



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

Volumen 10

Número 6

2017

## CONTENIDO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Características Emprendedoras: ¿Potenciales Determinantes de la Actividad Emprendedora?</b>  | <b>1</b>  |
| José Eduardo Berríos Lugo   |           |
| <b>Análisis de las Capacidades Operativas en Empresas Manufactureras</b>  | <b>17</b> |
| Nidia Estela Hernández Castro, Zóchitl Araiza Garza, Edna Isabel de la Garza Martínez & Víctor Arturo Barboza Álvarez   |           |
| <b>La Identidad y Su Correlación Con la Calidad en el Servicio en Una Dirección Municipal</b>   | <b>29</b> |
| Jesús Guillermo Sotelo Asef & Manuela Vargas Hernández  |           |
| <b>Estrategia de Negocios Sostenibles Para Alumnos de Contaduría</b>  | <b>41</b> |
| Rufina Georgina Hernández Contreras, Rosa María Medina Hernández, José Francisco Tenorio Martínez & Edith Gabriela Espinosa Crispín                             |           |
| <b>Modelo de Competencias del Directivo Estratégico en un Entorno Global</b>  | <b>53</b> |
| Mario Rene Chan Magaña & Diego Canul Canul  |           |
| <b>Planeación Estratégica: Procuración de Fondos y Transparencia en Organizaciones de la Sociedad Civil de México</b>   | <b>65</b> |
| Ma. Guadalupe Díaz Díaz, Adriana Guadalupe Chávez Macías, Maricela Carolina Peña Cárdenas, Cristina Del Pilar López Saldaña & Alexia Alejandra Lluévanos Téllez |           |
| <b>Capacitación y Asesoría Para la Perdurabilidad de Microempresas en Fusagasugá, Colombia</b>  | <b>75</b> |
| Elizabeth Ann Escobar Cazal & Gonzalo Escobar Reyes   |           |
| <b>Relación de la Productividad, la Ética, la Toma de Decisiones y la Felicidad</b>   | <b>87</b> |
| Víctor M. Mercader Pomarón  |           |



# **CARACTERÍSTICAS EMPRENDEDORAS: ¿POTENCIALES DETERMINANTES DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA?**

José Eduardo Berríos Lugo, Universidad del Este

## **RESUMEN**

*Los emprendedores piensan y procesan la información de manera diferente. Estudios han encontrado que la propensión de un empresario a dar forma a una empresa está vinculada a sus rasgos de personalidad y a sus habilidades. Las universidades pueden desempeñar un papel importante en el fortalecimiento de estas características, las cuales están ligadas al fomento de la actividad empresarial. Esta investigación tiene como objetivo proponer un modelo de desarrollo del emprendimiento en las universidades. Este modelo considera la orientación emprendedora, las dimensiones de la intención emprendedora, el concepto de determinación emprendedora, la acción proyectada a desarrollar y operar una empresa en un tiempo establecido. Una muestra de 328 estudiantes fueron encuestados mediante un cuestionario validado sobre rasgos empresariales. Los análisis estadísticos validaron las relaciones positivas de estudios previos y se encontraron resultados que retan los hallazgos de estudios sobre la orientación empresarial. Los hallazgos sugieren que el fenómeno empresarial en un entorno educativo es uno complejo y que requiere considerar más variables que influyan al emprendimiento. Las habilidades y los rasgos empresariales, solos, no generan empresas, pero ciertamente perfilan el desarrollo del emprendimiento.*

**PALABRAS CLAVE:** Emprendimiento, Orientación Emprendedora, Intención Emprendedora

## **ENTREPRENEURIAL CHARACTERISTICS: DETERMINANTS OF POTENTIAL ENTREPRENEURIAL ACTIVITY?**

### **ABSTRACT**

*Entrepreneurs think and process information differently. Studies have found that the propensity of an entrepreneur in shaping an entrepreneurial venture is linked to his/her personality traits and skills. Universities can play an important role in strengthening characteristics that encourages entrepreneurial activity. This research will aim to propose an entrepreneurial model to foster entrepreneurship in universities. The model takes in considerations entrepreneurial orientation dimensions (autonomy, proactiveness, innovativeness, competitiveness and risk taking) and the dimensions of entrepreneurial intention (need for achievement, locus of control and self-efficacy). Our model introduces a construct denominated as entrepreneurial decisiveness. We defined this construct as the determination to begin and operate a business venture in a specific timeline, entrepreneurial intention as the potentiality to starting a new business and entrepreneurial orientation as the inclination to start a business venture. A sample of 328 students were surveyed through a validated entrepreneurial traits questionnaire. Statistical analysis validated positive relations between dimensions and challenged entrepreneurial orientation dimensions' prior research outcomes. Our findings suggest that the entrepreneurial phenomenon in an educational environment is a complex one and requires the study of more variables that affect entrepreneurship. Skills and traits alone hardly generate new enterprises, but they certainly guide their development*

**JEL:** L26

**KEYWORDS:** Entrepreneurship, Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Intention

## INTRODUCCIÓN

El emprendimiento es reconocido como un fenómeno mundial el cual está ligado al desarrollo económico, la creación de empleos y el desarrollo de pequeñas empresas. Esta estrecha relación ha resultado en un incremento en los trabajos de investigación académica y en el interés de los gobiernos en cómo fomentar la actividad emprendedora (L. Lee & Wong, 2004). En la literatura académica no existe un consenso para una definición de emprendimiento, pero si hay armonía en los beneficios de la actividad emprendedora. Al evaluar diversas definiciones de emprendimiento, pudimos identificar una serie común de rasgos, características y actitudes que explican un comportamiento emprendedor. Investigaciones han encontrado una relación positiva entre la presencia de características emprendedoras de una persona y la decisión de comenzar una empresa (Elenurm, 2012; Mueller, 2004). Dado a que el emprendimiento inicia en el momento en que un individuo decide establecer una empresa, la literatura revisada (Ahmad, Xavier, & Bakar, 2014) identifica y establece un campo de estudio dirigido a investigar los factores que anteceden un comportamiento emprendedor.

Las instituciones de educación superior han prestado particular importancia al fomento de la actividad emprendedora al reconocer su rol central en contribuir a la generación de riqueza en las economías. Reconociendo que el surgimiento de nuevas empresas genera externalidades positivas como la generación de riqueza, creación de empleos y el aumento en la cohesión social, estas instituciones fomentan que más estudiantes consideren ser emprendedores luego de completar su grado (Giacomin et al., 2011). Estudios (Al-Habib, 2012) han encontrado evidencia que relaciona el nivel de educación del emprendedor y el éxito de su empresa, esto indicando la gran relevancia de la educación universitaria para la actividad emprendedora. Dar con una combinación perfecta de rasgos y actitudes que fomenten el emprendimiento ha sido señalado por la literatura como un área importante de investigación. Pero también se ha encontrado que la actitud ante el emprendimiento puede ser influenciada por los educadores (Astuti & Martdianty, 2012). Para poder desarrollar ambientes que fomenten el emprendimiento es necesario que los educadores conozcan los niveles de características emprendedoras que conlleven a perfilar la disposición del estudiante a evaluar el emprendimiento como una conducta futura (Tautila, 2013). Este estudio pretende desarrollar un modelo de medición de niveles de rasgos emprendedores para fomentar el emprendimiento en ambientes universitarios. Esta investigación está organizada como sigue. En la sección de revisión de literatura, se presentarán los constructos de la orientación emprendedora, la intención emprendedora y las dimensiones que los componen. Luego se presentará el Modelo de Determinación Emprendedora, el cual propone el constructo de determinación emprendedora. La próxima sección discute la metodología y la recopilación de datos del estudio. Luego se presentan y se discuten los resultados de los análisis estadísticos. La investigación finaliza con las conclusiones del estudio y sugerencias para investigaciones futuras.

## REVISIÓN DE LITERATURA

El campo de estudio relacionado al fomento del emprendimiento a nivel del individuo está dirigido al análisis de la combinación de características emprendedoras, habilidades emprendedoras y la personalidad emprendedora. El enfoque de estudio de rasgos emprendedores ha sido desarrollado en varias investigaciones para poder identificar un listado de rasgos específicos relacionados a un emprendedor. No obstante, no existe un consenso entre los rasgos explorados en estas investigaciones (Sivarajah & Achchuthan, 2013), pero sí en el reconocimiento del emprendimiento como una acción planificada (De Clercq, Menzies, Diochon, & Gasse, 2009). Reconociendo esta acción planificada, nuestra revisión de literatura (D. L. Bolton & Lane, 2012; Elenurm, 2012; Josien, 2008; Kemepade Moruku, 2013; S. M. Lee, Lim, & Pathak, 2009; Okhomina, 2010; Silva, Couto, & Coelho, 2012; Tautila & Down, 2012), identificó las dimensiones de la orientación emprendedora y la intención emprendedora como elementos que describen los rasgos que anteceden un comportamiento emprendedor. Las dimensiones de la orientación

empresadora se componen por: autonomía, proactividad, innovación, competitividad y toma de riesgo. Las dimensiones de la intención emprendedora por: necesidad de logro, locus de control y auto eficacia.

### Orientación Emprendedora

El alcance del concepto de orientación emprendedora ha evolucionado desde su concepción. Este concepto fue desarrollado (Covin, J. G. & Slevin, 1989) para estudiar la orientación competitiva de los gerentes en términos de actitudes y acciones en una empresa caracterizada como conservadora (Mintzberg, 1973). Lumpkin y Dess (1996), desarrollaron un estudio donde se refinan y alinean las dimensiones de la orientación emprendedora a la conducta de emprendedores, dando paso a un nuevo campo de estudio. La orientación emprendedora es definida como inclinación de un individuo a una conducta de ser pionero, proactivo y de tomar riesgos para comenzar una empresa. También es caracterizada por los procesos, prácticas y la toma de decisiones que envuelve el inicio de una empresa. (Nandamuri, 2013). Okhomina (2010), valida estudios de la conducta empresarial y sugiere que es imperativo enlazar los rasgos psicológicos y la orientación emprendedora por razones empíricas y teóricas ya que se ha probado que emprendedores con ciertas características exhiben altos niveles de orientación emprendedora.

A continuación, discutiremos la literatura relacionada a las dimensiones de la orientación emprendedora. Se argumenta que el incremento en la actividad emprendedora ha sido resultado de personas con características de independencia, los cuales se comprometen a desarrollar ideas para convertirlas en productos innovadores y aventurarse a nuevos mercados. La *autonomía* se refiere a la acción independiente de un individuo a desarrollar una idea o visión en una realidad (Febrica & Eliyana, n.d.). Estudios han identificado que esta búsqueda de independencia está influenciada por factores personales y externos los cuales se reflejan en el deseo de establecer una empresa. Entre estos factores, los factores internos son los de más peso en los niveles de autonomía. (De Clercq et al., 2009). Este hallazgo es respaldado por investigaciones que indican que el compromiso con los valores de una persona influencia también los niveles de autonomía (Tasnim, Yahya, & Zainuddin, 2014).

La *proactividad* : Sugiere el establecimiento de metas complementado por una perspectiva de futuro. Esto es característico de actividades emprendedoras (D. Bolton, 2012). Estudios han identificado a los emprendedores exitosos con altos niveles de resistencia y la habilidad de continuar tareas sin importar los obstáculos (Oosterbeek, van Praag, & Ijsselstein, 2010). También, se ha encontrado que los emprendedores disfrutan de tomar iniciativas y de asumir responsabilidades por sus decisiones y detestan la rutina y las tareas repetitivas (Santos, Caetano, & Curral, 2013; Sorensen & Chang, 2006).

Estudios caracterizan a los emprendedores con la capacidad de transformar su ambiente para identificar oportunidades y tomar ventaja. La dimensión de *innovación* se relaciona al potencial de superar barreras para adquirir recursos y resolver problemas (Fillis & Rentschler, 2010). Las soluciones innovadoras surgen cuando existe una necesidad de una solución innovadora a un problema. Esto resulta en un pensamiento intuitivo el cual capacita al emprendedor para formular varias ideas de negocio y entender cómo generar ganancias (S., M., & Ramalu, 2014).

*La dimensión de competitividad*: Es caracterizada por la inclinación a aceptar competencia y desarrollar una postura estratégica para superar al rival (Josien, 2008; S. M. Lee et al., 2009). Dado a que la posibilidad de éxito en una nueva empresa es baja comparado con las establecidas, una actitud competitiva es crucial para el desarrollo de una empresa. Esta disposición competitiva está acompañada por la disposición a la búsqueda de recursos e información para establecer una empresa. Estudios han comprobado que mientras más redes de apoyo, mayor es la posibilidad de éxito en las etapas iniciales de comenzar una empresa. (Sivarajah & Achchuthan, 2013).

*La toma de riesgo*: Ha sido relacionada al emprendimiento en diversos estudios. La toma de riesgo es definida como la disposición de comprometer recursos con la posibilidad de enfrentar una pérdida (Martínez, Fuensanta, & Rodríguez, 2013; Oosterbeek et al., 2010; Sánchez, 2011). También, se describe como tomar acciones definitivas para aventurarse a lo desconocido al comprometer recursos significativos a actividades con incertidumbre (Rauch & Frese, 2007).

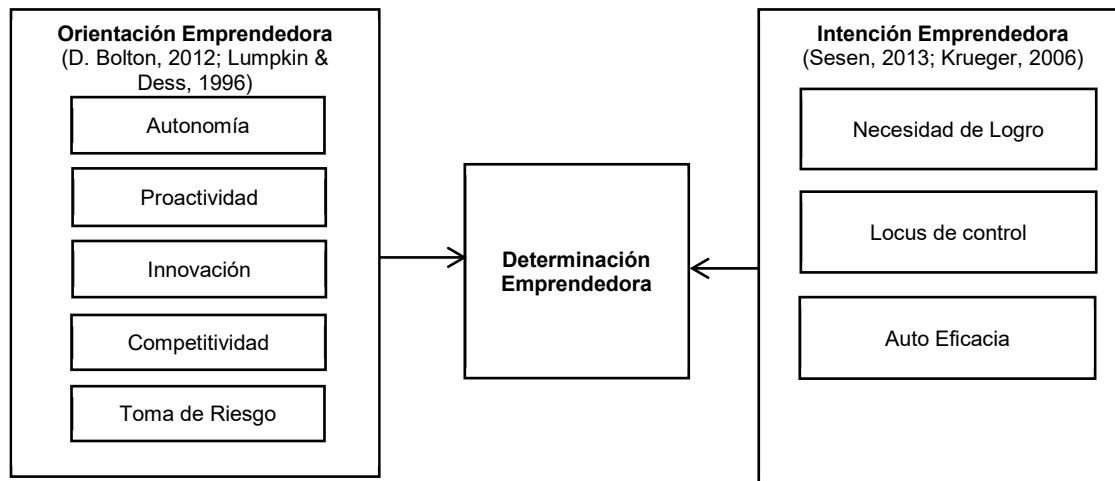
### Intención Emprendedora

La literatura del área de la psicología social indica que las intenciones son un fuerte predictor del comportamiento planificado individual. Especialmente cuando son comportamientos difíciles de observar o envuelven un tiempo no determinado. Estudios de la disciplina del emprendimiento, han encontrado que la intención es el predictor más poderoso de los comportamientos emprendedores (Krueger Jr. & Reilly, 2000). También, se caracteriza como una situación voluntaria de pensamiento analítico que consiste en concentración, experiencia y un comportamiento individual relacionado a una meta (Che Mat, Maat, & Mohd, 2015). La intención emprendedora es caracterizada como la potencialidad o compromiso de comenzar una empresa (Uddin & Bose, 2012). De acuerdo a las teorías de rasgos emprendedores, las intenciones emprendedoras se componen de: necesidad de logro, locus de control y auto eficacia (Sesen, 2013). La dimensión de *necesidad de logro* es definida como la necesidad de lograr metas. Implica hacer algo mejor y más rápido que cualquier otra persona o mejor que lo hecho en logros anteriores (Carraher, Buchanan, & Puia, 2010). La dimensión de *locus de control* es caracterizada por el grado que los individuos entienden que sus logros dependen de su comportamiento. No creen en la suerte, sólo en sus acciones y habilidades (Che Mat et al., 2015; Schjoedt & Shaver, 2012). La dimensión de *auto eficacia* está altamente relacionada con la motivación del logro de metas. Esta dimensión refleja las experiencias y el conocimiento adquirido del individuo. Definimos *auto eficacia* como la evaluación de las capacidades de un individuo para involucrarse en actividades que resultan en completar una tarea exitosamente. También, la literatura se refiere a la capacidad de controlar pensamientos negativos que afecten el logro de una tarea (Laviolette, Radu, & Brunel, 2012; Moberg, 2013)

### Modelo de Determinación Emprendedora

Esta investigación propone un modelo de tres dimensiones basado en la literatura estudiada para fomentar la actividad emprendedora en ambientes universitarios (Figura 1). Este modelo toma en consideración las cinco dimensiones de la orientación emprendedora validadas previamente por Bolton (2012) y Lumpkin & Dess (1996); y las tres dimensiones previamente validadas por Sesen (2013) y Krueger (2006) de la intención emprendedora. Nuestro modelo presenta un nuevo constructo denominado *determinación emprendedora*, el cual es operacionalizado por el nivel de certeza en la cual se comenzará y operará una empresa en un tiempo establecido. Para establecer contrastes entre los constructos del modelo propuesto establecemos las siguientes diferencias: orientación emprendedora, la inclinación de comenzar una empresa, intención emprendedora, la potencialidad de comenzar una empresa y la determinación emprendedora, la certeza de establecer una empresa en un tiempo definido.

Figura 1: Modelo de Determinación Emprendedora



El propósito de este estudio es proponer un modelo basado en rasgos emprendedores que ayude a aumentar la actividad emprendedora en estudiantes universitarios. Los objetivos de la investigación son los siguientes:

Evaluar los niveles de la orientación emprendedora y la intención emprendedora.

Identificar si existe relación significativa entre las dimensiones de la orientación emprendedora con la determinación emprendedora.

Identificar si existe relación significativa entre las dimensiones de la intención emprendedora con la determinación emprendedora.

## DATOS Y METODOLOGÍA

Para validar el modelo propuesto en esta investigación, se implementó un modelo de investigación no exploratorio. La muestra fue seleccionada de una universidad privada del área metropolitana de Puerto Rico con una matrícula total de 7,108 estudiantes. Se calculó una muestra de 365 estudiantes con un 95% de intervalo de confianza y un 5% de error de muestreo (Raosoft, 2015). Se logró una participación de un 89.9% de la muestra calculada. Se recopilaron los datos en el segundo semestre de enero a mayo del 2016. Para asegurar la representatividad de la muestra, se implementó un muestreo estratificado en dos fases para determinar las proporciones de la muestra. En la primera etapa se dividió la muestra en nueve unidades para representar las diferentes escuelas. En la segunda etapa, se dividió por grados académicos.

Para recopilar los datos asociados a los rasgos emprendedores, se utilizó un cuestionario previamente validado. Este cuestionario se utilizó en un estudio comparativo de rasgos emprendedores entre estudiantes de universidades de Estados Unidos, Sur África, y los Países Bajos (Eeden, Louw, & Venter, 2005). Este instrumento consiste de dos secciones. La sección “A”, está compuesta por preguntas demográficas y descriptivas y la sección “B”, por 104 ítems para evaluar rasgos emprendedores. Estos ítems fueron redactados de forma afirmativa para utilizar una escala Likert de 5 puntos. Para alinear las 104 premisas que evalúan los rasgos emprendedores de nuestra muestra a la orientación emprendedora, intención emprendedora y la determinación emprendedora, se consultó a expertos en la conducta humana y empresarios exitosos.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, presentaremos los análisis estadísticos para validar los componentes del modelo de Determinación Emprendedora. Presentaremos una tabla descriptiva para conocer los niveles de las dimensiones que componen el modelo propuesto y presentaremos las correlaciones entre las dimensiones y la determinación emprendedora. Para validar el nivel de predicción de las dimensiones del modelo a la determinación emprendedora, presentaremos una regresión múltiple. El instrumento fue completado por 328 estudiantes. La confiabilidad del instrumento de 104 ítems fue determinada mediante el cálculo del coeficiente de *Cronbach Alpha*, se obtuvo un coeficiente de .947. Esto excediendo el .7 señalado en la literatura como la validez mínima recomendada de un instrumento (Gliem & Gliem, 2003). Los participantes del estudio fueron mayormente féminas con un 56.4% de participación. La edad predominante fue entre los <20 a 25 años, representado un 57.6% de la muestra. El 57.3% de los participantes estaban matriculados en un grado de bachillerato y el 14.9% en estudios graduados. La tabla 1 demuestra la distribución de la muestra entre las Escuelas y los grados académicos de los participantes del estudio. La presencia de cero en la tabla indica que la Escuela no ofrece el nivel de grado académico.

Tabla 1: Distribución de Estudiantes por Escuela y Grado Académico

|                                 | Certificado Técnico Profesional | Bachillerato | Grado Asociado | Maestría | Total |
|---------------------------------|---------------------------------|--------------|----------------|----------|-------|
| Escuela de Negocios             | 0                               | 19           | 4              | 14       | 37    |
| Ciencias y Tecnología           | 0                               | 19           | 6              | 0        | 25    |
| Escuela de Ciencias de la Salud | 1                               | 13           | 11             | 0        | 25    |
| Escuela de Turismo              | 12                              | 54           | 22             | 0        | 88    |
| Ciencias Sociales y Humanas     | 0                               | 16           | 3              | 12       | 31    |
| Estudios Profesionales          | 2                               | 46           | 1              | 17       | 66    |
| Escuela de Estudios Técnicos    | 27                              | 0            | 1              | 0        | 28    |
| Escuela de Educación            | 1                               | 21           | 0              | 6        | 28    |
| Total                           | 43                              | 188          | 48             | 49       | 328   |

*Nota: Esta tabla representa la distribución de la muestra por escuela y grado académico. La presencia del valor cero, indica que la Escuela no ofrece un grado académico en este nivel de educación.*

Se calcularon estadísticas descriptivas para poder determinar los niveles de las dimensiones del modelo. Los datos descriptivos de la orientación emprendedora indican niveles medios muy similares, no se puede observar una dimensión dominante. Las dimensiones de proactividad e innovación son los valores más bajos y tienden a ser más dispersos, esto demostrado por las desviaciones estándar de 0.669 y 0.663 respectivamente. La competitividad y la toma de riesgo, son las medias más altas a su vez con la menor variabilidad (Tabla 2).

