMES permite identificar áreas de formación, capacitación y educación para las y los gerentes de este tipo de empresas. Esto significa planes y programas desde las esferas públicas para estructurar programas de educación continua en equipos de empresas para apuntalar los puntos débiles de una cultura de innovación de la región.

## *Bibliografía*

- Álvarez-Torres, F. J.; López-Torres, G. C. and Álvarez-Rodríguez, E. (2018). “El análisis de la Orientación Emprendedora por medio de ecuaciones estructurales en la PyME guanajuatense del sector cuero-calzado”, *VínculaTégica*, 4(9), pp. 56–63. Available at: [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica\\_4/9\\_alvarez\\_lopez\\_alvarez.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica_4/9_alvarez_lopez_alvarez.pdf)

- Alvarez-Torres, F. J.; López-Torres, G. C. and Schiuma, G. (2019). "Linking entrepreneurial orientation to SMES performance", *Management Decision*, p. MD-11-2018-1234. doi: 10.1108/MD-11-2018-1234
- Bach, T. M. *et al.* (2019). "Relationship between innovation and performance in private companies: Systematic literature review", *SAGE Open*, 9(2). doi: 10.1177/2158244019855847
- Bakhshi, H. *et al.* (2017) *The Future of skills: Employment in 2030*. London: Pearson and Nesta. Available at: [https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the\\_future\\_of\\_skills\\_employment\\_in\\_2030\\_0.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_future_of_skills_employment_in_2030_0.pdf)
- Becker, J. M.; Klein, K. and Wetzels, M. (2012). "Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models", *Long Range Planning*, 45(5-6), pp. 359–394. doi: 10.1016/j.lrp.2012.10.001
- Belair-Gagnon, V. and Steinke, A. J. (2020). "Capturing digital news innovation research in organizations, 1990–2018", *Journalism Studies*, 0(0), pp. 1724-1743. doi: 10.1080/1461670X.2020.1789496
- Domínguez, H. (2010). "Innovación: México en el camino", *Revista Digital Expansión*. Available at: <http://expansion.mx/manufactura/2010/10/19/innovacion-mexico-en-el-camino> (Accessed: 10 November 2017).
- Donthu, N. and Gustafsson, A. (2020). "Effects of Covid-19 on business and research", *Journal of Business Research*, 117(June), pp. 284-289. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.06.008
- Edwards-Schachter, M. (2018). "The nature and variety of innovation", *International Journal of Innovation Studies*, 2(2), pp. 65-79. doi: 10.1016/j.ijis.2018.08.004
- Global Entrepreneurship Research Association (2017). "Global Entrepreneurship Monitor-Global report 2016/17", p. 180. Available at: <http://www.gemconsortium.org/report/49812>
- Hair, J. F. *et al.* (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th edn. Edited by Pearson.
- (2012). "An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), pp. 414-433. doi: 10.1007/s11747-011-0261-6
- (2014). "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)", *European Business Review*, 26(2), pp. 106–121. doi: 10.1108/EBR-10-2013-0128
- (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. 1a. ed. Edited by S. Publications. SAGE Publications. doi: 1483377393
- Iacobucci, D. (2010). "Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics", *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), pp. 90-98. doi: 10.1016/j.jcps.2009.09.003

- INEGI (2014). Censo económico. Cd. de México, México. Available at: [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx).
- Jiménez, A. *et al.* (2015). “The impact of educational levels on formal and informal entrepreneurship”, *BRQ Business Research Quarterly*, 18(3), pp. 204-212. doi: 10.1016/j.brq.2015.02.002
- Kogabayev, T. and Maziliauskas, A. (2017). “The definition and classification of innovation”, *Holistica-Journal of Business and Public Administration*, 8(1), pp. 59-72. doi: 10.1515/hjbpa-2017-0005
- Kraśnicka, T.; Glód, W. and Wronka-Pośpiech, M. (2017). “Management innovation and Its measurement”, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(2), pp. 95-121. doi: 10.7341/20161225
- Lee, C.; Lee, K. and Pennings, J. M. (2001). “Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures”, *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), pp. 615-640. doi: 10.1002/smj.181
- Lyytinen, K.; Yoo, Y. and Boland, R. J. (2016). “Digital product innovation within four classes of innovation networks”, *Information Systems Journal*, 26(1), pp. 47-75. doi: 10.1111/isj.12093
- Martin, B. R. (2016). “Twenty challenges for innovation studies”, *Science and Public Policy*, 43(3), pp. 432-450. doi: 10.1093/scipol/scv077
- OECD/Eurostat (2005). *Manual de Oslo: Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación*, OCDE. doi: 10.1787/9789264065659-es
- OECD (2009). “Estudios de la OCDE de Innovación Regional. 15 estados mexicanos”, *OCDE Reviews of Regional Innovation*. doi: 10.1787/9789264060906-es
- Rao, J. and Weintraub, J. (2013). “How innovative is your company’s culture?”, *MITSloan Management Review*, 54(3), pp. 29-37. doi: 10.1177/002205740606301811
- Ringle, C. M.; Wende, S. and Becker, J. M. (2015). “Smart PLS 3”. Boenningstedt, Germany. Available at: <http://www.smartpls.com>
- Robinson, K. and Aronica, L. (2016). *El Elemento: Descubir tu pasión lo cambia todo*. 4a. ed. Cd. de México, México: Debolsillo.
- Sarstedt, M. *et al.* (2014). “Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers”, *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), pp. 105-115. doi: 10.1016/j.jfbs.2014.01.002
- Schmelkes, S. (2020). “La educación superior ante la pandemia de la Covid-19: El caso de México”. *Universidades*, 71(86), pp. 73-87. doi: 10.36888/udual.universidades.2020.86.407
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Edited by Harvard University Press.

- Suárez, O. M. (2004). “Schumpeter, innovación y determinismo tecnológico”, *Scientia Et Technica*, 2(25), pp. 209-213. Available at: <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7255%0Ahttp://files/622/suarez-2004-schumpeter-innovacion-ydeterminismo-tecnologico.pdf%0Ahttp://files/623/7255.html>
- WIPO (2021a). “Assistive Technology-Technology Trends 2021”. doi: 10.34667/tind.42582Attribution
- (2021b). *Global Innovation Index 2021, Malaysian Science and Technology Information Centre (MASTIC)*. doi: 10.34667/tind.44315.
- Zhou, J. *et al.* (2019). “Understanding the receiving side of creativity: A multi-disciplinary review and implications for management research”, *Journal of Management*, 45(6), pp. 2570-2595. doi: 10.1177/0149206319827088



# **CLIMA LABORAL, ESTRATEGIAS DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD, SOSTENIBILIDAD Y CULTURA DE INNOVACIÓN ANTE LA NUEVA NORMALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

En este proyecto editorial se presentan 10 propuestas de investigación relacionadas con el clima laboral, sostenibilidad y cultura de la innovación, en donde se reunieron investigadores y académicos de cuerpos académicos y grupos de investigación de México y Ecuador integrados en el Colegio de Investigadores Iberoamericanos al Servicio del Conocimiento (CIISC), con el fin de que sus productos de investigación contribuyan a la generación del conocimiento y sirvan al desarrollo social.

Esta obra está dividida en tres áreas: la primera son investigaciones que se refieren al clima laboral, retos y oportunidades ante la nueva normalidad en las organizaciones; la segunda se encuentra relacionada con la medición de la calidad en el Sector Salud y el desarrollo de competencias en una institución de educación superior y, finalmente, la tercera comprende temas sobre el clima y compromiso institucional, sostenibilidad e innovación en organizaciones privadas.



9 786079 912451



CASIA CREACIONES