Tabla 2: Estadísticas Descriptivas de Dimensiones de Orientación Emprendedora

|                | Autonomía | Proactividad | Innovación | Competitividad | Toma de Riesgo |
|----------------|-----------|--------------|------------|----------------|----------------|
| Mean           | 3.56      | 3.43         | 3.45       | 3.67           | 3.68           |
| Std. Deviation | 0.576     | 0.669        | 0.663      | 0.538          | 0.547          |
| Variance       | 0.332     | 0.448        | 0.439      | .0289          | 0.299          |

*Nota: Esta tabla incluye las cantidades medias, las desviaciones estándar y la varianza para cada una de las dimensiones de la orientación emprendedora. La competitividad y la toma de riesgo representan las cantidades medias mayores.*

Los niveles medios de las dimensiones de la intención emprendedora, presentan valores algo similares, al igual que la orientación empresarial. No obstante, podemos identificar que la dimensión de locus de control es la más dominante, aunque sin mucha diferencia de la dimensión de auto eficacia. La dimensión de necesidad de logro es la media más baja, pero es la de menos variabilidad (Tabla 3). Los datos descriptivos para la variable de determinación emprendedora reflejaron una media de 3.31 con una desviación estándar de 0.795. Esto representa la media más baja con la variabilidad más alta del modelo.



Tabla 3: Estadísticas Descriptivas de Dimensiones de Intención Emprendedora

|                | Necesidad de Logro | Locus de Control | Auto Eficacia |
|----------------|--------------------|------------------|---------------|
| Mean           | 3.65               | 3.87             | 3.76          |
| Std. Deviation | 0.524              | 0.569            | 0.556         |
| Variance       | 0.275              | 0.324            | 0.310         |

Nota: Esta tabla incluye las cantidades medias, las desviaciones estándar y la varianza para cada una de las dimensiones de la intención emprendedora. El locus de control representa la cantidad media mayor.

Se calculó una correlación *Pearson* para describir la fortaleza y dirección de las dimensiones del modelo con la determinación emprendedora (Sekaran & Bougie, 2010). Las cinco dimensiones de la orientación emprendedora reflejaron relaciones lineales positivas al ser contrastadas con la determinación emprendedora (Tabla 4). Las correlaciones de mayor fortaleza fueron la proactividad y la innovación consideradas por la literatura como de nivel considerable. Competitividad, toma de riesgos y autonomía se catalogan como correlaciones positivas medias (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Tabla 4: Correlaciones entre Orientación Emprendedora y Determinación Emprendedora

|                            | Autonomía | Proactividad | Innovación | Competitividad | Toma De Riesgo |
|----------------------------|-----------|--------------|------------|----------------|----------------|
| Determinación Emprendedora | 0.662**   | 0.710**      | 0.716**    | 0.571**        | 0.555**        |

Nota: Esta tabla presenta las correlaciones *Pearson* entre las dimensiones de la orientación emprendedora y la determinación emprendedora. Las dimensiones de proactividad e innovación representan las correlaciones más altas entre las variables.

Las correlaciones para las dimensiones de la intención empresarial resultaron ser positivas (Tabla 5). La correlación de mayor influencia resultó ser la dimensión de auto eficacia. El nivel de fortaleza para estos factores es caracterizado por la literatura como correlaciones positivas medias.

Tabla 5: Correlaciones entre Intención Emprendedora y Determinación Emprendedora

|                            | Necesidad de Logro | Locus de Control | Auto Eficacia |
|----------------------------|--------------------|------------------|---------------|
| Determinación Emprendedora | 0.577**            | 0.525**          | 0.634**       |

Nota: Esta tabla muestra las correlaciones *Pearson* entre las dimensiones de la intención emprendedora y la determinación emprendedora. La dimensión de auto eficacia representa la correlación más alta entre las variables.

Como parte de las estadísticas para validar el modelo propuesto en esta investigación, se realizaron regresiones múltiples para determinar los niveles de predicciones de las dimensiones. Los resultados de la regresión múltiple entre las dimensiones de orientación emprendedora explican el 56.9% de la varianza en la determinación empresarial ( $R^2=0.569$ ,  $F(5,322)=85.022$ ,  $p<0.000$ ). La dimensión que más contribuye a explicar la determinación empresarial es la autonomía con una beta de 0.405. Las restantes cuatro dimensiones no contribuyen significativamente a explicar la determinación empresarial (Tabla 6).

Tabla 6: Coeficientes de la Orientación Emprendedora

|                | Coeficientes No Estandarizados |            | Coeficientes Estandarizados | T     | Sig.  |
|----------------|--------------------------------|------------|-----------------------------|-------|-------|
|                | B                              | Std. Error | Beta                        |       |       |
| Autonomía      | 0.405                          | 0.086      | 0.294                       | 4.730 | 0.000 |
| Proactividad   | 0.288                          | 0.219      | 0.242                       | 1.311 | 0.191 |
| Innovación     | 0.280                          | 0.230      | 0.234                       | 1.218 | 0.224 |
| Competitividad | 0.134                          | 0.080      | 0.090                       | 1.672 | 0.095 |
| Toma de Riesgo | -0.042                         | 0.086      | -0.029                      | -4.90 | 0.624 |

Nota: Esta tabla muestra el resultado del análisis de regresión múltiple entre la orientación emprendedora y la determinación emprendedora como variable dependiente. La dimensión de autonomía obtuvo el valor beta más alto y fue el único valor significativo.

Los resultados de la regresión múltiple de las dimensiones de la intención emprendedora explican el 42.3% de la varianza en la determinación empresarial ( $R^2=0.423$ ,  $F(3,324)=79.035$ ,  $p<0.000$ ). La necesidad de logro y la auto eficacia son las dimensiones que más contribuyen a explicar la determinación empresarial.

Los resultados de la regresión indican que la dimensión de locus de control no contribuye significativamente al modelo (Tabla 7).

Tabla 7: Coeficientes de la Intención Emprendedora

|                    | Coeficientes No Estandarizados |            | Coeficientes Estandarizados | T     | Sig.  |
|--------------------|--------------------------------|------------|-----------------------------|-------|-------|
|                    | B                              | Std. Error | Beta                        |       |       |
| Necesidad de Logro | 0.353                          | 0.103      | 0.233                       | 3.424 | 0.001 |
| Locus de control   | -0.092                         | 0.109      | -0.066                      | -.848 | 0.397 |
| Auto Eficacia      | 0.728                          | 0.121      | 0.509                       | 6.030 | 0.000 |

*Nota: Esta tabla muestra el resultado del análisis de regresión múltiple entre la intención emprendedora y la determinación emprendedora como variable dependiente. Las dimensiones de necesidad de logro y la auto eficacia reflejaron los betas más altos con valores significativos.*

Al desarrollar modelos de regresión, estos podrían presentar características de multicolinealidad. Estas se describen como altas inter correlaciones o asociaciones entre variables independientes (Grewal & Cote, 2004). Para identificar estos problemas se evalúan los valores de tolerancia y el factor de inflación de la varianza (VIF). El modelo de regresión de orientación emprendedora presenta el efecto de multicolinealidad en las dimensiones de proactividad e innovación. Los niveles de tolerancia (Tabla 8) están por debajo de 0.10, lo que indica la posibilidad que estas dimensiones no expliquen la determinación emprendedora (Wheeler & Tiefelsdorf, 2005). Ambos niveles de VIF para estas dimensiones resultaron mayor de 10, lo cual confirma la multicolinealidad (Wong, 2013). Los valores de tolerancia y VIF para las dimensiones de la intención emprendedora, no reflejan problemas de multicolinealidad (Tabla 9).

Tabla 8: Análisis de Multicolinealidad: Orientación Emprendedora

|                     | Estadísticas de Colinealidad |               |
|---------------------|------------------------------|---------------|
|                     | Tolerancia                   | VIF           |
| Autonomía           | 0.347                        | 2.884         |
| <b>Proactividad</b> | <b>0.039</b>                 | <b>25.476</b> |
| <b>Innovación</b>   | <b>0.036</b>                 | <b>27.500</b> |
| Competitividad      | 0.459                        | 2.177         |
| Toma de Riesgo      | 0.378                        | 2.643         |

*Esta tabla presenta el cálculo de tolerancia y los factores de inflación de la varianza para la orientación emprendedora y la determinación emprendedora. Este resultado identifica la presencia de multicolinealidad entre las dimensiones de proactividad e innovación.*

Esta investigación propone un modelo de dimensiones emprendedoras para ayudar a fomentar el emprendimiento en estudiantes universitarios. La literatura revisada incluida en esta investigación estableció la relación entre presencia de altos niveles de las dimensiones de los rasgos analizados con el emprendimiento. Al analizar las tendencias centrales de las dimensiones pudimos observar valores similares tanto para la orientación e intención emprendedora. Para categorizar el nivel de estos valores utilizaremos la escala elaborada por Eeden, Vouw & Venter (2005) donde los valores medios igual o menor a 2.6, son rasgos subdesarrollados; entre 2.6 y 3.4 son rasgos promedios y más de 3.4 se consideran rasgos altamente desarrollados. Bajo esta escala, todas las dimensiones de la orientación emprendedora son consideradas como altamente desarrolladas para el modelo.

Tabla 9: Análisis de Multicolinealidad: Intención Emprendedora

|                    | Estadísticas de Colinealidad |       |
|--------------------|------------------------------|-------|
|                    | Tolerance                    | VIF   |
| Necesidad de Logro | 0.386                        | 2.590 |
| Locus de Control   | 0.294                        | 3.397 |
| Auto Eficacia      | 0.250                        | 4.005 |

*Esta tabla presenta el cálculo de tolerancia y los factores de inflación de la varianza para la orientación emprendedora y la determinación emprendedora. Este resultado identifica que no existe multicolinealidad entre estas dimensiones.*

Al aplicar la escala a las dimensiones de intención emprendedora, podemos observar que también se categorizan como altamente desarrolladas. La media de 3.31 correspondiente a la determinación emprendedora es categorizada por la escala como desarrollada en promedio. Los elementos que componen la medición de la determinación emprendedora fueron basados a base de los rasgos más definitivos que más perfilan la planificación del comienzo de una empresa. Una posible explicación a este hallazgo podría ser que a corto plazo los planes son el completar una carrera. Las correlaciones positivas de las dimensiones eran esperadas de acuerdo a la literatura revisada. Por otro lado, caracterizando la orientación emprendedora como la inclinación de establecer una empresa y la intención emprendedora como la potencialidad, siendo la intención más determinante al modelo, se esperaba que las correlaciones de la intención emprendedora fueran más fuertes. Al contrario, la orientación emprendedora presentó las correlaciones positivas más fuertes. Al comparar los resultados de las regresiones múltiples de los modelos, la orientación emprendedora (56.9%) explica más la variabilidad de la determinación emprendedora que la intención emprendedora (42.3%). Esta variabilidad valida el hallazgo del nivel de las fuerzas de las correlaciones al identificar una tendencia a menores coeficientes en las medidas de mayor perfil al momento de planificar establecer una empresa. Al evaluar las dimensiones del modelo de orientación emprendedora, pudimos observar que la dimensión de la autonomía es la más que aporta a explicar la determinación emprendedora. Este hallazgo respalda estudios previos los cuales describen la autonomía como uno de los rasgos más esenciales del emprendimiento (Ishiguro, 2015) Las dimensiones de proactividad, innovación, competitividad y toma de riesgo están relacionadas al modelo, pero su aportación no es significativa.

La literatura ha enlazado los niveles de proactividad a niveles de educación y experiencia (Altinay & Wang, 2011). Esto pudiese explicar los bajos niveles de significancia al modelo. Por otro lado, la literatura revisada asocia los niveles de innovación con el emprendimiento, pero ciertamente otros estudios han encontrado que podría existir emprendimiento en niveles bajos de innovación (Berrios-Lugo & Espina, 2014). La baja aportación al modelo de la dimensión de competitividad valida estudios previos que han identificado bajos niveles en estudiantes universitarios, esto influenciado mayormente por la carencia de métodos de enseñanzas de experiencia y prácticos (Konig, 2013). Un hallazgo importante es que la toma de riesgo fue la dimensión de menos significancia en aportar al modelo. Esto retando la literatura revisada la cual indica la toma de riesgo como básica al emprendimiento (Sivarajah & Achchuthan, 2013). Una posible explicación a este hallazgo es que los estudiantes buscan un grado de seguridad con la aspiración de una carrera universitaria para luego buscar un empleo. El modelo de intención emprendedora presento las dimensiones de auto eficacia y necesidad de logro como las más que aportan a la determinación emprendedora. Esto validando estudios previos donde caracterizan la necesidad de logro como el sentido de persistencia y urgencia de satisfacer culminar una tarea (Wu, Matthews, & Dagher, 2007) y la auto eficacia como altos niveles de desempeño necesarios para tener éxito (Drnovšek, Wincent, & Cardon, 2010). La única dimensión que no fue significativa fue la de locus of control. Estudios realizados en ambientes universitarios han tenido resultados similares en cuanto a la relación positiva pero no significativa (Schjoedt & Shaver, 2012). Las dimensiones de proactividad e innovación arrojaron indicadores de multicolinealidad. Para manejar este hallazgo, la literatura sugiere remover los elementos altamente correlacionados del modelo (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2014). Basado en estos hallazgos de estudios previos se removió la dimensión de innovación del modelo de orientación empresarial (Berrios-Lugo & Espina, 2014). Al remover esta dimensión se obtuvo niveles de contribución significativos de las dimensiones de autonomía, competitividad y proactividad. La dimensión de autonomía mantuvo su nivel de aportación más significativa al modelo. A pesar de los ajustes para manejar la multicolinealidad, la dimensión de riesgo se mantuvo como no significativa al modelo. Podríamos explicar este evento dado a los resultados inconsistentes que los estudios han tenido al intentar confirmar la relación de la dimensión de riesgo como un rasgo distintivo de un emprendedor. Todas las dimensiones mostraron valores de tolerancia y VIF que indican la eliminación de la multicolinealidad del modelo.

Tabla 9: Coeficientes de la Orientación Emprendedora: Ajuste de Multicolinealidad

|                | Coeficientes No Estandarizados |            | Coeficientes Estandarizados | T     | Sig.  | Estadísticas de Colinealidad |       |
|----------------|--------------------------------|------------|-----------------------------|-------|-------|------------------------------|-------|
|                | B                              | Std. Error | Beta                        |       |       | Tolerancia                   | VIF   |
| Autonomía      | 0.409                          | 0.086      | 0.296                       | 4.771 | 0.000 | 0.347                        | 2.880 |
| Competitividad | 0.142                          | 0.080      | 0.096                       | 1.790 | 0.074 | 0.463                        | 2.158 |
| Toma de Riesgo | -0.024                         | 0.085      | -0.016                      | -2.76 | 0.782 | 0.391                        | 2.558 |
| Proactividad   | 0.544                          | 0.064      | 0.457                       | 8.538 | 0.000 | 0.467                        | 2.140 |

Esta tabla muestra el resultado de la regresión múltiple para la orientación emprendedora al realizar el ajuste por multicolinealidad al excluir la dimensión de innovación del modelo.

Esta investigación representa un avance en el tema del emprendimiento ya que identifica y perfila los rasgos emprendedores a fortalecer en entornos universitarios. La identificación de la innovación, la competitividad, la toma de riesgo y el locus de control como dimensiones que la literatura valida su relación al emprendimiento, pero resultan ser no significativas en este estudio, delinea una ruta de acción para complementar los currículos universitarios y los servicios de apoyo a los estudiantes para fortalecer estas características. Esto, sin dejar a un lado las dimensiones que en el estudio resultaron ser significativas y están validadas en la literatura.

## CONCLUSIONES

Esta investigación tenía como objetivo medir los niveles de las dimensiones de orientación e intención emprendedora, e identificar si existe relaciones significativas entre las dimensiones de orientación e intención emprendedora y la determinación emprendedora para a su vez proponer un modelo de desarrollo del emprendimiento en ambientes universitarios. Los análisis descriptivos identificaron niveles desarrollados de los rasgos que componen las dimensiones emprendedoras. La determinación empresarial resultó en una escala media de desarrollo, lo cual posiblemente perfila niveles medios en la finalidad de establecer una empresa por parte de los encuestados. El modelo de intención caracterizado por ser el de mayor potencialidad a la actividad emprendedora según la literatura fue el de menor fuerza. Esto demostrado por los coeficientes de correlación positivos medios. El de mayor fuerza fue la orientación caracterizada por la intención de establecer una empresa. Esto retando estudios previos donde indican que la intención es más determinante de la actividad emprendedora (Liñán, Rodríguez-Cohard, & Rueda-Cantuche, 2011). Los resultados sugieren que la característica de la muestra de estar en curso de una carrera en la universidad impacta directamente a los rasgos que miden las dimensiones del modelo. La toma de riesgo y la innovación son vistas como dos pilares que explican el emprendimiento. Este estudio reflejó lo contrario. Los hallazgos de esta investigación sugieren que el fenómeno del emprendimiento en el contexto de la educación es uno complejo, el cual requiere la consideración de más variables. Se recomienda para futuras investigaciones complementar el modelo con dimensiones exógenas como factores demográficos, sociales y culturales que den forma a los rasgos emprendedores. También se recomienda investigar nuevas medidas para medir el riesgo y la innovación como un rasgo emprendedor. Al igual que dado a la presencia de multicolinealidad se recomienda la incorporación de la técnica de estadística de ecuaciones estructurales de *Partial Least Square* (Wong, 2013). Entre las limitaciones del estudio están evaluar los elementos que componen y miden la determinación emprendedora, siendo este un nuevo constructo. Al igual que la característica de la muestra de ostentar una carrera profesional, influye al modelo directamente.

Las instituciones universitarias deben de desarrollar y fomentar ecosistemas de apoyo a los estudiantes que presenten altos niveles de características emprendedoras para que evolucionen a empresarios. Igualmente, no se debe limitar la educación en emprendimiento a la disciplina de negocios únicamente. La literatura ha comprobado que la educación es el medio pedagógico más efectivo para fomentar las aspiraciones emprendedoras (Bae, Qian, Miao, & Fiet, 2014). Por ello, se recomienda que se incorporen aprendizajes de experiencia en los salones de clase para fomentar el desarrollo de rasgos emprendedores (Wong Poh

Kam, Ping, & Pei, n.d.). El emprendimiento exitoso requiere de una armonía de características, rasgos y actitudes de la cual mediante un proceso planificado resulte una empresa. Sin duda los emprendedores piensan y procesan la información de manera distinta. La presencia en un individuo de rasgos y características particulares no necesariamente significa que éstos desarrollen empresas, pero ciertamente sirve como antecedente a su desarrollo.

## REFERENCIAS

Ahmad, S. Z., Xavier, S. R., & Bakar, A. R. A. (2014). Examining entrepreneurial intention through cognitive approach using Malaysia GEM data. *Journal of Organizational Change Management*, 27(3), 449–464. <http://doi.org/10.1108/JOCM-03-2013-0035>

Al-Habib, M. (2012). Identifying The Traits Of Entrepreneurs In A University Setting: An Empirical Examination Of Saudi Arabian University Students. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 11(9), 1019. Retrieved from [http://search.proquest.com/docview/1418718834?accountid=14744%5Cnhttp://fama.us.es/search\\*spi/i?SEARCH=%5Cnhttp://pibserver.us.es/gtb/usuario\\_acceso.php?centro=\\$USEG&centro=\\$USEG&d=1](http://search.proquest.com/docview/1418718834?accountid=14744%5Cnhttp://fama.us.es/search*spi/i?SEARCH=%5Cnhttp://pibserver.us.es/gtb/usuario_acceso.php?centro=$USEG&centro=$USEG&d=1)

Altinay, L., & Wang, C. L. (2011). The influence of an entrepreneur's socio-cultural characteristics on the entrepreneurial orientation of small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(4), 673–694. <http://doi.org/10.1108/14626001111179749>

Astuti, R. D., & Martdianty, F. (2012). Students' Entrepreneurial Intentions By Using Theory of Planned Behavior. The Case in Indonesia. *The South East Asian Journal Management*, 6(2), 100–112.

Bae, T. J., Qian, S., Miao, C., & Fiet, J. O. (2014). The Relationship Between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 38, 217–254. <http://doi.org/10.1111/etap.12095>

Berrios-Lugo, J. E., & Espina, M. I. (2014). Determinant Factors for the Development of Entrepreneurial Activity : A Correlational Study. *ESIC Market*, 45(1), 53–66. <http://doi.org/10.7200/esicm.147.0451.2i>

Bolton, D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: further investigation of a measurement instrument. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 18(1), 91–99. Retrieved from <http://www.questia.com/library/journal/1G1-321579269/individual-entrepreneurial-orientation-further-investigation>

Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument. *Education + Training*, 54(2/3), 219–233. <http://doi.org/10.1108/00400911211210314>

Carraher, S. M., Buchanan, J. K., & Puia, G. (2010). Entrepreneurial Need for Achievement in China, Latvia, and the USA. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 378–396. <http://doi.org/10.1108/17465261011079767>

Che Mat, S., Maat, S. M., & Mohd, N. (2015). A Descriptive Analysis on Entrepreneurial Intention among Engineering Technology Students. *Asian Social Science*, 11(24), 286–293. <http://doi.org/10.5539/ass.v11n24p286>

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75–87.

De Clercq, D., Menzies, T. V., Diochon, M., & Gasse, Y. (2009). Explaining nascent entrepreneurs' goal commitment: an exploratory study, 2(2), 123–140. <http://doi.org/10.1080/08276331.2009.10593446>

Drnovšek, M., Wincent, J., & Cardon, M. S. (2010). Entrepreneurial Self-Efficacy and Business Start-up: Developing a Multi-Dimensional Definition. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(4), 329–348. <http://doi.org/10.1108/13552551011054516>

Eeden, S. Van, Louw, L., & Venter, D. (2005). Entrepreneurial traits of undergraduate Commerce students: A three-country comparison. *Management Dynamics*, 14, 26–43. Retrieved from [http://search.proquest.com/docview/200189418?accountid=14472%5Cnhttp://qs7qk6ub8p.search.serialssolutions.com/?ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft\\_id=info:sid/ProQ:abiglobal&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.jtitl](http://search.proquest.com/docview/200189418?accountid=14472%5Cnhttp://qs7qk6ub8p.search.serialssolutions.com/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/ProQ:abiglobal&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.jtitl)

Elenurm, T. (2012). Entrepreneurial orientations of business students and entrepreneurs. *Baltic Journal of Management*, 7(2), 217–231. <http://doi.org/10.1108/17465261211219822>

Febrica, I. A., & Eliyana, A. (n.d.). The antecedence of entrepreneurial achievement, 7(April 2015), 57–71.

Fillis, I., & Rentschler, R. (2010). The Role of Creativity in Entrepreneurship. *Journal of Enterprising Culture*, 18(1), 49–81. <http://doi.org/10.1142/S0218495810000501>

Giacomin, O., Janssen, F., Pruett, M., Shinnar, R. S., Llopis, F., & Toney, B. (2011). Entrepreneurial intentions, motivations and barriers: Differences among American, Asian and European students. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, 219–238. <http://doi.org/10.1007/s11365-010-0155-y>

Gliem, J. a, & Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales., 2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, (1992), 82–88. <http://doi.org/10.1109/PROC.1975.9792>

Grewal, R., & Cote, J. A. (2004). Multicollinearity and measurement error in structural equation models: Implications for theory testing. *Marketing Science*, 23(4), 519–529. <http://doi.org/10.1287/mksc.1040.0070>

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). Corrigendum to “Editorial Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance” [LRP, 46, 1-2, (2013), 1-12], doi: 10.1016/j.lrp.2013.01.001. *Long Range Planning*, 47(6), 392. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.016>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (14th ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Ishiguro, J. (2015). What Influences Entrepreneurial Career Choice?: An Exploratory Analysis of The Sally Caird ' S Get2 For Japanese High School Students Junko Ishiguro , Japan Advanced Institute of Science and Technology, 21(1), 44–58.

Josien, L. S. (2008). Antecedents of entrepreneurial orientation: a contingency approach, (May).  
Kemepade Moruku, R. (2013). Does entrepreneurial orientation predict entrepreneurial behaviour? *International Journal of Entrepreneurship*, 17, 41–60.

- Konig, L. S. (2013). Increasing Competitiveness of Universities By Developing Students ' Entrepreneurial Behavior. The Tenth International Conference: "Challenges of Europe: The QUest for New Competitiveness," 209–223.
- Krueger Jr., N. F., & Reilly, M. D. (2000). Competing Models of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(98), 411. [http://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](http://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)
- Laviolette, M., Radu, M., & Brunel, O. (2012). The impact of story bound entrepreneurial role models on self-efficacy and entrepreneurial intention. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour Research*, 18(6), 720–742. <http://doi.org/10.1108/13552551211268148>
- Lee, L., & Wong, P. K. (2004). Attitude Towards Entrepreneurship Education and New Venture Creation. *SSRN Electronic Journal*. <http://doi.org/10.2139/ssrn.856184>
- Lee, S. M., Lim, S., & Pathak, R. D. (2009). Culture and entrepreneurial orientation: a multi-country study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 1–15. <http://doi.org/10.1007/s11365-009-0117-4>
- Liñán, F., Rodríguez-Cohard, J. C., & Rueda-Cantuche, J. M. (2011). Factors affecting entrepreneurial intention levels: A role for education. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 195–218. <http://doi.org/10.1007/s11365-010-0154-z>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientationconstruct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <http://doi.org/10.2307/258632>
- Martínez, M.-S. C., Fuensanta, M. J. R., & Rodríguez, I. M. (2013). THE INFLUENCE OF SOCIOECONOMIC FACTORS ON ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION. *Journal of Small Business Strategy*, 23(2), 15–27. Retrieved from [http://librarylogin.suagm.edu:85/\\*?url=http://search.proquest.com/docview/1623535832?accountid=130249](http://librarylogin.suagm.edu:85/*?url=http://search.proquest.com/docview/1623535832?accountid=130249)
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53.
- Moberg, K. (2013). An Entrepreneurial Self-Efficacy Scale with Neutral Wording. *Conceptual Richness and Methodological Diversity in Entrepreneurship Research: Entrepreneurship Research in Europe*.
- Mueller, S. L. (2004). Gender Gaps in Potential for Entrepreneurship Across Countries and Cultures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3), 199–220. Retrieved from <http://ezproxy.umuc.edu/login?url=http://search.proquest.com/docview/208440340?accountid=14580>
- Nandamuri, P. P. (2013). Entrepreneurial Orientation and Household Income : A Correlation Analysis, 2(1), 105–123.
- Okhomina, D. (2010). Entrepreneurial orientation and psychological traits : the moderating influence of supportive environment. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3, 1–16. Retrieved from <http://www.aabri.com/manuscripts/10450.pdf>
- Oosterbeek, H., van Praag, M., & Ijsselstein, A. (2010). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. *European Economic Review*, 54(3), 442–454. <http://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2009.08.002>

Raosoft. (2015). Sample Size Calculator. Retrieved September 10, 2015, from <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

S., M. A., M., D. K., & Ramalu, S. S. (2014). Categorizing and Fixing Variables on Entrepreneurial Intention through Qualitative Research. *Asian Social Science*, 10(19), 45–59. <http://doi.org/10.5539/ass.v10n19p45>

Sánchez, J. C. (2011). University training for entrepreneurial competencies: Its impact on intention of venture creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 239–254. <http://doi.org/10.1007/s11365-010-0156-x>

Santos, S. C., Caetano, A., & Curral, L. (2013). Psychosocial aspects of entrepreneurial potential. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(6), 661–685. <http://doi.org/10.1080/08276331.2014.892313>

Schjoedt, L., & Shaver, K. G. (2012). Development and validation of a locus of control scale for the entrepreneurship domain. *Small Business Economics*, 39(3), 713–726. <http://doi.org/10.1007/s11187-011-9357-0>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business - A Skill-Building Approach*. Chichester: Wiley.

Sesen, H. (2013). Personality or environment? A comprehensive study on the entrepreneurial intentions of university students. *Education + Training*, 55(7), 624–640. <http://doi.org/10.1108/ET-05-2012-0059>

Silva, F., Couto, G., & Coelho, H. (2012). Entrepreneurial Potential in the Younger Generation. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(1), 93–101. <http://doi.org/10.1080/08276331.2012.10593561>

Sivarajah, K., & Achchuthan, S. (2013). Entrepreneurial Intention among Undergraduates: Review of Literature. *European Journal of Business and ...*, 5(5), 172–186. Retrieved from <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/4566>

Sorensen, J., & Chang, P. (2006). Determinants of Successful Entrepreneurship: A Review of the Recent Literature. *SSRN Electronic Journal*. <http://doi.org/10.2139/ssrn.1244663>

Taatila, V. (2013). The Entrepreneurial Orientation between Groups of Students. *Interdisciplinary Studies Journal*, 2(4), 66–82. Retrieved from [http://www.laurea.fi/en/isj/latest\\_issue/Documents/ISJ\\_vol2\\_No4\\_web.pdf#page=68](http://www.laurea.fi/en/isj/latest_issue/Documents/ISJ_vol2_No4_web.pdf#page=68)

Taatila, V., & Down, S. (2012). Measuring entrepreneurial orientation of university students. *Education + Training*, 54(8/9), 744–760. <http://doi.org/10.1108/00400911211274864>

Tasnim, R., Yahya, S. and, & Zainuddin, M. (2014). "I'm Loving It!" What Makes the Successful Entrepreneur Affectively Committed to Entrepreneurial Performance? *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 19(2), 27–52.



Uddin, M. R., & Bose, T. K. (2012). Determinants of Entrepreneurial Intention of Business Students in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 7(24), p128.  
<http://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p128>

Wheeler, D., & Tiefelsdorf, M. (2005). Multicollinearity and correlation among local regression coefficients in geographically weighted regression. *Journal of Geographical Systems*, 7(2), 161–187.  
<http://doi.org/10.1007/s10109-005-0155-6>

Wong, K. K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32. <http://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

Wong Poh Kam, Ping, H. Y., & Pei, L. C. (n.d.). Do university entrepreneurship programs influence students' entrepreneurial behavior? An empirical analysis of university students in Singapore.

Wu, S., Matthews, L., & Dagher, G. K. (2007). Need for achievement, business goals, and entrepreneurial persistence. *Management Research News*, 30(2001), 928–941.  
<http://doi.org/10.1108/01409170710833358>

## BIOGRAFÍA

José Eduardo Berríos Lugo es parte de la facultad de la Escuela de Innovación, Emprendimiento y Negocios de la Universidad del Este en Puerto Rico. Como Catedrático Asociado, enseña el curso de *Capstone* de Simulación de Negocios, donde los estudiantes desarrollan y operan empresas virtuales para aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de sus bachilleratos. También enseña los cursos de emprendimiento, mercadeo y finanzas en los niveles sub-graduados y graduado. Jose preside el Comité de Emprendimiento Institucional donde se desarrollan estrategias para el fomento de la actividad emprendedora en la Institución. Por los pasados nueve años, se ha sido la facultad Mentora de la organización estudiantil *Enactus*. Organización que desarrolla proyectos comunitarios empresariales para mejorar la calidad de vida de las comunidades. Sus intereses de investigación giran en torno al comportamiento emprendedor, intención emprendedora y el emprendimiento social. El doctor Berríos ha sido invitado a congresos como conferenciante en el tema del desarrollo del emprendimiento, ha presentado en diversos congresos internacionales y ha publicado sus trabajos en journals internacionales. Puede contactar al autor en: [jberrios34@suagm.edu](mailto:jberrios34@suagm.edu)



# ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES OPERATIVAS EN EMPRESAS MANUFACTURERAS

Nidia Estela Hernández Castro, Universidad Autónoma de Coahuila

Zóchitl Araiza Garza, Universidad Autónoma de Coahuila

Edna Isabel de la Garza Martínez, Universidad Autónoma de Coahuila

Víctor Arturo Barboza Álvarez, Universidad Autónoma de Coahuila

## RESUMEN

*Las capacidades operativas se refieren a la utilización de la infraestructura y conocimientos disponibles para fabricar productos y servicios que optimicen su uso, con el fin de lograr niveles de eficiencia y productividad en las empresas. Por lo anterior, este estudio pretende identificar el nivel de desarrollo de las capacidades operativas que posee una muestra de cinco empresas manufactureras de la región centro del estado de Coahuila, así como también, analizar la relación que existe entre estas capacidades operativas. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo y consistió en la aplicación de un cuestionario estructurado a 270 empleados de nivel medio/superior a finales del año 2015; la información se analizó a través del software estadístico SPSS aplicando el Coeficiente de Correlación Rho de Spearman. Entre los resultados más relevantes se encontró que las capacidades operativas más desarrolladas en las empresas de estudio son: la capacidad de innovación (4.04) y la capacidad de mejora (4.02). Así mismo se encontró que la capacidad de personalización tiene una relación significativa de 0.67 con la capacidad de respuesta, y la capacidad de cooperación tiene una relación significativa de 0.63 con la capacidad de mejora, estos resultados sugieren que las capacidades operativas de las empresas para personalizar su producción y la cooperación con sus clientes y proveedores incrementan la capacidad de respuesta y el mejoramiento del desempeño.*

**PALABRAS CLAVE:** Capacidades Operativas, Capacidad de Innovación, Capacidad de Mejora, Capacidad de Cooperación

## ANALYSIS OF OPERATIONAL CAPABILITIES IN MANUFACTURING COMPANIES

### ABSTRACT

*Operational capabilities refer to the use of infrastructure and knowledge to manufacture products and services that optimize their use, to achieve levels of efficiency and productivity in companies. This study aims to identify the level of development of operational capabilities for a sample of five manufacturing companies in the central region of the state of Coahuila. We also analyze the relationship between these operational capabilities. We use a quantitative approach consisting of the application of a structured questionnaire to 270 medium/higher level employees at the end of the year 2015. The information was analyzed using the SPSS statistical software using the Spearman Rho Correlation Coefficient. Results show that the most developed operational capabilities in the study companies are: the capacity for innovation and the capacity for improvement. We also found that personalization capacity has a significant relationship with responsiveness. Moreover, cooperative capacity has a significant relationship with the capacity for improvement. These results suggest that the operational capabilities of the companies to customize production, and improve cooperation with its customers and suppliers,*

*increases responsiveness and results in performance improvements.*

**JEL:** O32

**KEYWORDS:** Operational Capabilities, Capacity for Innovation, Capacity for Improvement, Capacity for Cooperation

## INTRODUCCIÓN

Se ha considerado que la competitividad y el desempeño económico de las empresas están influenciados por sus capacidades operativas, debido a que las organizaciones son consideradas como una gran red de rutinas en sus diferentes procesos de producción, el monitoreo del desempeño de las distintas rutinas de negocio, el seguimiento de las actividades de control y en la formulación de estrategias (Grant, 1991). Por ello, es importante construir e integrar las capacidades organizacionales necesarias, dentro de las rutinas y procesos, proporcionando a la empresa una fuente potencial de ventaja competitiva (Peng, Schroeder, & Shah, 2008; Wu, Melnyk, & Flynn, 2010). De tal modo, (Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2010), sugieren la utilización de métodos empíricos de investigación que se extiendan hacia enfoques basados en procesos, es decir que analicen los grupos de recursos y capacidades, y la forma en que éstos se despliegan en procesos organizacionales. Indican que solamente de esta manera se estará en condición de comprender los recursos y capacidades que son fuentes de ventaja competitiva sostenible, y la forma en la que algunas empresas son capaces de tener un mejor desempeño con respecto a sus competidores. La era actual se ha distinguido por una gran competencia global, gran diversidad de los mercados, cambios en los requerimientos de los clientes, en la manufactura avanzada y en las tecnologías de la información; en el centro de dichos cambios se localizan los cada vez mayores, requerimientos individualizados de los clientes (Tu, Vonderembse & Ragu-Nathan, 2001).

Por lo anterior, las empresas deben aprender a transformar sus esquemas de comportamiento al reconfigurar sus procesos productivos y mantener la calidad de sus artículos (Pavlou & El Sawy, 2011; Zhang, Vonderembse & Lim, 2003). El objetivo de esta investigación es identificar el nivel de desarrollo de las capacidades operativas, así como también, analizar la relación que existe entre estas capacidades en cinco empresas manufactureras de la región centro del estado de Coahuila. Con los resultados de esta investigación se obtendrá información valiosa para los empresarios, no solamente de empresas grandes, sino también de pequeñas y medianas empresas para establecer estrategias que fomenten y continúen desarrollando sus capacidades operacionales que incidan en el desempeño operativo de las mismas y les permita ser más competitivas. El presente trabajo se ha organizado en tres apartados: primeramente se presenta una revisión de literatura relacionada con el tema de las capacidades operativas. En un segundo apartado se describe el método utilizado, incluyendo las características de las organizaciones participantes y la operacionalización de variables; en una siguiente sección se incluyen los resultados derivados de la información recabada y finalmente, se presentan las conclusiones de este trabajo y las líneas futuras de investigación.

## REVISIÓN LITERARIA

El término de capacidades no es reciente (Day, 1994; Leonard-Barton, 1992), su significado ha sido discutido anteriormente y pueden encontrarse antecedentes en los trabajos de Selznick en 1957 y Penrose en 1959 (Day, 1994). Flynn, Wu y Melnyk (2010) señalan que, los investigadores enfocados en la administración estratégica utilizan diferentes términos para definir las capacidades; sin embargo, parecen coincidir en que, una capacidad no es lo mismo que un recurso; mencionando que la capacidad es una forma superior y distintiva de asignar, coordinar y desarrollar recursos (Amit y Schoemaker, 1993; Schreyogg y Kliesch-Ebert, 2007). En esencia, una capacidad operativa es una rutina o un grupo de rutinas que interactúan (Grant, 1991).

Para algunos (Amit & Schoemaker, 1993), son procesos tangibles o intangibles basados en la información, específicos para cada empresa, y se desarrollan con el paso del tiempo. Del mismo modo (Helfat & Peteraf, 2003), las conciben como habilidades organizacionales que permiten desarrollar un grupo coordinado de tareas, utilizando los recursos disponibles, a fin de lograr un resultado final predeterminado. De acuerdo a (Leonard-Barton, 1992), una de las descripciones más claras de este concepto es la propuesta por (Teece, Pisano y Shuen, 1997), para quienes las capacidades son el grupo de rutinas, habilidades diferenciadas y activos complementarios que proporcionan las bases para las habilidades competitivas de la empresa y para la ventaja competitiva sostenible, en un campo empresarial determinado. En resumen, las capacidades son procesos dinámicos, específicos a la empresa y dependientes de su trayectoria; no se encuentran disponibles en el mercado, son difíciles de copiar y se acumulan como resultado de un proceso de aprendizaje continuo (Dávila, 2010).

Una capacidad puede visualizarse como la fortaleza o eficiencia del grupo de rutinas interrelacionadas para llevar a cabo determinadas tareas (Peng, Schroeder y Shah, 2008). Luego, para una organización resultan relevantes no solamente los recursos que tiene sino lo que hace con ellos (Ndofor, Sirmon & He, 2011), y es por esto que debe precisarse que la creación de capacidades no es el resultado únicamente de juntar o agregar varios recursos (Grant, 1991). Contar con las mejores capacidades, así como tener la mejor tecnología, permite que las firmas elijan e implementen de forma eficiente las actividades necesarias para producir y entregar bienes o servicios a sus clientes (Collis, 1994). Sin embargo, debe señalarse que si el propósito es exceder el desempeño de los competidores, es necesario que las capacidades se desplieguen de forma superior (Day, 1994). Las capacidades son cruciales para comprender y explicar la variabilidad en el desempeño (Flynn, Wu & Melnyk, 2010).

#### Capacidad de Mejora

Flynn et. al. (2010) y Wu et al. (2010) se refieren a las capacidades de mejora como el grupo de habilidades, procesos y rutinas diferenciados para mejorar radicalmente sus procesos existentes de operaciones o para crear e implementar nuevos y únicos procesos de operaciones. Estas capacidades se enfocan en el cambio incremental de los procesos, creando pequeños beneficios medibles y de corto plazo que se traducen en un desempeño superior, lo cual requiere procesos muy diferentes y configuración de los recursos más que cambios en los procesos a larga escala y radicales (Peng et al., 2008). De acuerdo con (Benner y Tushman, 2003), la mejora operativa se aplica a las capacidades técnicas actuales para buscar y desarrollar nuevas maneras de hacer el trabajo que permitan atender a los clientes existentes; esta capacidad está muy relacionada con la estrategia de explotación de (Benner y Tushman, 2003), la cual tiende a generar innovaciones de carácter incremental y está enfocada en habilidades, procesos y rutinas relacionadas con el refinamiento, la implementación, la eficiencia, la producción y la selección (Peng et al., 2008).

#### Capacidad de Cooperación

Flynn et. al. (2010) y Wu et al. (2010) se refieren a las capacidades de cooperación como las habilidades diferenciadas, procesos y rutinas para la creación de relaciones sanas y estables con personas de diferentes áreas funcionales internas. Samson y Terziovski (1999) mostraron el concepto de "cliente interno" entendido como la persona o proceso posterior al que realizamos en cada departamento, e indicaron la necesidad de tener un proceso efectivo de comunicación interna, tanto de forma ascendente como descendente. En este tipo de cooperación, los empleados se involucran fuertemente en el proceso de desarrollo de nuevos productos y en el proceso de modificación de los productos actuales, por lo que es frecuente el uso de equipos conformados por individuos de distintas áreas funcionales (Phan, Abdallah y Matsui, 2011)

### Capacidad de Personalización

Para algunos (Tu et al., 2001), la capacidad de personalización masiva debería ser una dimensión competitiva importante para las empresas manufactureras que operan en el contexto del siglo XXI, dado el nivel incremental de las demandas de los consumidores, resulta esencial que los directivos comprendan cómo diseñar y operar los sistemas para rápidamente producir la variedad de bienes y servicios que cubran las necesidades específicas de los clientes, a la par de mejorar la calidad, y mantener altos volúmenes de producción sin modificar los niveles de precios. La competencia global ha estimulado que se incorpore la orientación de servicio al cliente dentro del contexto de la manufactura, forzando a los productores tanto a mantener bajos sus precios, como a producir bienes y servicios personalizados (Tu et al., 2001). La personalización surgió como un nuevo paradigma en la manufactura, teniendo como reto encontrar un balance entre personalizar artículos y lograr costos bajos, su propósito es combinar la eficiencia en costos de la producción en masa, con la efectividad de la personalización (Ahmad, Schroeder, & Mallick, 2010).

### Capacidad de Respuesta

La capacidad de respuesta operativa se define como habilidades diferenciadas, procesos y rutinas para reaccionar rápida y fácilmente a los cambios en los insumos o requisitos de salida. Se basa en la construcción de la "capacidad de respuesta" propuesta por (Swink & Hegarty, 1998). La capacidad de respuesta se refiere a la capacidad de ajustar rápidamente los procesos de fabricación para hacer frente a los cambios en los insumos, los cambios en los recursos o los cambios en los requisitos de producción. Por ejemplo, un proceso de respuesta puede acomodar las variaciones en la calidad de las materias primas o la disponibilidad de tiempo del equipo. Del mismo modo, los procesos de respuesta pueden cambiar los horarios de trabajo, secuencias de trabajo o rutas físicas para hacer frente a cambios inesperados en las necesidades del cliente. De esta manera, los procesos de respuesta son robustos a las variaciones de entrada o demanda (Swink & Hegarty, 1998). Estudios anteriores han demostrado que la capacidad de respuesta al cliente es un determinante importante de la ventaja competitiva (Stalk y Hout, 1990) y está influenciada por las relaciones con los proveedores (Handfield y Bechtel, 2002). Por lo tanto, la capacidad de respuesta indica la velocidad con que el proveedor reacciona a la información de la empresa compradora y, más generalmente, al mercado global.

### Capacidad de Innovación

Los autores (Flynn, et. al., 2010) y Wu et al., 2010) se refieren a las capacidades de innovación como el conjunto de habilidades, procesos y rutinas diferenciados para mejorar radicalmente sus procesos existentes de operaciones o para crear e implementar nuevos y únicos procesos de operaciones. La capacidad operativa de innovación se enfoca en la búsqueda de la variación y experimentación para cambiar las trayectorias tecnológicas y las competencias organizacionales relacionadas con esas trayectorias (Benner & Tushman, 2003). La capacidad de innovación, según (Schroeder et al., 2002), surge de la conciencia de los avances tecnológicos, así como de la habilidad para adaptar y aplicar la tecnología hacia la satisfacción de las necesidades del mercado o la creación de oportunidades. Uc Heredia et. al. (2008) encontraron en un estudio realizado en 170 pymes manufactureras en Yucatán, México, que i) las empresas de mayor tamaño son más innovadoras, ii) las empresas jóvenes son más innovadoras que las maduras y iii) las empresas con posición tecnológica fuerte-buena son más innovadoras que las de posición débil-mala.

### Capacidad de Reconfiguración

Flynn et al. (2010) mencionan que, la capacidad de reconfiguración son las habilidades, procesos y rutinas diferenciadas para llevar a cabo las transformaciones necesarias, a fin de restablecer el ajuste o

reconfiguración entre la estrategia operativa y el ambiente del mercado. Indican que a consecuencia de lo anterior, se modifica la configuración de los recursos existentes y se generan nuevas estructuras, buscando la coincidencia con los cambios del entorno. La reconfiguración ha sido conectada con la apropiación, la oportunidad y la eficiencia, ya que los recursos existentes modifican su configuración en nuevas competencias operativas (Zott, 2003). Zhang, Vonderembse y Lim (2003) indican que la flexibilidad en la manufactura es una dimensión crítica de la cadena de valor, y la definen como la habilidad de producir una variedad de artículos en las cantidades que los clientes demandan, manteniendo al mismo tiempo altos desempeños. En la misma vertiente, (Govind Menon, 2008) apunta que el proceso de reconfiguración implica cualquier cambio en el patrón o grado de configuración entre los recursos nuevos y presentes.

## METODOLOGÍA

Este estudio es cuantitativo y transversal, los datos se obtuvieron de una encuesta levantada a 270 empleados de mandos medio y superior en empresas manufactureras de la región centro del estado de Coahuila, a finales del año 2015. El instrumento de medición fue un cuestionario estructurado adaptado de (Máñez y Cavazos, 2013), el cuestionario contiene seis capacidades operativas y cada una refleja habilidades relevantes y comprobables. Los datos obtenidos se procesaron a través del paquete estadístico SPSS para medir las variables en estudio y establecer las relaciones buscadas. La muestra fue no probabilística, e incluyó a gerentes, supervisores, analistas, ingenieros y técnicos que laboran en el contexto antes descrito. Para la medición de los 38 ítem de las capacidades operativas se utilizaron escalas subjetivas de tipo Likert de 1 a 5 (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo). Las variables se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Operacionalización de las Variables

| Variable                     | Definición  | Ítems |
|------------------------------|---|-------|
| Capacidad de mejora          | Orientada a la habilidad para incrementar la eficiencia y productividad de los recursos existentes.   | 5     |
| Capacidad de cooperación     | Consiste en habilidades diferenciadas, procesos y rutinas para crear relaciones saludables y estables con personas de diversas áreas funcionales internas, así como con socios externos de la cadena de suministro.               | 12    |
| Capacidad de personalización | Consiste en habilidades diferenciadas, procesos y rutinas para la creación de conocimiento mediante la ampliación y personalización de procesos y sistemas de operaciones únicos, orientados a las necesidades del cliente.       | 5     |
| Capacidad de respuesta       | Se refiere a la velocidad con la cual se toman acciones para responder a las cambiantes necesidades de los clientes, de forma efectiva y rentable.  | 5     |
| Capacidad de innovación      | Se centra en el cambio radical. Representa las habilidades diferenciadas, procesos y rutinas para mejorar radicalmente los procesos operativos existentes o para crear e implementar nuevos y singulares procesos de fabricación. | 6     |
| Capacidad de Reconfiguración | Consiste en la diferenciación de habilidades, procesos y rutinas para realizar cualquier transformación necesaria para restablecer el ajuste entre la estrategia de operaciones y el entorno de mercado.                          | 5     |

*En esta tabla se muestra la operacionalización de las seis capacidades operativas.*

Posteriormente, para medir la relación entre las capacidades operativas desarrolladas en las empresas en estudio, se utilizó la técnica del coeficiente *Rho de Spearman*, ya que los ítems fueron establecidos en escala ordinal estableciendo categorías de menor a mayor. Finalmente se efectuaron las conclusiones y recomendaciones del estudio y se definieron las líneas futuras de investigación.

## RESULTADOS

Se presentan en este apartado, primeramente, las características de los encuestados, así como la situación de la empresa con respecto a las capacidades operativas, para posteriormente mostrar la relación que existe entre las mismas.

Características de los Encuestados

Después de procesar la información obtenida a través del software estadístico SPSS, se obtuvieron los siguientes resultados para las características de los encuestados mostrados en la Tabla 2: El 74.4% de los participantes son hombres, el 80.4% cuenta con estudios a nivel licenciatura o superior, y aproximadamente el 66.7% tiene 40 años o menos.

Tabla 2: Perfil de los Participantes (n=270)

| Características                  | No. de Personas | Porcentaje |
|----------------------------------|-----------------|------------|
| <b>Sexo</b>                      |                 |            |
| Hombre                           | 201             | 74.40%     |
| Mujer                            | 69              | 25.60%     |
| <b>Escolaridad</b>               |                 |            |
| Preparatoria terminada           | 20              | 7.40%      |
| Carrera profesional no terminada | 24              | 8.90%      |
| Carrera profesional terminada    | 169             | 62.60%     |
| Maestría                         | 48              | 17.80%     |
| Otra                             | 9               | 3.30%      |
| <b>Edad</b>                      |                 |            |
| Menor de 20 años                 | 8               | 3.00%      |
| Entre 20 y 30 años               | 69              | 25.60%     |
| Entre 31 y 40 años               | 103             | 38.10%     |
| Entre 41 y 50 años               | 76              | 28.10%     |
| Entre 51 y 60 años               | 14              | 5.20%      |

*Esta Tabla muestra los datos sociodemográficos de los encuestados que respondieron el cuestionario con relación al sexo, nivel de escolaridad y edad.*

Estadística Descriptiva de las Capacidades de Mejora, de Cooperación, de Personalización, de Respuesta, de Innovación y de Reconfiguración en las Grandes Empresas del Sector Manufacturero en Estudio

En la tabla 3 se presentan las capacidades de mejora desarrolladas por la empresa, de acuerdo a la percepción de los empresarios y se puede observar que en todos los indicadores las medias son altas por lo que los trabajadores están, *de acuerdo a totalmente de acuerdo* en que la empresa cuenta con dichas capacidades de mejora, sobresaliendo en primer lugar *se utilizan equipos de trabajo para apoyar el mejoramiento de la calidad*.

Tabla 3: Capacidades de Mejora en Empresas en Estudio

| Capacidades de Mejora   | N   | Media | Desviación Estándar |
|---|-----|-------|---------------------|
| Se capacita a los empleados en gestión y control de la calidad  | 270 | 3.96  | 1.02                |
| Existen programas para detectar desperdicios y costos en todos los procesos internos  | 270 | 3.97  | 0.79                |
| Se fomenta el mejoramiento continuo de nuestros procesos de producción  | 270 | 4.04  | 0.82                |
| Se utilizan equipos de trabajo para apoyar el mejoramiento de la calidad  | 270 | 4.09  | 0.85                |
| En la administración de la calidad se usa información específica que permita apoyar en el desarrollo de actividades de mejoramiento | 270 | 4.06  | 0.76                |
| Total Capacidades de mejora   | 270 | 4.02  | 0.85                |

*Se aprecia que los indicadores más desarrollados de las capacidades de mejora en las empresas en estudio fueron: i) Se utilizan equipos de trabajo para apoyar el mejoramiento de la calidad (4.09) y ii) En la administración de la calidad se usa información específica que permita apoyar en el desarrollo de actividades de mejoramiento (4.06); por otro lado, Se capacita a los empleados en gestión y control de la calidad, es el indicador menos desarrollado (3.96).*

En la tabla 4 se presentan las capacidades de cooperación desarrolladas por la empresa, de acuerdo a la percepción de los empresarios, y se puede observar que en todos los indicadores la media es cercana a 4.0 por lo que los trabajadores están de acuerdo en que en la empresa existen dichas capacidades de cooperación, lo que sugiere una fuerte cohesión interna en la empresa.



Tabla 4: Capacidades de Cooperación en Empresas en Estudio

| Capacidades de Cooperación  | N          | Media       | Desviación Estándar |
|---|------------|-------------|---------------------|
| Aplicamos ampliamente el concepto de "Cliente interno" (Persona o proceso posterior al que realizamos en cada departamento) | 270        | 3.98        | 0.83                |
| Tenemos un proceso efectivo de comunicación interna (Ascendente y descendente)  | 270        | 3.96        | 0.82                |
| Los empleados se involucran fuertemente en el proceso de desarrollo de nuevos productos                                     | 270        | 3.93        | 0.86                |
| Los empleados se involucran fuertemente en el proceso de modificación de los procesos actuales                              | 270        | 3.86        | 0.83                |
| Las relaciones laborales entre los trabajadores de las diferentes áreas funcionales son sanas y estables                    | 270        | 3.97        | 0.86                |
| Es frecuente el uso de equipo conformados por individuos de distintas áreas funcionales                                     | 270        | 3.96        | 0.84                |
| <b>Total Capacidades de Cooperación</b>   | <b>270</b> | <b>3.93</b> | <b>0.84</b>         |

Se aprecia que los indicadores más desarrollados de las capacidades de cooperación en las empresas en estudio fueron: i) Aplicamos ampliamente el concepto de "Cliente interno" (3.98) y ii) Las relaciones laborales entre los trabajadores de las diferentes áreas funcionales son sanas y estables (3.97); por otro lado, los empleados se involucran fuertemente en el proceso de modificación de los procesos actuales, es el indicador menos desarrollado (3.86).

En la tabla 5 se presentan las capacidades de respuesta desarrolladas por la empresa, de acuerdo a la percepción de los empresarios y se puede observar que en todos los indicadores la media es cercana a 4.0 por lo que los trabajadores están de acuerdo en que en la empresa existen dichas capacidades de respuesta, lo que sugiere que las empresas responden de manera rápida a los requerimientos de los clientes.

Tabla 5: Capacidades de Respuesta en Empresas en Estudio

| Capacidades de Respuesta   | N          | Media       | Desviación Estándar |
|--|------------|-------------|---------------------|
| Tenemos ciclos cortos de producción  | 270        | 3.77        | 0.95                |
| Somos sobresalientes en nuestros tiempos de entrega  | 270        | 3.96        | 0.84                |
| Somos hábiles para modificar nuestros productos, ajustándolos a los requerimientos de los clientes | 270        | 4.03        | 0.82                |
| Respondemos rápidamente a los requerimientos de nuestros clientes                                  | 270        | 4.07        | 0.84                |
| Nuestros tiempos de ejecución para cubrir las órdenes de los clientes son cortos                   | 270        | 3.99        | 0.88                |
| <b>Total Capacidades de respuesta</b>  | <b>270</b> | <b>3.96</b> | <b>0.87</b>         |

Se aprecia que los indicadores más desarrollados de las capacidades de respuesta en las empresas en estudio fueron: i) Respondemos rápidamente a los requerimientos de nuestros clientes (4.07) y ii) Somos hábiles para modificar nuestros productos, ajustándolos a los requerimientos de los clientes (4.03); por otro lado, tenemos ciclos cortos de producción, es el indicador menos desarrollado (3.77).

La innovación es una capacidad que tiene influencia en la competitividad y el desempeño económico de las empresas. Su evaluación desde la perspectiva de las capacidades operativas involucra habilidades diferenciadas y rutinas para lograra cambios radicales en los procesos operativos, así como la capacidad de adaptar y aplicar la tecnología para atender las demandas del mercado (Schroeder et al., 2002). En la tabla 6 se presentan las capacidades de innovación desarrolladas por la empresa, de acuerdo a la percepción de los empresarios y en ella se perciben mejores habilidades y rutinas en los procesos operativos (4.00), así como la capacidad de adaptar y aplicar la tecnología para atender las demandas del mercado (3.97).

Tabla 6: Capacidades de Innovación en Empresas en Estudio

| Capacidades de Innovación  | N          | Media       | Desviación Estándar |
|--|------------|-------------|---------------------|
| Contamos con programas de largo plazo para adquirir capacidades productivas futuras                  | 270        | 3.75        | 0.96                |
| Hacemos un esfuerzo para anticipar el potencial de las nuevas prácticas de fabricación y tecnologías | 270        | 3.96        | 0.86                |
| Se mantiene a la vanguardia de las nuevas tecnologías en nuestra industria                           | 270        | 3.90        | 0.98                |
| Estamos constantemente pensando en la próxima generación de tecnología de fabricación                | 270        | 3.97        | 0.88                |
| Se desarrollan habilidades y procesos para lograr cambios en los procesos operativos                 | 270        | 4.00        | 0.79                |
| Creamos e implementamos procesos de fabricación nuevos y únicos                                      | 270        | 3.90        | 0.86                |
| <b>Total Capacidades de innovación</b>   | <b>270</b> | <b>3.95</b> | <b>0.87</b>         |

Se aprecia que los indicadores más desarrollados de las capacidades de innovación en las empresas en estudio fueron: i) El desarrollo de habilidades y procesos para lograr cambios en los procesos operativos (4.00) y ii) Constantemente se piensa en la próxima generación de tecnología de fabricación (3.97); por otro lado, contamos con programas de largo plazo para adquirir capacidades productivas futuras, es el indicador menos desarrollado (3.75).

En la tabla 7 se presentan las capacidades de personalización desarrolladas por la empresa, de acuerdo a la percepción de los empresarios y se puede observar que en todos los indicadores la media es cercana a 4.0 por lo que los trabajadores están de acuerdo en que en la empresa existen dichas capacidades de personalización, lo que sugiere que las empresas producen lo que los clientes necesitan sin tener que incrementar los costos.

Tabla 7: Capacidades de Personalización en Empresas en Estudio

| Capacidades de Personalización   | N          | Media       | Desviación Estándar |
|--|------------|-------------|---------------------|
| Identificar claramente las necesidades de nuestros clientes                                      | 270        | 4.07        | 0.78                |
| Producir exactamente lo que nuestros clientes desean   | 270        | 4.14        | 0.73                |
| Producir a gran escala, de acuerdo a las necesidades individuales identificadas en los clientes. | 270        | 4.12        | 0.72                |
| Ampliar nuestra variedad de productos, sin tener que incrementar costos                          | 270        | 3.90        | 0.87                |
| Incrementar nuestra variedad de productos, sin sacrificar volúmenes de producción.               | 270        | 3.96        | 0.86                |
| <b>Total Capacidades de Personalización</b>  | <b>270</b> | <b>4.04</b> | <b>0.79</b>         |

Se aprecia que los indicadores más desarrollados de las capacidades de personalización en las empresas en estudio fueron: i) producir exactamente lo que los clientes desean (4.14) y ii) producir a gran escala de acuerdo a las necesidades individuales identificadas en los clientes (4.12); por otro lado, el ampliar la variedad de los productos, sin tener que incrementar costos, es el indicador menos desarrollado (3.90).

En la tabla 8 se presentan las capacidades de reconfiguración desarrolladas por la empresa, de acuerdo a la percepción de los empresarios y se puede observar que en todos los indicadores la media es cercana a 4.0 por lo que los trabajadores están de acuerdo en que en la empresa existen dichas capacidades de reconfiguración, lo que sugiere que las empresas producen lo que los clientes necesitan sin tener que incrementar los costos.

Tabla 8: Capacidades de Reconfiguración en las Empresas en Estudio

| Capacidades de Reconfiguración   | n          | Media       | Desviación Estándar |
|--|------------|-------------|---------------------|
| Producir distintos tipos de productos sin necesidad de realizar grandes cambios.         | 270        | 3.75        | 0.88                |
| Construir productos diferentes, en la misma planta y al mismo tiempo.                    | 270        | 3.81        | 0.87                |
| Manufacturar artículos de forma simultánea o periódica, en una forma productiva estable. | 270        | 3.84        | 0.85                |
| Cambiar la combinación de productos, de un período a otro                                | 270        | 3.83        | 0.82                |
| Cambiar muy rápidamente la producción de un artículo a otro.                             | 270        | 3.81        | 0.89                |
| <b>Total Capacidades de Reconfiguración</b>  | <b>270</b> | <b>3.81</b> | <b>0.86</b>         |

Se aprecia que los indicadores más desarrollados de las capacidades de reconfiguración en las empresas en estudio fueron: i) manufacturar artículos de forma simultánea o periódica, en una forma productiva estable (3.84) y ii) cambiar la combinación de productos, de un periodo a otro (3.83); por otro lado, el producir distintos tipos de productos sin necesidad de realizar grandes cambios, es el indicador menos desarrollado (3.75).

Entretanto, en la Tabla 9 se presenta un resumen de las seis capacidades operativas, en la cual se identifica que las puntuaciones más altas de la media se encuentran en la capacidad de innovación (4.04) y en la capacidad de mejora (4.02) y la puntuación menor de la media es de la capacidad de reconfiguración (3.81). Con estos resultados se identificó que las empresas cuentan con habilidades, procesos y rutinas para mejorar o crear procesos operativos, así como con habilidades para incrementar la eficiencia y productividad de los recursos existentes. Por otro lado en cuanto a la capacidad de reconfiguración, tal parece que les falta un poco ajustar la estrategia de operaciones con el entorno de mercado.

Tabla 9: Medidas Descriptivas del Desarrollo de las Capacidades Operativas

| Capacidades operativas | N   | Media | Desviación Estándar |
|------------------------|-----|-------|---------------------|
| Mejora                 | 270 | 4.02  | 0.85                |
| Cooperación            | 270 | 3.93  | 0.84                |
| Personalización        | 270 | 3.96  | 0.87                |
| Capacidad de respuesta | 270 | 3.95  | 0.87                |
| Innovación             | 270 | 4.04  | 0.79                |
| Reconfiguración        | 270 | 3.81  | 0.86                |

En esta Tabla se aprecia que las dos capacidades más desarrolladas en las empresas fueron: la capacidad operativa de innovación (4.04) y la capacidad operativa de mejora (4.02); por otro lado, la capacidad operativa de reconfiguración es la menos desarrollada (3.81)

Para el análisis de correlación, se consideró utilizar la correlación Rho de Spearman en las asociaciones a calcular. En la Tabla 10 se presentan los resultados obtenidos para dicho estadístico, así como el nivel de significancia. Los resultados reflejan asociaciones significativas ( $p < 0.01$ ) positivas en todas las dimensiones de las capacidades operativas. Las capacidades que muestran las correlaciones mas fuertes son: la *capacidad de personalización* con la *capacidad de respuesta* ( $r = 0.67^{**}$ ) lo que sugiere que a una mayor capacidad de personalización mayor será la capacidad de respuesta; y la *capacidad de cooperación* con la *capacidad de mejora* ( $r = 0.63^{**}$ ), lo que sugiere a mayor cooperación mayor capacidad de mejora.

Tabla 10: Correlaciones entre las Capacidades Operativas (n=270)

| Capacidades Operativas | Mejora    | Cooperación | Personalización | Capacidad de Respuesta | Innovación | Reconfiguración |
|------------------------|-----------|-------------|-----------------|------------------------|------------|-----------------|
| Mejora                 | 1         |             |                 |                        |            |                 |
| Cooperación            | 0.63(**)  | 1           |                 |                        |            |                 |
| Personalización        | 0.43 (**) | 0.60(**)    | 1               |                        |            |                 |
| Capacidad de respuesta | 0.44(**)  | 0.56(**)    | 0.67(**)        | 1                      |            |                 |
| Innovación             | 0.43(**)  | 0.49(**)    | 0.52(**)        | 0.55(**)               | 1          |                 |
| Reconfiguración        | 0.45(**)  | 0.57(**)    | 0.53(**)        | 0.55(**)               | 0.60(**)   | 1               |

\*\* $p < 0.01$ . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral). La tabla presenta los valores de correlación Rho de Spearman entre las Capacidades Operativas. Se aprecia que la correlación más fuerte se da entre la Capacidad de Respuesta y la Capacidad de Personalización, seguida por la Capacidad de Cooperación y la Capacidad de Mejora.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo identificar el nivel de desarrollo de las capacidades operativas, así como también, analizar la relación que existe entre estas capacidades en cinco empresas manufactureras de la región centro del estado de Coahuila. Aunado a lo anterior, esta investigación se ha limitado a explorar las relaciones entre las mencionadas capacidades únicamente con las herramientas de análisis de Rho de Spearman. Este estudio demuestra en base a los resultados que, los empresas analizadas presentan un buen nivel de desarrollo en las seis capacidades operativas; esto lo demuestra el análisis de las medias donde las valoraciones mas altas las obtuvieron las capacidades de

innovación con 4.04 y las capacidades de mejora con 4.02, seguidas por poca diferencia, las capacidades de personalización con 3.96, las capacidades de respuesta con 3.95, las capacidades de cooperación con 3.93 y finalmente con la menor valoración, las capacidades de reconfiguración con 3.81. Estos resultados tienen sustento con la literatura, la cual indica que al identificar e integrar estas capacidades la empresa obtiene una fuente potencial de ventaja competitiva (Peng, Schroeder, & Shah, 2008; Wu, Melnyk, & Flynn, 2010). Por otro lado, aplicando Rho de Spearman para identificar las correlaciones entre las capacidades, se detectó que todas presentan relación positiva y significativa entre ellas. Sobresaliendo las correlaciones entre la *capacidad de personalización* con la *capacidad de respuesta* ( $r=0.67^{**}$ ), y la *capacidad de cooperación* con la *capacidad de mejora* ( $r=0.63^{**}$ ), estos resultados sugieren que las capacidades operativas de las empresas para personalizar su producción y la cooperación con sus clientes y proveedores incrementan la capacidad de respuesta y el mejoramiento del desempeño. Entre las futuras líneas de investigación que se generaron con los resultados encontrados en este trabajo, se recomienda comprobar las relaciones causales entre estas capacidades y con otras variables relacionadas con el tema; con el fin de proponer estrategias para que las firmas logren obtener una ventaja competitiva sostenible a través del incremento en sus capacidades.

## REFERENCIAS

Ahmad, S., Schroeder, R. G., & Mallick, D. N. (2010). The relationship among modularity, functional coordination, and mass customization. Implications for competitiveness. *European Journal of Innovation Management*, 13 (1), 46-61.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.

Benner, M. M., y Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.

Collis, D. J. (1994). Research Note: Hoy valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15 (Supplement: Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage), 143-152.

Dávila, J. C. (2010). The creation of organizational capabilities: evidence from a multinational company. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8 (3), 183-202.

Day, G. S. (1994). The capabilities of Market-Driven Organizations. *The Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.

Flynn, B. B., Wu, S. J., & Melnyk, S. (2010). Operational capabilities: Hidden in plain view. *Business Horizons*, 53 (3), 247-256.

Grant, R. (1991). A resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33(3). pp. 114-135.

Govind Menon, A. (2008). Revisiting Dynamic Capability. *IIMB Management Review (Indian Institute of Management Bangalore)*, 20 (1), 22-33.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997-1010.

Handfield, R. B., & Bechtel, C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 31(4), 367–382

Kraaijenbrink, J., Spender, J.-C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36 (1), 349-372.

Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13 (Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal), 111-125.

Máynez, G.A.; Cavazos, A.J. (2013). Capacidad operativa para innovar y ventaja competitiva: análisis desde la percepción de actores clave en el sector productivo fronterizo. *Administración y Organizaciones*. Año 16. No. 30. Junio 2013.

Ndofor, H. A., Sirmon, D. G., & He, X. (2011). Firm resources, competitive actions and performance: investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry. *Strategic Management Journal*, 32 (6), 640-657.

Phan, A. C., Abdallah, A. B., y Matsui, Y. (2011). Quality management practices and competitive performance: Empirical evidence from Japanese manufacturing companies. *Int. J. Production Economics*, 133, 518-529.

Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42 (1), 239-273.

Peng, D. X., Schroeder, R. G., & Shah, R. (2008). Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of Operations Management*, 26 (6), 730-748.

Samson, D., y Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393-409.

Schreyogg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933.

Schroeder, R. G., Bates, K. A., y Junttila, M. A. (2002). A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance. *Strategic Management Journal*, 23 (2), 105-117.

Stalk, G., & Hout, T. (1990). *Competing against time: How time based competition is re-shaping global markets*. Free Press, New York.

Swink, M., & Hegarty, W. H. (1998). Core manufacturing capabilities and their links to product differentiation. *International Journal of Operations & Production Management*, 18 (4), 374-396.

Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

Tu, Q., Vonderembse, M. A., & Ragu-Nathan, T. S. (2001). The impact of time-based manufacturing practices on mass customization and value to customer. *Journal of Operations Management*, 19 (2), 201-217.

Uc Heredia, L., García Pérez de Lema, D., Bastida A. y Francisco J. (2008) Los sistemas de control de gestión y la innovación: Su efecto sobre el rendimiento de las PYMES. *Actualidad Contable FACES*, Año 11 N° 17, Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela. (135-152).

Wu, S. J., Melnyk, S. A., & Flynn, B. B. (2010). Operational Capabilities: The Secret Ingredient. *Decision Sciences*, 41 (4), 721-754.

Zhang, Q., Vonderembse, M. A., & Lim, J.-S. (2003). Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 21 (2), 173-191.

Zhang, Q., Vonderembse, M. A., & Lim, J.-S. (2003). Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 21 (2), 173-191.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24 (2), 97-125.

## **BIOGRAFÍA**

Nidia Estela Hernández Castro, Maestra en Administración de Sistemas de Información y candidata al grado de doctor en Administración y Alta Dirección, actualmente se encuentra adscrita a la Universidad Autónoma de Coahuila como profesora de tiempo completo, ha escrito artículos en revistas arbitradas e indexadas. Dirección institucional: Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila, carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. [nehc59mex@hotmail.com](mailto:nehc59mex@hotmail.com)

Zóchitl Araiza Garza, Doctora en Administración, actualmente se encuentra adscrita a la Universidad Autónoma de Coahuila como profesora de tiempo completo, es miembro del SNI, ha escrito artículos en revistas arbitradas e indexadas. Dirección institucional: Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila, carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. [araizagarza@yahoo.com.mx](mailto:araizagarza@yahoo.com.mx)

Edna Isabel de la Garza Martínez, Maestra en Administración y candidata al grado de doctor en Administración y Alta Dirección, actualmente se encuentra adscrita a la Universidad Autónoma de Coahuila como profesora de tiempo completo, ha escrito artículos en revistas arbitradas e indexadas. Dirección institucional: Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila, carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. [edisadelagarza@hotmail.com](mailto:edisadelagarza@hotmail.com)

Víctor Arturo Barboza Álvarez, alumno de licenciatura de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila, colabora en los proyectos de investigación desarrollados por la maestra Hernández. Dirección institucional: Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila, carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. [v\\_arturo03@hotmail.com](mailto:v_arturo03@hotmail.com)

# LA IDENTIDAD Y SU CORRELACIÓN CON LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN UNA DIRECCIÓN MUNICIPAL

Jesús Guillermo Sotelo Asef, Universidad Juárez del Estado de Durango, Centro de Estudios UNIVER Durango  
Manuela Vargas Hernández, Centro de Estudios UNIVER Durango

## RESUMEN

*La identidad es el grado de identificación que tienen los trabajadores con la organización como una forma de pertenencia común, en donde la organización es percibida como un colectivo auto referencial en base en sí mismos, cuya base son sus valores, principios, costumbres y conocimientos, es por ello que entre más identidad se genere con la organización, mayor y mejor es el desempeño de sus colaboradores. Este estudio es de naturaleza no experimental, transversal, cuantitativa, de tipo descriptivo y correlacional, a través de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento de medición a 49 trabajadores del Juzgado Administrativo Municipal; el estudio correlacional se realizó basado en los análisis estadísticos del coeficiente de Pearson. De acuerdo a los resultados obtenidos, se determinó que los trabajadores perciben de manera positiva la identidad y la calidad en el servicio, así mismo, que existe un alto grado de correlación positiva entre las propias dimensiones de la calidad; de igual manera, para la identidad y las dimensiones de la calidad se puede determinar que los resultados de la correlación de Pearson, son positivas, ya que comparten elementos que cumplen con una prueba de .850 la más baja y .895 la más alta, lo que identifica un alto nivel de confiabilidad.*

**PALABRAS CLAVE:** Identidad, Calidad en el Servicio y Dimensiones de la Calidad

## IDENTITY AND ITS CORRELATION WITH THE QUALITY OF SERVICE IN A MUNICIPAL DEPARTMENT

### ABSTRACT

*Identity is the degree of identification that workers have with the organization. It is a way of common belonging, in which the organization is perceived as a self-referential collective. The collective is based in themselves, which is based on their values. Therefore, the more individuals identity with the organization, the better the performance of co-workers. This research is none-experimental, transversal, quantitative, and correlational. Data were obtained by the application of a survey of 49 workers in the country's administrative judgment. The correlational study was conducted based on Pearson's correlation coefficient. Results show the workers perceive, in a positive way, the quality and identity in the service. There exists a high level of positive correlation among the quality dimensions. Results regarding identity reveal that the Pearson's correlations are positive. They share elements which indicate a high level of reliability.*

**JEL:** M14

**KEYWORDS:** Identity, Service Quality and Quality Dimensions

## INTRODUCCIÓN

El compromiso de una organización se relaciona con la identidad organizativa; un estudio realizado en diversas organizaciones, establece que la productividad y la correcta dirección del personal dentro de las mismas, se convierten en elementos clave de la subsistencia en el tiempo de estas, por lo que las variables que intervienen en estos procesos son relevantes al momento de realizar un diagnóstico organizacional; es por ello que la identidad del trabajador con la organización, ocupa un lugar preferente, cuando las aspiraciones de los individuos que componen una organización están alineados o son compatibles con los de la organización, genera un mayor compromiso e implicación de cada miembro, este es el reto de una organización que aprende y alcanza metas (Peña, Díaz, & Carrillo, 2015).

Por tal motivo, es importante conocer cómo influye la identidad de los trabajadores de esta Institución con la calidad en el servicio. Es decir, si los trabajadores perciben que su participación dentro de la organización se hace tomando en cuenta necesidades, respeto, autonomía e imagen; de igual manera, si los trabajadores se sienten conectados y aceptados en la Institución; además, si dentro de la misma, los trabajadores observan el valor de la lealtad, es decir, si están dispuestos a renunciar o a hacer con sacrificio acciones por el bien de la Institución. Es importante también, conocer la percepción de los trabajadores sobre las dimensiones de Calidad en el Servicio; para lo cual se utilizó un instrumento de medición para recoger información de las dimensiones sobre las variables de Identidad y Calidad en el Servicio, a través de una serie de preguntas. Es necesario contar con bases sólidas para la realización de una planeación estratégica y administrativa, no solo dentro del JAM, sino en otros Organismos Gubernamentales que ofrezcan servicios, y de esta manera comprender la importancia de lo que significa y cómo impacta la identidad al interior de la organización en la calidad en el servicio que se ofrece dentro de las mismas, por lo que, es necesario poder realizar estrategias administrativas y acciones específicas que generen compromiso, sentido de pertenencia y lealtad con la Institución.

El propósito del presente estudio, es realizar un análisis sobre la percepción de la identidad de los trabajadores dentro de una Institución Gubernamental denominada, Juzgado administrativo Municipal, así como determinar la correlación de la identidad con la calidad en el servicio. Es por ello, que el presente estudio, se realiza con el fin de determinar si los trabajadores del Juzgado Administrativo Municipal, sienten que su participación dentro de la organización se hace tomando en cuenta sus necesidades e intereses y si se sienten parte de un equipo, para el cual observan lealtad. Por lo que, dicha investigación, enfoca sus trabajos en determinar si existe correlación entre la identidad y la calidad en el servicio. Al respecto, en la literatura se evidencia un gran debate sobre la forma como deben estar organizadas las instituciones y hacia donde deben enfocar sus esfuerzos para lograr desarrollar el sentido de identidad o pertenencia entre los trabajadores dentro de una institución; en este sentido, éste estudio trata de lograr una aproximación entre las relaciones causa-efecto de las variables identidad y calidad en el servicio respectivamente. Así mismo, se determinará la percepción de los trabajadores sobre las dimensiones de la calidad en el servicio: dirección estratégica y ciclo de mejora, gestión por procesos, mejora de la normatividad, gobierno electrónico, gestión del conocimiento, aportaciones de los funcionarios y adopción de modelos de excelencia de la variable calidad en el servicio; así como, se analizará la correlación de la identidad y con las dimensiones de la calidad en el servicio, hasta determinar la correlación entre las propias dimensiones de la calidad en el servicio. Para lo cual, se utilizó el instrumento de medición para recoger información de las dimensiones sobre las variables de identidad y calidad en el servicio, a través de una serie de preguntas que identifican la percepción de los actores hacia la identidad y la calidad en el servicio (Sotelo, Arrieta, & Figueroa, 2015).

Este estudio es de naturaleza no experimental, transversal, cuantitativa y a su vez de tipo descriptiva y correlacional, a través de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento de medición a 49 trabajadores de la Dirección Municipal denominada, Juzgado Administrativo Municipal; el análisis correlacional se realizó basado en los análisis estadísticos del coeficiente de Pearson. De acuerdo a los



objetivos definidos en el presente estudio, los resultados obtenidos a través del instrumento de medición reflejan un alto grado de identidad de los trabajadores con el Juzgado Administrativo Municipal, ya que la mayoría manifestó sentirse orgullosos de pertenecer a la institución, así mismo, se determina que el cumplimiento de metas y objetivos se logra a través de la normatividad que lo regula y la planeación adecuada que contempla políticas internas que dan consecución a los planes y programas.

Los resultados obtenidos del análisis estadístico basado en el coeficiente de Pearson, determinaron un alto grado de correlación entre las variables identidad y calidad en el servicio, la correlación es directa y positiva ya que cumple con una prueba de .948, lo que identifica un alto nivel de confiabilidad, dicha correlación se considera alta, de acuerdo a los rangos establecidos por el coeficiente de Pearson. Así mismo, la correlación entre identidad y las dimensiones de la calidad resultaron positivas y consideradas como altas, de acuerdo al estándar establecido por el coeficiente de Pearson. En lo que se refiere a la correlación existente entre las propias dimensiones de la calidad, estas resultaron un alto grado de correlación ya que ésta es directa y positiva debido a que cumple con una prueba de .850 la más baja y de .895 la más alta lo que identifica un alto nivel de confiabilidad, de acuerdo a los rangos establecidos por el coeficiente de Pearson. Esta investigación se estructura de la siguiente manera en la revisión de literatura se describe brevemente las bases teóricas y documentales que le dan sustento científico a la investigación; así mismo, se encuentran las definiciones de las variables que son sujeto de estudio; en seguida se encuentra el marco metodológico, que sin duda alguna establece el diseño de la investigación y los métodos que se utilizaron para desarrollar el estudio del problema, en este sentido, se encuentra también definido el tipo de estudio que se aplicó, la población objeto de estudio, el instrumento como herramienta fundamental del estudio, su validación y confiabilidad, así como, las técnicas que se aplicaron para el análisis de datos, en el apartado de resultados, se encuentra el análisis de los datos estadísticos y una descripción de los mismos, por último, se presentan las conclusiones que interpretan los resultados obtenidos, dando respuesta a los objetivos de la presente investigación.

### Objetivo General

Conocer la correlación entre la Identidad y la calidad en el servicio dentro del Juzgado Administrativo Municipal.

### Objetivos Específicos

Analizar la correlación de la identidad y las dimensiones de la calidad en el servicio.

Analizar la correlación de la identidad y la calidad en el servicio.

Analizar la correlación entre las dimensiones de calidad en el servicio del JAM.

## **REVISIÓN LITERARIA**

### La Identidad

Para Cortina (2014), la identidad es la persistencia del ser en su unidad a través de sus múltiples cambios y determinaciones, como característica de un organismo de tal índole que persiste sin cambio. Algunos autores definen la identidad como todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, es todo aquello que si desapareciera afectaría decisivamente a la organización. La identidad se materializa a través de una estructura, tiene un grado de permanencia en un tiempo y un espacio pero puede cambiar al irse adaptando la organización a un entorno y pueden permanecer ciertos rasgos de identidad de la organización (Pizcazo, 2013). El hombre es un ser paradójico, que sin dejar de comportarse como un animal social y gregario lucha por reivindicar su singularidad como individuo; la identidad podría considerarse como el resultado de un fenómeno precepto-cognitivo que nos permite diferenciar las sensaciones o conjunto de sensaciones que percibimos y englobarlas en unidades de

significado y sentido (Sanz & González, 2005). La identidad es el emergente del interjuego dialéctico entre:

Aquello con lo que la organización ha nacido.

Aquello en lo que la organización se ha convertido.

Pero sobre todo, aquello en lo que la organización decide ser.

La identidad está conformada por todos aquellos rasgos que permiten distinguir a la organización como diferente y singular; todo aquello que, si desaparece, afecta decisivamente a su continuidad. La identidad es un conjunto de características invariantes que constituyen a una organización y la hacen única (Sheinsohn, 2011). A partir de esto, podemos decir que la identidad posee una dimensión diagnóstica y otra pronóstica.

### La Identidad en las Organizaciones

Las identidades se forman a partir de la interacción social: se acepta la existencia de diferentes culturas y subculturas a las que el individuo pertenece y dentro de las cuales aprende a construirse socialmente. Cuando se habla de identidad se hace referencia a una encrucijada de elementos sociológicos como cultura, normas, valores, clases sociales, roles, entre otros, inmersos en territorios en procesos de socialización. Bajo estas influencias –incluidas las de los medios–, se crean las identidades organizacionales, formando un modelo cultural propio configurado por los valores y las creencias y manifestándose en actitudes de las personas que forman parte de la organización como identificación, permanencia, compromiso y participación (Morgan, 2009). Cuando los seres humanos se asocian en grupos con el objeto de conseguir un fin que comparten, configuran núcleos que podrían denominarse grupos de conveniencia; la identidad en las organizaciones está determinada por los fines y los modos de conseguirlos así como por las formas de relación que se establecen entre los miembros de la propia organización y la de estos como otros individuos pertenezcan o no a otra organización. En este sentido, cobran especial interés e importancia las razones por las que se constituye la organización y las normas mediante las cuales se regula la actividad y el comportamiento de sus miembros, la relevancia de estas razones y norma estriba en que desde ellas parten las directrices que darán lugar a una determinada cultura organizativa (Sanz et. al. 2005).

El generar o constituir sentido de identidad y pertenencia a los empleados, ha generado un creciente interés de investigación enfocado en el concepto de des-identificación en el lugar de trabajo. Esta no-colonización reserva de alguna manera la individualidad de los sujetos y les permite sobrevivir a los violentos intentos de control e imposición de conductas establecidas por la organización, permitiendo a los empleados superar las tensiones entre aquello que sienten que son realmente y aquello que tienen que ser en el trabajo, en su afán de mantener un sentido de autenticidad (Ashkanasy, Wilderom & Peterson 2011). Para la eficacia organizacional, la cuestión importante es, una vez aceptados que los procesos de diferenciación (identidad) son naturales y que se producen inevitablemente en la estructura formal e informal, cómo podemos orientarlos en el sentido de la creación de una identidad colectiva, lo que llamamos identificación con la organización, que respete identidades de subsistemas menores, ya que, un régimen de colaboración se caracteriza por la interdependencia de personas y grupos con identidades fuertemente establecidas (Casado, 2001). Para Torres (2007), la identidad de las organizaciones, es una construcción de índole histórica y cultural que da fortaleza, distinción y continuidad a las organizaciones, en cuanto da sentido a sus orientaciones, a sus acciones y a sus relaciones internas con el mundo exterior. El compromiso de una organización se relaciona con la identidad organizativa. Para un individuo la identificación con una organización es tratar a la organización como si ésta fuera, en algún sentido, una extensión de sí mismo. En una buena conceptualización la identidad organizativa es aquello que es tomado central de una organización por sus miembros, lo que hace a la organización distintiva de otras organizaciones, lo que es percibido por los miembros que perdura o aspectos que unen al presente con el pasado. La identidad organizativa tiene que dar sentido al trabajo en la organización, cuando las

aspiraciones de los individuos que componen una organización están alineados o son compatibles con los de la organización, genera un mayor compromiso e implicación de cada miembro, este es el reto de una organización que aprende (Bolívar, 2007).

Por otro lado y en relación con lo que se viene discutiendo, los cambios estructurales de las organizaciones dentro del llamado capitalismo moderno han repercutido fuertemente en la configuración de los sujetos que las conforman, así como la percepción que ellos mismos tienen sobre su futuro e identidad. Los embates de la eficiencia administrativa han trastocado la acción desde los medios, desdibujando completamente los fines y en ese sentido, el sujeto ha visto reducida su autonomía de encontrar en la organizaciones espacios para su desarrollo, en donde se ha promovido la individualidad y el egoísmo, primacía por lo efímero y lo urgente (Ashkanasy, et.al. 2011). El despertar de los estudios sobre la identidad organizacional en los anglosajones más prestigiosos comienza a mediados de los ochenta. Se dice que la identidad es aquello que es central, perdurable y distintivo en una organización; será el punto de partida para todos los demás artículos publicados sobre este tema (Pepe, 2011).

La identidad organizacional ha sido definida como el “corazón” o carácter básico de la firma, las características de la organización que parecen ser centrales y perdurables para los integrantes la respuesta que los integrantes de una organización dan a la pregunta ¿quiénes, o qué, creemos que somos? El concepto de identidad organizacional se ha utilizado para mostrar cómo las organizaciones y sus gerentes interpretan asuntos, establecen ventajas competitivas, encuadran estrategias y respuestas, identifican amenazas o perciben y resuelven conflictos. Los investigadores han encontrado que es más probable que los empleados que se identifican fuertemente con sus organizaciones muestren una actitud colaborativa y tomen decisiones consistentes con los objetivos organizacionales. La identidad, también ha sido positivamente asociada con el sentido de pertenencia y control en el trabajo. Los investigadores plantean, con todos estos antecedentes, que es deseable desarrollar una identificación con la organización en la que se trabaja (Pepe, 2011).

### La Calidad en el Servicio

La historia de la calidad se inicia en Japón en la posguerra y cuya evolución ha estado impulsada por grandes personajes con importantes desarrollos de sistemas de gestión, herramientas y técnicas.

Destacando los que siguen:

*Walter A. Shewhart*: se le considera el padre del control estadístico de Procesos (SPC). Empezó a implantar esta técnica en la *Bell Telephone Company* en el año 1924.

*W. Edwards Deming*: discípulo de Shewhart, consultor eminente y profundo conocedor de la estadística. Con una serie de conferencias inculca sus ideas a ingenieros y científicos japoneses en 1950. Hasta 1980 no empiezan a tenerse en cuenta sus ideas en su país (EEUU).

*Joseph M. Juran*: contemporáneo de Deming, realiza al igual que él conferencias y seminarios en Japón. Es conocido por el desarrollo de la trilogía de la calidad, planificación, control y mejora de la calidad.

*Armand. V. Feigebaum*: trabajo con el General Electric de Nueva York, en donde desarrolla en los años 40's el concepto de la calidad total, ampliando el concepto de la “gestión” de la calidad.

*Kaoru Ishikawa*: experto y pionero en el control de la calidad en Japón, es conocido por los “círculos de calidad”, creador en 1943 del diagrama de Ishikawa, considerado como una de las siete herramientas básicas de la calidad.

*Philip B. Crosby*: aplica el concepto de los “cero” defectos en los años sesenta, preocupado por la prevención de la calidad, la mejora continua y los costes de la mejora de la calidad (Cuatrecasas, 2012). No estaría completa esta reseña si no se menciona la normalización que se ha desarrollado respecto de la calidad. Son ampliamente conocidas las normas Military Standards para el muestreo de aceptación, sobre todo la de muestreo por atributos. Las normas tal vez de mayor importancia para el desarrollo del aseguramiento de calidad fueron la ANSI (American National Standards Institute que es un organismo que supervisa, en Estados Unidos, el desarrollo de normas para productos, servicios y procedimientos, dichas normas son propuestas de forma voluntaria y consensual y actualmente la serie de normas internacionales ISO-9000 (Palacios, 2012).

La administración de la calidad, se enfoca a superar las expectativas que el cliente tiene con el servicio, es decir, busca siempre mejorar la calidad y el desempeño, ya que esta se direcciona a lograr la entrega de productos y servicios de calidad utilizando diversas estrategias que ya mencionamos con antelación, no obstante a ello, nos enfocaremos a los conceptos de cultura organizacional e identidad para lograr la calidad en los servicios, si partimos de esto, estaríamos en posición de ver la cultura organizacional como el enfoque directo a desarrollar la habilidad de los empleados para trabajar en equipo y lograr los fines comunes, debiendo ser los trabajadores quienes de manera proactiva identifiquen los problemas relacionados con la calidad en los servicios. La satisfacción es el origen de la calidad de servicio. La calidad es un elemento importante para definir un servicio ofrecido. Cuando los productos son tangibles, la calidad se utiliza para comparar diversos bienes del mercado. No obstante, en servicios, la calidad es más difícil de probar (Ibarra, 2014).

La filosofía de calidad de servicio está fundamentada en un enfoque corporativo en el usuario, cultura y sistema de direcciones. El enfoque presenta todo un proceso que incluye desde la preparación y mejoramiento de la organización y del proceso hasta las estrategias, para que además del servicio base, se presten servicios a través de una comprensión de las necesidades y expectativas del usuario. Por tanto para entender mejor este concepto debemos conocer primero que es un servicio, el cual es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el usuario y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad. Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en la organización (Sotelo, Arrieta & Figueroa, 2015). La calidad en el servicio público, tuvo sus orígenes en la década de los 80's en donde surgen las reformas neo gerenciales en la administración pública, las cuales fueron encabezadas por la OCDE, estos movimientos iban dirigidos a sensibilizar a las instituciones del sector público para que ofrecieran productos y servicios de calidad a los clientes o usuarios del sector. Esto en base a que la razón del ser del sector público, es brindar servicios o productos a la población (Vicher-García, 2012). Medir la calidad en el servicio público, no es una tarea nueva, ya que ésta ha venido evolucionando, en la actualidad podemos decir que la mayor parte de las cosas tangibles e intangibles son propensas a ser medidas y estos datos son nuestra percepción sobre lo que nos rodea. Por lo que aquello que no se mide seguramente no podrá ser recreado, gestionado y hasta de cierta manera recreado (Pimienta, 2014).

## **METODOLOGÍA**

### Diseño y Tipo de la Investigación

El termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. La investigación no experimental consiste en observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernández et al. 2010). El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionado a los métodos de investigación que son dos: método inductivo generalmente asociado con la investigación cualitativa que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; mientras que el método deductivo, es asociado habitualmente con

la investigación cuantitativa cuya característica es ir de lo general a lo particular (Ruiz, 2012). La presente investigación es de diseño no experimental, de corte transversal, cuantitativa de tipo descriptiva y correlacional ya que solo se analizan los datos recolectados en un solo momento y en tiempo único sobre la percepción de los trabajadores del Juzgado Administrativo Municipal de Durango.

### Población

Cuando se trata de especificar el objeto de estudio, es necesario partir de la identificación de la población que se va a estudiar, constituida por una totalidad de unidades, vale decir, por todos aquellos elementos (personas, animales, objetos, sucesos, fenómenos, etcétera) que pueden conformar el ámbito de una investigación (Niño, 2011). Para el presente estudio la población queda integrada como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1: Población en la Dirección Municipal

| Puesto                        | No. |
|-------------------------------|-----|
| Juez Administrativo Municipal | 1   |
| Coordinador Operativo         | 1   |
| Coordinadores                 | 5   |
| Secretarios de Acuerdos       | 19  |
| Actuarios                     | 7   |
| Secretarias                   | 9   |
| Auxiliares de Juez            | 2   |
| Notificadores                 | 5   |

*Fuente: Elaboración propia la presente tabla muestra el personal que existe dentro del juzgado administrativo municipal en donde se puede observar cada uno de los puestos que forman la estructura orgánica de la institución objeto de estudio, que cuenta con un Juez administrativo municipal, un coordinador operativo, coordinadores, secretarios de acuerdos, actuarios, secretarias, auxiliares de juez y notificadores.*

### Técnica de Recolección de Datos

La técnica utilizada para recolectar datos fue la de aplicación de encuestas, entendiendo por encuesta el conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o a la totalidad de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. Las encuestas tienen por objetivo obtener información estadística indefinida, mientras que los censos y registros vitales de población son de mayor alcance y extensión, debido a que la población de la institución analizada es pequeña, se optó por realizar ésta última con la finalidad de que los resultados obtenidos fueran de total alcance, ya que este tipo de encuesta abarca generalmente el universo de los individuos en cuestión. Las encuestas se realizaron en el mes de agosto del año 2015 entrevistando a el total de la población de manera personal en cada una de sus áreas de trabajo teniendo una tasa de respuesta del 100 % dentro de las encuestas realizadas.

### Confiabilidad del Instrumento

El instrumento de medición utilizado, fue sometido a una prueba piloto 40 cuestionarios y en base a la misma se determinó el criterio de confiabilidad del instrumento, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y toma valores entre 0 y 1 que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Alfa de Cronbach es por tanto un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen. Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80. El coeficiente de alfa de Cronbach obtuvo una confiabilidad = 0.954 (Sotelo et. Al. 2015).

Tabla 2: Operacionalización de Variables

| Variable                    | Indicadores  | Modalidades   | No. de Preguntas en el Instrumento | Tipo de Variable    |
|-----------------------------|--|---|------------------------------------|---------------------|
| Perfil de los participantes | Puesto   | 1 Juez Administrativo Municipal<br>2 Coordinador Operativo<br>3 Coordinadores<br>4 Secretarios de Acuerdos<br>5 Actuarios<br>6 Secretarias<br>7 Auxiliares de Juez<br>8 Notificadores | s/n                                | Cualitativa/ordinal |
|                             | Tipo de Contrato                                       | 1 Honorarios asimilables a sueldos y salarios<br>2 Base de confianza  | s/n                                | Cualitativa/ordinal |
|                             | Máximo nivel de estudios                               | 1 Primaria<br>2 Secundaria<br>3 Preparatoria<br>4 Licenciatura<br>5 Maestría<br>6 Doctorado   | s/n                                | Cualitativa/ordinal |
|                             | Sexo   | 1 Masculino<br>2 Femenino   | s/n                                | Cualitativa/ordinal |
|                             | Antigüedad   | Meses trabajados en el Organismo  | s/n                                | Cualitativa/ordinal |
|                             | Edad   | Años del trabajador   | s/n                                | Cualitativa/ordinal |
| Identidad                   | Identidad  | Percepción del encuestado sobre la identidad con la organización  | 6, 18, 30, 55                      | Cualitativa/ordinal |
| Calidad en el servicio      | Dirección estratégica y ciclo de mejora                | Muy de acuerdo    Muy en desacuerdo<br><input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/> 2   <input type="checkbox"/> 3   <input type="checkbox"/> 4                                | 8, 20, 32, 45, 57                  | Cualitativa/ordinal |
|                             | gestión por procesos                                   | Muy de acuerdo    Muy en desacuerdo   | 9, 21, 22, 33, 34, 46, 58          | Cualitativa/ordinal |
|                             | Mejora de la Normatividad<br>Gobierno electrónico      | <input type="checkbox"/> 1   <input type="checkbox"/> 2   <input type="checkbox"/> 3   <input type="checkbox"/> 4   | 10, 59<br>11, 23, 35, 47           | Cualitativa/ordinal |
|                             | Gestión del conocimiento                               |   | 24, 36, 48, 60                     | Cualitativa/ordinal |
|                             | Aportaciones de los funcionarios                       |   | 12                                 | Cualitativa/ordinal |
|                             | Conozco algún modelo de calidad en el servicio público |   | 61                                 | Cualitativa/ordinal |
|                             | Conozco algún premio de calidad del servicio público   |   | 62                                 | Cualitativa/ordinal |

Fuente: Elaboración propia. La tabla numero 2 presenta la operacionalización de las variables estudiadas, así como las dimensiones y la escala de medición tipo likert que fue la que se utilizó de igual manera muestra cuales de las preguntas del cuestionario corresponden a cada una de las dimensiones, así como el tipo de cada una de las variables.

## RESULTADOS

Para entender los resultados que se presentarán a continuación es necesario precisar que se utilizó el método de coeficiente de correlación de Pearson cuya interpretación se basa en la medida de aproximación, esto se refiere, que a medida que el valor se acerca a los extremos (-1 o +1), la correlación es más potente, el signo señala la direccionalidad de la correlación. Un valor negativo quiere decir que a medida que se incrementan los valores de una variable disminuyen los de la otra (correlación inversa). En cambio, si el valor es positivo, a medida que aumentan unos también lo hacen los otros y viceversa

(correlación directa). Cuando existe correlación entre ambas variables significa que las mismas comparten información y variabilidad. Una vez definido lo anterior, podemos determinar de acuerdo a lo presentado en la siguiente tabla, que la correlación existente entre la variable identidad y las dimensiones de la calidad en el servicio, son un valor de correlación positivo, directo y con una intensidad alta.

Tabla 3: Correlación de la Identidad y la Calidad en el Servicio de la Dirección Municipal

| Correlaciones                           | Identidad              | Dirección Estratégica y Ciclo de Mejora | Gestión Por Procesos | Mejora de la Normatividad | Gobierno Electrónico | Gestión del Conocimiento | Aportaciones de los Funcionarios | Calidad en el Servicio |
|---|------------------------|---|----------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------------|------------------------|
| Identidad                               | Correlación de Pearson | 0.854**                                 | 0.895**              | 0.864**                   | 0.895**              | 0.880**                  | 0.850**                          | 0.948**                |
|   | Sig. (bilateral)       | 0                                       | 0                    | 0                         | 0                    | 0                        | 0                                | 0                      |
|   | N                      | 49                                      | 49                   | 49                        | 49                   | 49                       | 49                               | 49                     |
| Dirección estratégica y ciclo de mejora | Correlación de Pearson | 1                                       | 0.971**              | 0.781**                   | 0.916**              | 0.881**                  | 0.827**                          | 0.948**                |
|   | Sig. (bilateral)       |   | 0                    | 0                         | 0                    | 0                        | 0                                | 0                      |
|   | N                      |   | 49                   | 49                        | 49                   | 49                       | 49                               | 49                     |
| Gestión por procesos                    | Correlación de Pearson |   | 1                    | 0.850**                   | 0.935**              | 0.919**                  | 0.800**                          | 0.968**                |
|   | Sig. (bilateral)       |   |                      | 0                         | 0                    | 0                        | 0                                | 0                      |
|   | N                      |   |                      | 49                        | 49                   | 49                       | 49                               | 49                     |
| Mejora de la normatividad               | Correlación de Pearson |   |                      | 1                         | 0.883**              | 0.883**                  | 0.719**                          | 0.906**                |
|   | Sig. (bilateral)       |   |                      |                           | 0                    | 0                        | 0                                | 0                      |
|   | N                      |   |                      |                           | 49                   | 49                       | 49                               | 49                     |
| Gobierno electrónico                    | Correlación de Pearson |   |                      |                           | 1                    | 0.937**                  | 0.850**                          | 0.975**                |
|   | Sig. (bilateral)       |   |                      |                           |                      | 0                        | 0                                | 0                      |
|   | N                      |   |                      |                           |                      | 49                       | 49                               | 49                     |
| Gestión del conocimiento                | Correlación de Pearson |   |                      |                           |                      | 1                        | 0.765**                          | 0.951**                |
|   | Sig. (bilateral)       |   |                      |                           |                      |                          | 0                                | 0                      |
|   | N                      |   |                      |                           |                      |                          | 49                               | 49                     |
| Aportaciones de los funcionarios        | Correlación de Pearson |   |                      |                           |                      |                          | 1                                | 0.886**                |
|   | Sig. (bilateral)       |   |                      |                           |                      |                          |                                  | 0                      |
|   | N                      |   |                      |                           |                      |                          |                                  | 49                     |
| Calidad en el servicio                  | Correlación de Pearson |   |                      |                           |                      |                          |                                  | 1                      |
|   | Sig. (bilateral)       |   |                      |                           |                      |                          |                                  |                        |
|   | N                      |   |                      |                           |                      |                          |                                  |                        |

Fuente: Elaboración propia. La presente tabla muestra las correlaciones Pearson de las dimensiones identidad, dirección estratégica y ciclo de mejora, gestión por procesos, mejora de la normatividad, gobierno electrónico, gestión del conocimiento, aportaciones de los funcionarios y la calidad en el servicio donde las que resultan con más grado de correlación son la dimensión de dirección estratégica y ciclo de mejora con la de gestión por procesos con un valor de 0.971. \*\*La correlación es significativa a nivel 0.01 bilateral

### La Identidad y la Correlación con las Dimensiones de la Calidad en el Servicio

La identidad se correlaciona de manera directa y positiva con las dimensiones de calidad en el servicio ya que en las 6 dimensiones obtiene una correlación mayor al 0.850, resaltando en este punto que la máxima correlación está entre la identidad y la dimensión gestión por procesos con un valor de 0.895, así como la dimensión gobierno electrónico con un valor de 0.895 de correlación Pearson, de acuerdo a los resultados

obtenidos de la medición de la percepción de los trabajadores del JAM, y la más baja correlación se obtuvo en la aportación de los funcionarios con un valor de 0.850, no obstante a ello, se puede determinar que los resultados de la correlación de Pearson, son positivas, es decir comparten elementos ya que cumplen con una prueba de 0.01 que identifica el 99 % de nivel de confiabilidad. Correlación de la identidad y la calidad en el servicio. De acuerdo a los resultados obtenidos y reflejados en la tabla 2, podemos determinar que la correlación existente entre la variable identidad y calidad en el servicio es positiva, directa y con una intensidad alta, debido a que su aproximación a +1 es alta. La correlación entre las variables identidad y calidad en el servicio es de manera directa y positiva, esto de acuerdo a los resultados obtenidos de la percepción de los trabajadores del JAM ya que se obtiene un valor de 0.948 como resultado de correlación de Pearson, ya que cumple con una prueba de 0.01 que identifica el 99% del nivel de confiabilidad, dicha correlación se considera alta, de acuerdo a los rangos establecidos por el coeficiente de Pearson. Correlación de Pearson entre las dimensiones de calidad en el servicio del JAM.

De acuerdo a los resultados obtenidos y reflejados en la siguiente tabla, podemos determinar que la correlación existente entre las dimensiones de la calidad en el servicio es positiva, directa y con una intensidad alta, debido a que su aproximación a +1 es alta. Como se muestra en la tabla anterior la correlación de Pearson entre las dimensiones de calidad en el servicio resultan de manera directa y positiva ya que los resultados obtenidos ubican a las dimensiones de dirección estratégica y ciclo de mejora y gestión por procesos como la correlación más alta, con un valor de 0.971, en segundo término se puede observar a las dimensiones de gobierno electrónico y gestión del conocimiento con un valor de 0.937, enseguida se observan a las dimensiones de gestión por procesos y gobierno electrónico con un valor de 0.935, así mismo, en consecuencia, se observan a las dimensiones de gestión por procesos y gestión del conocimiento con un valor de 0.919, siguiéndole en resultado las dimensiones de dirección estratégica y ciclo de mejora y gobierno electrónico con un valor de 0.916, los resultados anteriormente descritos se refieren a las correlaciones que tienen los valores más altos, no obstante a ello se puede observar que de igual manera, se tiene un valor más bajo en lo que se refiere a las dimensiones de gestión del conocimiento y aportaciones de los funcionarios con un valor de 0.765. Determinados los resultados anteriores podemos resaltar, como ya se mencionó en el párrafo anterior, la correlación de Pearson entre las dimensiones de la calidad en el servicio son de manera directa y positiva, esto de acuerdo a los resultados obtenidos del estudio realizado dentro del JAM, ya que se obtienen valores altos de acuerdo a una prueba de 0.01 que identifica el 99% del nivel de confiabilidad, en donde dicha correlación se considera alta y positiva, de acuerdo a los rangos establecidos por el coeficiente de Pearson.

## CONCLUSIONES

Una vez realizado el presente estudio se puede determinar que la identidad es para algunos de los autores aquí citados, un proceso en sí, y de acuerdo a la información analizada, se determina que la identidad es un proceso de construcción social, que se realiza en las organizaciones gracias a la interacción de los sujetos sociales adscritos en ellas, así mismo, se desprende también que hay grados de pertenencia en sí, la identidad es la pertenencia común. El objetivo principal de este estudio fue determinar la correlación entre la identidad y la calidad en el servicio, comprobando con ello que un 75% de los trabajadores del JAM perciben tener identidad con la organización debido a que se sienten parte de un equipo al cual están orgullosos de pertenecer a él generando con ello sentimientos de lealtad, el resto de los trabajadores se encuentra en desacuerdo de sentir identidad con la organización. El porcentaje arriba mencionado, refleja una gran fortaleza dentro de la organización, ya que entre mayor sea el grado de identidad de los trabajadores con la organización, mayor será el grado de compromiso y lealtad, generando mayores y mejores resultados en las tareas que éstos desempeñen dentro de la misma, por lo que, el alto grado de identidad deriva también en la calidad en los servicios que estos desempeñan.

Así mismo, otro de los objetivos definidos en el presente estudio, se refiere a determinar la correlación existente entre la identidad y las dimensiones de calidad en el servicio, en base a la percepción de los



trabajadores adscritos al JAM, de dicho análisis se determinó lo siguiente: Los resultados obtenidos dentro del análisis realizado bajo el método de coeficiente de correlación de Pearson, determinaron que la totalidad de las dimensiones de la calidad en el servicio tienen una correlación alta y positiva en relación directa con la identidad. Los resultados obtenidos más altos en porcentaje de correlación de la variable identidad, fue con las dimensiones de gestión por procesos y la de gobierno electrónico, determinando con ello que se tiene una alta correlación con el logro de metas y objetivos a través de procesos definidos para ello y procesos sistematizados que permiten elevar la calidad en el servicio.

La identidad es el grado de identificación que tienen los trabajadores con la organización como una forma de pertenencia común, si los trabajadores tienen lealtad hacia la organización, si se sienten miembros del equipo, si se sienten orgullosos de pertenecer a la organización y si perciben que hacen bien las cosas de manera ordenada y sistematizada, esto da como resultado que sientan a la organización como un colectivo en donde la identidad es un auto referencial de sí mismos, generando con ello mayor sentido de pertenencia, si se cuenta con políticas internas y estrategias que faciliten el logro de metas y objetivos, en base a normatividad que permita la planificación de los mismos, con procesos definidos de tal manera que se enfoquen a cubrir los requerimientos de los usuarios y a mejorar la calidad en los servicios contando con medición a través de indicadores establecidos para tal fin, se logran mayores y mejores resultados, lo cual es una herramienta potencial para gestionar identidad en los trabajadores con la organización.

Como ya se mencionó con antelación, todas las dimensiones de calidad en el servicio, tienen un alto grado de correlación entre sí, ya que el menor porcentaje oscila en .850 y el mayor es de .895 por lo que cumplen de acuerdo a los rangos establecidos por el coeficiente de Pearson. No obstante a lo expuesto en el párrafo anterior, la dimensión que se refiere a, aportaciones de los funcionarios, observa los resultados más bajos de correlación, sin llegar a ser moderados, siguen encontrándose en el rango de alto, sin embargo se considera necesario hacer énfasis en este resultado, ya que por ser la dimensión con el resultado más bajo, se considera como área de oportunidad en la cual se deben de implementar acciones de mejora. La presente investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo siendo metodológicamente una investigación descriptiva correlacional ya que de acuerdo al objetivo principal de la misma se analizan las correlaciones de la identidad y las dimensiones de la calidad en el servicio considerando para ello las dimensiones propuestas por la carta iberoamericana de la calidad en el servicio emitida por el CLAD en el año del 2008. Se puede concluir además de lo anteriormente comentado que dentro del JAM existe una fuerte correlación entre cada una de las dimensiones analizadas de la calidad en el servicio y la identidad ya que la mayoría resultan obtener una correlación significativa donde todas rebasan el 0.8 de grado de correlación, de aquí que el presente puede servir como base para realizar algunos estudios en organizaciones similares y comparar los resultados aunque cabe mencionar que derivado de los cambios de gobierno sería bueno partir de nuevo a realizar investigación sobre algunas de las dimensiones que se analizaron en la misma.

## BIBLIOGRAFÍA

Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Los Angeles : SAGE.

Bolívar, A. (2007). *Los centro educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades*. Madrid: La muralla S.A.

Casado, L. (2001). *Organizaciones y sistemas humanos: una nueva gestión empresarial*. Barcelona: Kairos.

Cortina, J. (2014). *Identidad, identificación e imagen*. México: Comunicación total.

- Cuatrecasas A., L. (2012). *Gestión de la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ibarra. (2014). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación.
- Morgan, J. (Mayo de 2009). *Identidad y cultura en una empresa del sector alimenticio*. Tesis. Santiago de Querétaro, Querétaro, México.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación, diseño y ejecución*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Palacios, J. L. (2012). *Administración de Calidad*. México: Trillas.
- Peña, Díaz, & Carrillo. (2015). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de una pequeña empresa*. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Vol. 8(1), p. 37-50.
- Pepe, A. I. (2011). *Identidad e imagen organizacional*. Ditix.
- Pimienta, A. M. (2014). *Análisis de la performance en las empresas. Una perspectiva integrada*. Barcelona: UOC.
- Pizcazo, N. (mayo de 2013). *Identidad institucional en estudiantes y profesores universitarios; Un estudio en dos universidades mexicanas*. Tesis. Huixquilucan, Estado de México, México.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto.
- Sanz, M., & González, M. (2005). *Identidad corporativa*. Madrid: Esic.
- Sheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Granica.
- Sotelo, Arrieta, & Figueroa. (2015). *Medición del Clima Organizacional utilizando calidad en el servicio*. *Revista Global de Negocios*, Vol. 3(4), p. 27-38.
- Torres, A. (2007). *Identidad y política de acción colectiva*. México: Gandhi.
- Vicher-García, M. (2012). *Utilidad futilidad: calidad e ISO en la administración pública*. *Convergencia, revista de ciencias sociales*.

## **BIOGRAFÍA**

Jesús Guillermo Sotelo Asef es miembro del Sistema Nacional de Investigadores como Candidato, Postdoctorado en Administración y Gestión de Planteles Educativos, Doctor en Gobierno y Administración Pública, Licenciado en Administración, Profesor de la Universidad Juárez del Estado de Durango y Centro de Estudios UNIVER Durango, Consultor en Consejeros en Servicios Organizacionales SEOC correo electrónico: chuy\_sotelo@hotmail.com

Manuela Vargas Hernández, Maestra en Administración Pública, Contador Público profesora de Centro de Estudios UNIVER Durango Consultora en Consejeros de Servicios Organizacionales SEOC, correo electrónico map.manuelavarher@gmail.com

## **ESTRATEGIA DE NEGOCIOS SOSTENIBLES PARA ALUMNOS DE CONTADURÍA**

Rufina Georgina Hernández Contreras, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Rosa María Medina Hernández, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

José Francisco Tenorio Martínez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Edith Gabriela Espinosa Crispín, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

### **RESUMEN**

*Para poder mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y disminuir el deterioro del medio ambiente en un país tan diverso como es México, es ineludible que se puedan emprender negocios cuya innovación se centre en el reciclaje, la reducción de los consumos y la reutilización de las materias primas, con la finalidad de disminuir el impacto de la huella ecológica y al mismo tiempo buscar oportunidades para los estratos de ingresos menores. El presente trabajo tiene como objetivo diagnosticar los conocimientos y la actitud de los estudiantes de Contaduría, respecto al cuidado del medio ambiente y sus conocimientos en la regla de las 3 R's; con la finalidad de enfocar los esfuerzos en la creación de negocios sustentables. El diagnóstico se realiza a través de un cuestionario aplicado aleatoriamente a alumnos de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), y en cuyas conclusiones se reflejan las oportunidades y debilidades para poder fructificar las condiciones; y se proponen alternativas para fomentar la innovación y la competitividad, así como la generación de ganancias contribuyendo con el medio ambiente.*

**PALABRAS CLAVE:** Planeación Estratégica, Tecnología Sustentable, Negocio, Reciclar

## **SUSTAINABLE BUSINESS STRATEGY FOR CONTINGUITY STUDENTS**

### **ABSTRACT**

*To improve the life quality of citizens and reduce deterioration of the environment in a country as diverse as Mexico, it is necessary to run businesses with innovation in recycling. Companies must reduce consumption and reuse of materials with the aim of reducing the impact of the ecological footprint. At the same they must seek opportunities for lower income strata. The goal of this research is to diagnose the knowledge, and the attitude of the students of Accounting, regarding the care of the environment and their knowledge in the rule of the 3 R's. These 3 R's focus effort on the creation of sustainable businesses. The diagnosis is made through a questionnaire randomly applied to the students of the Faculty of Public Accounting of the BUAP. The results reflect the opportunities and weaknesses to create appropriate conditions. Alternatives are proposed to promote innovation and competitiveness, as well as the generation of profits that contribute to the environment.*

**JEL:** Q01, Q54, L26

**KEYWORDS:** Strategic Planning, Sustainable Technology, Business, Recycle

## INTRODUCCIÓN

A partir del siglo XIX, a raíz de la Revolución Industrial, los seres humanos empezaron realmente a cambiar la faz de planeta, la naturaleza de su atmósfera y la calidad del agua. La consecuencia más importante de la Revolución Industrial fue el llamado crecimiento económico sostenido, es decir, el crecimiento constante de la riqueza de un país y este crecimiento tanto económico como demográfico ha tenido como resultado la contaminación y la producción de una gran cantidad de desechos, todo ello con consecuencias negativas para el ambiente.

La Revolución Industrial no fue planificada, pero no por ello carece de razón de ser, fue una revolución económica provocada por el deseo de adquisición de capital; los industriales querían producir de la manera más eficiente posible y hacer llegar la mayor cantidad de bienes a la mayor cantidad de personas, en casi la totalidad de los sectores industriales, esto significaba cambiar de un sistema de trabajo manual a otro de mecanización eficiente. Las primeras Industrias se basaban en la aportación aparentemente inacabable de “capital” natural; el mineral de hierro, la madera, el agua, el grano, el ganado, el carbón, la tierra, esas eran las materias primas de los sistemas de producción que fabricaban bienes para las masas. La planta Ford era un ejemplo paradigmático de un flujo de producción a escala masiva, enormes cantidades de hierro, carbón, arena y otras materias primas entraban a las instalaciones para ser transformadas en coches nuevos; las industrias se enriquecían a medida que convertían recursos en productos; los grandes bosques fueron destruidos en busca de madera y combustible; las factorías se ubicaban cerca de los recursos naturales para facilitar su disponibilidad y al lado de depósitos de agua utilizados tanto para los procesos de fabricación como para la eliminación de los residuos. Cuando comenzaron estas prácticas en el siglo XIX, las cualidades del medio ambiente no constituían una preocupación, los recursos parecían inagotables y la naturaleza era percibida como la madre tierra, que en perpetua regeneración podía absorber todo y continuar creciendo. Pero en el diseño de la Revolución Industrial hubo fallos fundamentales que produjeron algunas omisiones cruciales y las devastadoras consecuencias han llegado hasta nuestros días. (Mc Donough, 2005)

Por otro lado, la generación de desechos es un negocio con oportunidades en México, según David Bonilla, investigador de la UNAM “... uno de los problemas que enfrenta México, es que la infraestructura no es suficiente para procesar y reciclar toda la basura generada en las ciudades, a pesar de ser un negocio sumamente lucrativo (El Financiero, 2016)”. Los países en desarrollo se enfrentan a enormes desafíos en la gestión de los residuos electrónicos, mismos que contienen componentes peligrosos que pueden afectar negativamente al medio ambiente y afectar la salud humana si no se gestionan adecuadamente (Nnorom y Osibanjo, 2008). La presente investigación tiene como objetivo diagnosticar los conocimientos y la actitud de los estudiantes de Contaduría, respecto al cuidado del medio ambiente y sus conocimientos en la regla de las 3 R’s; con la finalidad de enfocar los esfuerzos en la creación de negocios sustentables; y está organizada de la siguiente manera: primeramente la revisión literaria, se enfoca a la opinión de diversos autores y organismos gubernamentales y no gubernamentales sobre aspectos importantes del cuidado del medio ambiente, posteriormente se presenta la metodología, en donde se aplicó un cuestionario aleatoriamente a alumnos de Contaduría Pública, con la finalidad de conocer y diagnosticar la situación que guardan los conceptos reciclaje, reducción del consumo y la reutilización de materiales por parte de los estudiantes, obteniendo así los resultados que permitan diagnosticar los conocimientos de los estudiantes de Contaduría, y los puntos a considerar para poder realizar negocios derivados de la reducción, la reutilización y el reciclaje de basura, no solo en el plantel, sino en la comunidad de cada uno de los estudiantes.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Para 1973 un grupo de las 5 naciones más industrializadas y dominantes con poder en el sistema económico internacional comienzan a reunirse en la biblioteca de la Casa Blanca y son llamados “*The Library Group*” este grupo estaba conformado por los ministros de finanzas de: Inglaterra, Estados Unidos, Francia,

Alemania y Japón, posteriormente durante la cumbre anual del Fondo Monetario Internacional (FMI) y del Banco Mundial, que tuvo lugar en Naibori, Africa, el grupo de los cinco (G5) fue instaurado formalmente. Posteriormente en 1975 se incorporó Italia y en 1976 Canadá, finalmente el miembro más reciente Rusia lo hizo de manera paulatina, desde 1994 hasta 1998 conformando así el grupo de los ocho (G8) (ITAM, 2017). Desde 2007, los miembros del G8 pactaron un acuerdo en torno al cambio climático, el compromiso era reducir en un cincuenta por ciento las emisiones de gases contaminantes hasta el año 2050 y este proceso debe estar coordinado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), aun así, este compromiso no dejó satisfecho a las organizaciones ecologistas como Greenpeace que manifestó que lo único que se había logrado era aplazar una vez más una solución para el futuro. También la red antiglobalización Attac criticó el resultado y mencionó que se requería la implementación de medidas rápidas y decididas y no posponerlas hasta 2050, tiempo en el que morirán millones de personas por falta de agua e incremento de los mares (DW, 2007). Para Roca y Curto el cuidado del planeta debe empezar en la educación elemental, educar a los niños a reducir al máximo las cosas que tiran, reducir significa gastar muy poco, solo lo que se necesita; reutilizar todo aquello que es aprovechable, y guardar papel o latas que se puedan reciclar, tres palabras que empiezan con la letra R y que nos enseñan diferentes maneras de contribuir a que la contaminación sea algo menor, 3 R's para cuidar de nuestro planeta (Roca, 2010)

Según la Organización de Responsabilidad Social en México; cuando hablamos de reducir lo que estamos diciendo es que se debe tratar de disminuir o simplificar el consumo de los productos directos, o sea, todo aquello que se compra y se consume, ya que esto tiene una relación directa con los desperdicios, y es más costoso, por ejemplo, en vez de comprar varias botellas pequeñas de una bebida, se puede conseguir una o dos grandes, teniendo el mismo producto, pero menos envases. También podemos disminuir la cantidad de recursos que utilizamos por medio de otros hábitos y/o técnicas; por ejemplo, no pedir bolsas en los supermercados a menos que sea necesario, reducir el consumo de papel, verificar antes de imprimir y solo imprimir lo necesario, utilizar carpetas electrónicas para la difusión de información, etc. Evitar en los restaurantes y lugares de consumo, pedir agua embotellada, pues aparte de tener un alto costo y que en otros países es gratis, toma 162 gramos de petróleo y 7 litros de agua solamente para producir una botella de un litro, creando más de 100 gramos de CO<sub>2</sub> por cada botella vacía (Responsabilidad Social, 2014).

Al decir reutilizar, nos estamos refiriendo a poder volver a utilizar las cosas y darles la mayor utilidad posible antes de que llegue la hora de deshacernos de ellas; esta tarea suele ser la que menos atención recibe y es una de las más importantes, y en la que se podría ahorrar mucho dinero. La mayoría de los materiales que usamos día a día pueden ser reutilizados de alguna manera: imprimir el papel por los dos lados, reutilizar la madera de tarimas, donar libros, aparatos eléctricos etc. (Responsabilidad Social, 2014). La última de las tareas es la de reciclar, que consiste en el proceso de someter los materiales a un proceso en el cual se puedan volver a utilizar, reduciendo de forma verdaderamente significativa la utilización de nuevos materiales, y con ello, más basura en un futuro, debe ser la última opción si es que las otras dos R's no funcionaron o en su defecto, el reciclaje es inevitable. El reciclaje es una manera de aprovechar los materiales, sin embargo, hay que recordar que al reciclar se gasta energía y se contamina al reprocesar. La mayoría de todos los materiales que usamos pueden ser reciclados y usados en otras aplicaciones; materiales como el vidrio, pueden reciclarse 40 veces por ejemplo. Es nuestro compromiso reciclar lo mayor posible y disminuir la producción de basura Toda lata de refresco, bote de leche, botella de agua, frasco etc. debe ser depositada en los botes correspondientes y antes de depositarlos, asegurarse de verter el líquido que contenga para que quede lo más seco posible. Los envases *tetrapak* y botellas de plástico deben ser enjuagados y aplastados para su mejor manejo en el reciclaje. (Responsabilidad Social, 2014).

El reciclaje funciona en cadena, y por ello el simple hecho de separar nuestra basura en diferentes contenedores hace que se tengan beneficios energéticos por ejemplo en el reciclaje de vidrio o de papel, que según la Organización no gubernamental Greenpeace con la reutilización de una tonelada de papel, se puede salvar la vida de 17 árboles (Ecología Verde, 2017) Las sociedades del mundo siempre han producido residuos, pero es ahora, en la sociedad de consumo, cuando el volumen de la basura ha crecido de forma

desorbitada, además se ha incrementado su toxicidad hasta convertirse en un gravísimo problema. Estamos inmersos en la cultura del usar y tirar. Cada ciudadano genera por término medio 1kg. de basura al día, lo que da 365 kg. por persona al año, y a su vez 40.150.000.000 kg. al año en México, suponiendo una población de 110 millones (Responsabilidad Social, 2014) Otras Organizaciones no Gubernamentales como Greenpeace mencionan que en México la producción total de residuos urbanos se sitúa en torno a los 25 millones de toneladas, lo que equivale a 464 Kg. por habitante, de los cuáles solo se utiliza para compostaje el 27% lo que sitúa a México 15 puntos por debajo de la media europea (Ecología Verde, 2017)

Esta basura doméstica va a parar a vertederos, barrancas, a la calle y a veces a incineradoras. Buena parte de esa basura, el 60% del volumen, lo constituyen envases y embalajes, en su mayoría de un solo uso, normalmente fabricados a partir de materias primas no renovables, o que aun siendo renovables se están explotando a un ritmo superior al de su regeneración por ejemplo la madera para la fabricación de celulosa, y difícilmente reciclables una vez que se han utilizado (Responsabilidad Social, 2014). A lo anterior tenemos que añadir que en el hogar también se producen residuos derivados de pinturas, disolventes, insecticidas, productos de limpieza, etc. Toda esta basura puede ser llevada a vertederos, pero ocupa mucho terreno y contamina suelos y aguas. Incinerarla tampoco es la solución, pues se emiten contaminantes atmosféricos y se producen cenizas y escorias muy tóxicas. Se trata, en definitiva, de que pongamos en práctica la consigna de las tres erres, Reducir, Reutilizar y Reciclar, en este orden de importancia (Responsabilidad Social, 2014).

Los residuos crecen cada día, sin embargo, la basura ha evolucionado, de tal forma que ahora es más complejo reciclar. En la realidad, los equipos electrónicos en desuso y sus residuos crecen más rápido que la normativa, la conciencia ambiental o que los programas eficaces para su manejo (Silva, 2009). Las cantidades han crecido exponencialmente, en América Latina no está todavía suficientemente avanzada la industria del reciclaje; mucho menos de equipos electrónicos por empresas privadas (Silva, 2009). Para William Mc Donough y Michael Braungart, la naturaleza no tiene un problema de diseño, lo tenemos nosotros y hacen una analogía considerando que todas las hormigas del planeta en su conjunto harían una biomasa mayor que la de los humanos, las hormigas han sido increíblemente trabajadoras en millones de años y su productividad es beneficiosa para las plantas, los animales y el suelo, sin embargo la industria humana ha funcionado apenas hace más de un siglo pero ha provocado el declive de prácticamente todos los ecosistemas del planeta en mayor o menor grado (Mc Donough, 2005). La basura electrónica que es uno de los peores desechos de la humanidad, que solo puede tratarse con la debida transferencia de tecnología sobre el reciclaje acertado de los desechos electrónicos son cuestiones clave en la gestión eficaz de los desechos electrónicos en los países en desarrollo (Nnorom y Osibanjo, 2008). De manera que los problemas ambientales se han globalizado en términos de su existencia e impactos, así como de las fuerzas socioeconómicas que los generan (Dunlap y Jorgenson, 2012).

Por otro lado, los residuos electrónicos contienen cantidades considerables de materiales valiosos y reutilizables tales como metales preciosos y plásticos (Zhang y Zeng, 2012). La gran cantidad de desechos sólidos sólo en teléfonos móviles y ordenadores personales vendidos en todo el mundo en 2007 pueden constituir hasta un 3% del oro y la plata, 13% de paladio y 15% de cobalto (Zhang y Zeng, 2012); por lo que el reciclaje de residuos electrónicos puede ser atractivo; a pesar de que se considera costoso poder separar dichos materiales. En algunos lugares del mundo los desechos electrónicos han llegado a ser tratados de diferentes formas, sin embargo en todos los casos representa oportunidades de negocios, Widmer encuentra tres puntos clave que han surgido de las evaluaciones que ha realizado: a) el reciclaje de residuos electrónicos se ha desarrollado en todos los países como una actividad basada en el mercado; b) en China y la India se basa en pequeñas y medianas empresas del sector, y c) cada país está tratando de superar las deficiencias del sistema actual mediante el desarrollo de estrategias de mejora (Widmer y otros, 2005). A pesar de las condiciones atractivas y a la vez costosas de los reciclajes, las gestiones para llevar a cabo la reutilización de sustancias en México requieren de personal más especializado en negocios, y del conocimiento de las leyes sobre el medio ambiente (SEMARNAT, 2015), que puedan aprovechar las

oportunidades. Debido entre otros aspectos a las *megatendencias* sociales del consumo significan una oportunidad de negocio, que se origina como respuesta a la demanda de la propia sociedad (ITESM, 2010). Dar a conocer y aplicar la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos que contempla aspectos importantes que pueden aprovecharse en favor de los negocios relacionados con las “3 R’s”. Recordando que las megatendencias sociales actuales identifican oportunidades estratégicas de negocio, como el consumidor ecológico (ITESM, 2009), que “prefiere productos menos contaminantes, orgánicos y comportamientos respetuosos del medio ambiente (ITESM, 2009)”. En cuyo caso los negocios basados en 3 R’s atienden al agotamiento de los recursos y al cuidado del medio ambiente.

A pesar de la falta de cifras globales y de una metodología estandarizada para calcular la generación de residuos electrónicos, puede concluirse que América Latina deberá hacerse cargo en los próximos años del problema relativo a la disposición final de una creciente cantidad de computadores y otros equipos electrónicos (Silva, 2009). En América Latina y particularmente en México, resulta ineficiente e ineficaz el reciclaje. De otra forma el reúso o reacondicionamiento comercial es cuantitativamente mucho más eficiente, aunque espontáneo e informal (Silva, 2009), de tal forma que representa una oportunidad de negocio en el sentido de provocar una integración horizontal y vertical que pueda representar negocio en el contexto actual de la legislación y la Agenda 2030 que México ya tiene.

Saldaña y otros en 2013 propusieron un escenario en que el municipio implemente un sistema de gestión de residuos, en donde los inorgánicos, con la recuperación de materiales como los plásticos, papel y cartón, metales ferrosos, metales no ferrosos, vidrio, etc. tienen un potencial económico, y la viabilidad que representan los materiales recuperables (Saldaña y otros, 2013). Si bien su estudio fue para un municipio en México, la realidad es que el reciclaje representa un valor agregado para el reciclaje y recuperación de materiales. Reutilizar según Glinka, Vedolla y Zalazar es volver a usar un producto o material varias veces sin “tratamiento”, equivale a un “reciclaje directo”, es decir, volver a utilizar un material en un mismo estado, sin un reprocesamiento de la materia (Glinka, Vedolla y Zalazar, 2005). Si bien los autores especifican su concepto a otra industria, es la industria del vestido la que tiene grandes oportunidades de negocio en este rubro; en México se tienen ya empresas dedicadas a la reutilización de prendas de vestir, sin embargo, no ha sido adecuadamente explotada la opción de la reutilización.

Mihi en 2007, encuentra que las nuevas directrices a nivel nacional e internacional, obligan o van a obligar próximamente a la recuperación o reciclado de muchos productos (Mihi, 2007), por lo cual en los próximos años se modificarán muchos procesos productivos, con lo cual se visualizan nuevas oportunidades como nuevo mercado. Si bien la investigación de Mihi se refiere al mercado europeo, la tendencia internacional y el mercado globalizado otorgan la oportunidad para negocios en México, por lo cual, muchas empresas se han percatado que la resolución de los tiempos relacionados con el flujo inverso de las mercancías, puede implicar una reducción significativa de costos y los beneficios para el medio ambiente.

Montoya y otros en 2013 menciona que la reducción de residuos en la producción de bienes de consumo, aspecto tan relevante como la logística inversa; dependen de las compañías en sinergia con los consumidores, pero se hace necesario darle sentido de negocio para que se aprovechen los marcos regulatorios y se estimule su aplicación y a su vez, tanto el sector productivo como los centros de investigación y desarrollo tecnológico (Montoya, 2013); todo desde la perspectiva de la carrera de negocios.

## METODOLOGÍA

Para realizar la presente investigación se utilizó un cuestionario, previamente elaborado por estudiantes de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, una institución de educación superior; la única finalidad es poder conocer y diagnosticar la situación que guardan los conceptos reciclaje, reducción del consumo y la reutilización de materiales en los estudiantes. La aplicación se realizó en la Facultad de Contaduría Pública de la BUAP, durante el periodo de primavera del año 2017. En la Tabla 1 se muestra la

operacionalización de las variables aplicadas en el cuestionario como son: los conocimientos, la importancia, la reflexión, la consideración, el consumo, el emprendimiento y otros aspectos, con la finalidad de visualizar resultados.

Tabla 1: Operacionalización de las Variables

| Objetivo   | Variable                     | Items Asociados  | Unidad de Medición  |
|--|------------------------------|--|---|
| Diagnosticar los conocimientos                                   | Conocimientos<br>Importancia | ¿Conoces cuáles son las 3 Rs?  | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No   |
|  |                              | Si tu respuesta fue "Sí" Por favor indica Del 1 al 5, donde 5 es lo máximo, ¿qué tanto te importa el medio ambiente? | ¿Cuáles son?<br>1 2 3 4 5   |
| Actuar de los estudiantes respecto al cuidado del medio ambiente | Reflexión                    | ¿Crees que tu actividad cotidiana afecta al medio ambiente?  | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No   |
|  |                              | ¿Estarías dispuesto a modificar tus hábitos de consumo para ser más responsable con el ambiente?                     | ¿Por qué?   |
| Aplicar los conocimientos en la regla de las 3 R's               | Consideración                | Si respondiste SI a la pregunta anterior, ¿Aplicas la separación de residuos sólidos en tu universidad?              | <input type="checkbox"/> Siempre<br><input type="checkbox"/> Ocasionalmente<br><input type="checkbox"/> Nunca |
| Enfocar los esfuerzos en la creación de negocios sustentables    | Consumo                      | ¿Estarías dispuesto a consumir en negocios que sean ambientalmente responsables?                                     | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No   |
|  | Emprendimiento               | ¿Te interesaría emprender un negocio sustentable?  |   |
|  | Otros aspectos               | Edad   | ____ Años   |
|  |                              | Sexo   |   |
|  |                              | ¿Eres originario de alguna provincia o lugar rural?  | <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No   |

En esta Tabla se muestra la operacionalización de las variables usadas en el instrumento, tales como conocimientos, importancia, reflexión, consideración, consumo, emprendimiento y otros aspectos, con la finalidad de visualizar resultados. Fuente: Elaboración propia.

De un total de casi tres mil alumnos inscritos en los programas de licenciatura durante el periodo Primavera 2017, se obtuvo una muestra aleatoria de 103 alumnos para que respondieran el cuestionario. Previamente se aplicó a un grupo de 15 alumnos con la finalidad de pilotear el instrumento. Durante tres días del mes de marzo del mismo año. Las encuestas se levantaron en papel y en tres salones de clase, elegidos aleatoriamente durante el mes antes mencionado. La recolección de los datos fue realizada por los autores. No hubo encuestas devueltas por no estar completas, solo se levantaron a los estudiantes que en ese momento asistieron a clases. La formación de recursos humanos en la Universidad se enmarca en el Modelo Universitario Minerva que considera contribuir significativamente en la cultura y visión de los egresados, quienes se incorporarán a los sectores productivos con la posibilidad de autoemplearse y generar fuentes de trabajo, pero además con una cultura empresarial de mayor conciencia para el desarrollo sustentable (BUAP, 2016). Por lo tanto, los estudiantes tienen las características demográficas que muestra la Tabla 2, que son propias de estudiantes del sistema escolarizados de la Universidad; entre otras: el total de alumnos encuestados, la edad promedio de los estudiantes, el número de hombres y mujeres y su lugar de origen.

Tabla 2: Información Demográfica de la Muestra Encuestada

| Característica                        | Descripción   |
|---------------------------------------|---|
| Totalidad de alumnos encuestados      | 103 alumnos   |
| Promedio de edad                      | 19.58 años de edad, con desviación estándar de 1.2 años, es decir, entre 20.78 y 18.38 años |
| Género                                | 62 mujeres y 41 hombres   |
| Educación                             | Bachillerato o preparatoria, todos están inscritos en programas de negocios.                |
| Lugar de origen (provincia o capital) | 54 son de provincia, y 49 son de alguna capital   |

Esta Tabla muestra las características demográficas propias de los estudiantes de Contaduría Pública del sistema escolarizado de la Universidad, la cuál muestra el total de alumnos encuestados, la edad promedio de los estudiantes, el número de hombres y mujeres y su lugar de origen.



Los datos se trabajaron con Excel y en el sistema SPSS; y se obtuvieron los resultados que permiten diagnosticar los conocimientos de los estudiantes de Contaduría, y los puntos a considerar para poder realizar negocios derivados de la reducción, la reutilización y el reciclaje de basura, no solo en el plantel, sino en la comunidad de cada uno de los estudiantes.

## RESULTADOS

La edad promedio de los alumnos es de 19.58 años de edad, por lo cual se trata de individuos jóvenes con una vida productiva extensa de acuerdo con la esperanza de vida en México que supera los 75 años en promedio para hombres y mujeres. Del total de alumnos el 60.19% son mujeres y el resto son hombres, que cursan diversos programas relacionados con los negocios. A la pregunta ¿Conoces cuáles son las 3 Rs?, es decir, reducir consumos, reciclar los productos, y reutilizar para evitar un mayor consumo; los resultados obtenidos fueron: 80.58% de los alumnos contestaron que sí; sin embargo, al preguntar ¿Cuáles son? Solo el 64.07% pudo contestar correctamente las acciones que corresponden a la regla. A la pregunta concreta y directa de ¿Cuánta basura crees que generas en un día? La mayoría de ellos contestó que genera medio kilogramo o menos de basura, solo el 6.79% contestó que no sabe cuánto genera de basura en un día.

Tabla 3: Generación de Basura Por Día

| ¿Cuánta Basura Crees Que Generas en Un Día? | Respuestas | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Medio kilo o menos                          | 68 alumnos | 66.02%     |
| Un kilo o dos                               | 24 alumnos | 23.30%     |
| Tres kilos o más                            | 3 alumnos  | 2.91%      |
| No sé                                       | 7 alumnos  | 6.79%      |
| No contestó                                 | 1 alumno   | 0.97%      |

*En esta Tabla se muestra la generación de basura que los alumnos consideran que producen diariamente, el 66.02% considera que genera medio Kilo o menos, el 23.30% dicen que generan un Kilo o dos, solo el 2.91% considera que genera 3 Kilos o más de basura y el 6.79% no sabe cuanto basura genera. Fuente: Elaboración propia.*

En la Tabla 3 se muestra la generación de basura que los alumnos consideran que generan de forma diaria, y que les da una primera idea de su propio consumo, y como se observa el 66.02% considera que genera medio Kilo o menos, el 23.30% dicen que generan un Kilo o dos y solo el 2.91% considera que genera 3 Kilos o más de basura, es importante mencionar que casi el 7% de los alumnos encuestados no sabe cuánta basura genera al día. A la pregunta ¿qué tanto te importa el medio ambiente? Considerando que 1 es lo mínimo y 5 es lo máximo, los alumnos obtuvieron en general un nivel de 4.26 puntos, es decir, el interés es muy alto, equivalente a un 85.20% en total. La desviación estándar fue de 0.79 puntos, de tal forma que es mucha la importancia que los alumnos le proporcionan al medio ambiente.

Sobre la vida cotidiana y la afectación al medio ambiente los alumnos consideran que el 83.49% considera que su actividad sí perturba al medio ambiente, sin embargo, cuando se les preguntó la causa, todos los alumnos expusieron a través de sus acciones que sí afectan al medio ambiente. La Tabla 4 muestra los resultados de lo que consideran son acciones perjudiciales, como por ejemplo no reutilizar el agua con la que se bañan para el retrete, o bien que la comida chatarra produce mucha basura y contamina demasiado, porque utilizan muchas botellas de agua.

Tabla 4: Respuestas de los Alumnos Clasificadas de Acuerdo a la Forma Individual o Social

| Acciones Contaminantes Sociales  | Acciones Contaminantes Personales  |
|--|--|
| porque a veces no tomamos conciencia en poner la basura en su lugar y la tiramos en la calle   | al utilizar el agua para bañarme, también al utilizarla para hacer el aseo de la casa y no reutilizarla en el baño por ejemplo |
| porque en la vida que uno lleva se genera millones de basura, la cual se tiene que reciclar para no tener contaminación en mares, ríos, etc.     | porque algunas cosas que consumo en el día no son degradables y al utilizar el autobús se contamina el ambiente.               |
| el solo hecho de respirar, usar transporte, consumir bienes y servicios, conlleva a la generación de gases como dióxido de carbono que contamina | hay veces que compro cosas para comer, esos productos generan basura para el ambiente  |
| por los productos tóxicos como aromatizantes, sprays, medicamentos y químicos en los productos diarios   | porque compro muchas botellas con agua en vez de traerme la mia desde casa, me tardo en bañarme                                |
| porque mediante algunas actividades, por ejemplo: el uso del transporte público, afectamos en gran cantidad al medio ambiente                    | no tengo la costumbre de separar la basura   |
| porque la mayoría de actividades humanas tienen efectos negativos en el ambiente   | utilizo el cargador, no reciclo la basura  |
| pienso que por más mínimo que sea, todas las actividades humanas afectan el medio ambiente   | porque me considero una persona muy consumidora y por lo tanto el proceso de adquirir bienes tiene un afecto en el ambiente    |

En esta Tabla se muestran las respuestas de los alumnos clasificadas de acuerdo a la forma individual o social, de acuerdo a lo que ellos pensaban que podían ser acciones contaminantes para el ambiente y que afectan de manera personal o de manera social. Fuente: Elaboración propia

Como resultado del conocimiento de la clasificación de los residuos sólidos apenas más de la mitad, es decir, el 51.45% contestó que se clasifican en orgánicos e inorgánicos. En cuanto a la práctica de los alumnos en la universidad, es decir, saber si practican la separación de residuos en la vida universitaria, las respuestas fueron: 45.63% contestó que solo ocasionalmente. El 21.35% contestó que siempre aplica la separación de residuos sólidos. El 6.79% de los alumnos contestó que nunca aplica la separación de residuos sólidos en la escuela, sin embargo, el 26.21% de los alumnos no contestó sobre la aplicación de la separación de residuos sólidos. Es un resultado preocupante debido a que son alumnos jóvenes a los cuales les interesa el medio ambiente en un 85.20% como se mencionó anteriormente. En la Tabla 5 se muestra la pantalla de SPSS en donde se observa que no existe relación entre el género (masculino y femenino) y la generación de basura por parte de los alumnos de la facultad, r de Pearson fue de solo -0.071 tal cual se observa en los recuadros.

Tabla 5: Análisis de Correlación Entre Sexo y Generación de Desechos

| Correlaciones          | Sexo   | Generación de Basura |
|------------------------|--------|----------------------|
| Sexo                   | 1      |                      |
| Correlación de Pearson |        | -0.071               |
| Sig (bilateral)        |        | 0.476                |
| N                      | 103    | 103                  |
| Generación de basura   |        | 1                    |
| Correlación de Pearson | -0.071 |                      |
| Sig (bilateral)        | 0.476  |                      |
| N                      | 103    | 103                  |

En esta pantalla de SPSS se observa que no existe relación entre el género (masculino y femenino) y la generación de basura por parte de los alumnos de la facultad, r de Pearson fue de solo -0.071 tal cual se observa en los recuadros. Fuente: Elaboración propia

Se genera basura de forma general, es decir, el consumo de hombres y mujeres arroja la misma cantidad de desechos sólidos, por lo cual, no se profundizará por ahora en identificar por género. En la Tabla 6. Se muestra la pantalla de SPSS en donde se observa que no existe relación entre conocer las 3 R's y la generación de basura por parte de los alumnos de la facultad, r de Pearson fue de solo 0.039 tal cual se observa en los recuadros.

Tabla 6: Análisis de Correlación Entre Alumnos Que Conocen las 3 R’S y la Generación de Basura

| Correlaciones          | Generación de Basura | Conocer |
|------------------------|----------------------|---------|
| Generación de basura   | 1                    |         |
| Correlación de Pearson |                      | 0.039   |
| Sig (bilateral)        |                      | 0.698   |
| N                      | 103                  | 103     |
| Conocer                |                      | 1       |
| Correlación de Pearson | 0.039                |         |
| Sig (bilateral)        | 0.698                |         |
| N                      | 103                  | 103     |

En esta pantalla de SPSS se observa que no existe relación entre conocer las 3 R’s y la generación de basura por parte de los alumnos de la facultad, r de Pearson fue de solo 0.039 tal cual se observa en los recuadros. Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, sobre el compromiso para mejorar los niveles de práctica sustentable, se les preguntó por la disposición a modificar sus hábitos de consumo para ser más responsables con el ambiente, y los resultados reafirman el interés, toda vez que el 95.14% de los alumnos está dispuesto a modificar su práctica sustentable, el 2.91% consideró que no cambiará y el resto no contestó. Siguiendo con la práctica sustentable se les preguntó si estarían dispuestos a consumir en negocios que sean ambientalmente responsables y sus respuestas fueron 95.14% consideró que está dispuesto a consumir en negocios de este tipo, es decir, confirma la megatendencia social actual de un consumidor ecológico (ITESM, 2009). En la Figura 3 se muestra que las “3 R’s” representan oportunidades de negocio en México, si se considera que al reutilizar el 11% de las 86 mil toneladas de basura que se generan al día, el negocio tiene un potencial de 3 mil mdd y de crecimiento de 10% anual, según reportó el Financiero en 2016.

Las oportunidades de negocios relacionados con las “3 R’s” en México se pueden resumir en: Reciclar basura proponiendo infraestructura y procesos. Reutilizar materiales proponiendo mecanismos de separación y recolección y reducir el consumo aplicando a modelos de negocios con equipos multidisciplinarios de estudiantes, considerando las circunstancias de que en México se reutilizar el 11% de las 86 mil toneladas de basura que se generan al día, el negocio tiene un potencial de 3 mil mdd y de crecimiento de 10% anual, según reportó el Financiero en 2016. Uno de los hallazgos más importantes para este estudio es recapacitar sobre el origen de los estudiantes, es decir, el 52.42% de los alumnos contestaron que son originarios de algún lugar de provincia, situación que facilita el arraigo de estos estudiantes para poder ser agentes de cambio en las zonas rurales y evitar la cada vez mayor concentración en la zona en donde se ubica la universidad. La siguiente pregunta confirma la afirmación anterior, debido a que se les cuestionó: en el caso de que la pregunta anterior sea afirmativa ¿Crees que puedes implementar una empresa sustentable en ese lugar? A lo que 96.30% de los alumnos originarios de provincias contestaron que sí están interesados en implementar empresas sustentables en sus lugares de origen. Del total de los alumnos encuestados el 70.87% contestó que sí le interesa emprender un negocio sustentable, 12.62% de los alumnos contestó que no le interesa emprender, y el resto prefiere contratarse con alguna empresa ya establecida sea o no sustentable.

## CONCLUSIONES

Se puede concluir que el diagnóstico de conocimientos de los alumnos según los resultados obtenidos: 80.58% de los alumnos conocen del tema, sin embargo, solo el 64.07% pudo contestar correctamente las acciones que corresponden a la regla. Sobre la actitud hacia el tema, el resultado es que sí les importa, por lo cual el promedio es de 4.26 puntos, es decir, el interés es muy alto, al considerar que 5 es el puntaje máximo, a pesar de que tiene una desviación estándar de 0.79 puntos. Los estudiantes de contaduría consideraron que están dispuestos a consumir en negocios que sean sustentables en 95.14%, es decir, que tienen una gran disposición al esquema consumidor ecológico. Con la finalidad de enfocar los esfuerzos en la creación de negocios sustentables, 70.87% contestó que sí le interesa emprender un negocio

sustentable, 12.62% de los alumnos contestó que no le interesa emprender. Los alumnos de Contaduría están enfocados en estudios de negocios e información financiera, pero no en tópicos ambientales, o especialidades en leyes ambientales; por lo anterior se sugiere formen equipos interdisciplinarios con estudiantes de ingenierías y ciencias; con la finalidad de emprender negocios relacionados con el cuidado del medio ambiente. Los planes de negocio normalmente son elaborados por alumnos de una sola disciplina. Es necesario impulsar a los alumnos de las comunidades más pobres para que puedan implementar negocios en sus comunidades, que normalmente tienen grandes riquezas naturales que no han sabido aprovechar en beneficio de grupos extremadamente pobres con grandes riquezas naturales.

Los bonos financieros para conservar los bosques, la generación de valor agregado a productos de origen local, el registro de productos endémicos, y la organización de empresas son oportunidades que algunos alumnos comienzan a presentar en sus comunidades, sin embargo, no son suficientes para poder mejorar las condiciones de uno de los estados con alto nivel de migración y pobreza, que se contraponen a las grandes riquezas naturales y culturales. En México muchas comunidades se encuentran en pobreza o extrema pobreza, pero para coadyuvar a mitigar la pobreza y practicar el desarrollo sustentable las empresas sociales (Easterly y Miesing, 2007; Seelos y Mair, 2007) pueden ser una opción.

Finalmente, es conocida la falta de empleo para los jóvenes en México, por lo cual el 70.87% de los alumnos con interés para emprender un negocio es un asunto que debe aprovecharse y de forma sustentable. El hecho de que el 12.62% de los alumnos contestaron que no le interesa emprender, refleja la debilidad del mercado para absorber a los nuevos profesionistas, pero la oportunidad de negocios que pueden ver los alumnos que quieren trabajar emprendiendo. Para una futura investigación, quedan pendientes algunas correlaciones y regresiones que permitan terminar el análisis del cuestionario aplicado y que tienen más circunstancias que se pueden aprovechar para generar negocios de y para los alumnos del programa.

## REFERENCIAS

- BUAP (2016). Modelo Universitario Minerva, Documento de Integración. Consultado el 18 de julio del 2017 en [http://cmas.siu.buap.mx/portal\\_pprd/work/sites/DGES/resources/PDFContent/195/MUM\\_Documentos\\_de\\_Integraci%C3%B3n.pdf](http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/DGES/resources/PDFContent/195/MUM_Documentos_de_Integraci%C3%B3n.pdf)
- Del Tecnológico, G. D. D. R. de Monterrey (2009). Las Megatendencias Sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios. FEMSA, Tecnológico de Monterrey.
- Dunlap, R. E., & Jorgenson, A. K. (2012). Environmental problems. The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Globalization.
- DW Deutsche Welle (2007), G-8: acuerdo en torno al cambio climático. Consultado el 24 de marzo de 2017 en: <http://www.dw.com/es/g-8-acuerdo-en-torno-al-cambio-clim%C3%A1tico/a-2579946>
- Easterly, L., & Miesing, P. (2007). Social venture business strategies for reducing poverty (pp. 3-26). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Ecología Verde (2017), Las 3 “R” Ecológicas: Reducir, Reutilizar y Reciclar. Consultado el 1 de abril de 2017 en: <http://www.ecologiaverde.com/las-3r-ecologicas-reducir-reutilizar-y-reciclar/>
- El Financiero (2016), La basura en México negocio desaprovechado en México. Consultado el 7 de abril del 2017 en: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/la-basura-en-mexico-negocio-desaprovechado-de-mil-mdd.html>

Glinka, M. E., Vedoya, D. E., & DE ZALAZAR, C. A. (2005). Reducción del impacto ambiental a partir de estrategias de Reciclaje y Reutilización de Residuos Sólidos provenientes de la demolición de edificios. Comunicaciones científicas y tecnológicas. Universidad Nacional del Nordeste, Argentina.

ITAM (2017), ¿Qué es el G8?. Recuperado el 24 de marzo de 2017 en: <http://g8mexico.itam.mx/g8.html>

ITESM, G. d. DR (2009). Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocio.

Mihi-Ramirez, A. (2007). New Benefits of Reverse Logistics for European and Colombian Firms (Nuevos Beneficios de la Logística Inversa para Empresas Europeas y Colombianas)(Spanish).

Montoya, C. C. P., Lozada, P. T., Holguín, C. J. V., & Rebellón, L. F. M. (2013). La logística de reversa y su relación con la gestión integral y sostenible de residuos sólidos en sectores productivos. Entramado, 9(1), 226-238.

Mc Donough, W. & Braungart, M. (2005) Rediseñando la forma en que hacemos las cosas Cradle to Cradle (De la cuna a la cuna) España Mc Graw Hill

Nnorom, I. C., & Osibanjo, O. (2008). Overview of electronic waste (e-waste) management practices and legislations, and their poor applications in the developing countries. Resources, conservation and recycling, 52(6), 843-858.

Responsabilidad Social, Empresarial y Sustentabilidad (2014). 3 R La regla de las tres erres (Reducir, Reciclar, Reutilizar). Consultado el 30 de marzo de 2017 en: <http://www.responsabilidadsocial.mx/3r-la-regla-de-las-tres-erres-reducir-reciclar-y-reutilizar/>

Roca, N & Curto, R (2010) *Las tres erres*, Barcelona Editorial EDEBÉ pp. 15-27

Saldaña Durán, C. E., Hernández Rosales, I. P., Messina Fernández, S., & Pérez Pimienta, J. A. (2013). Caracterización física de los residuos sólidos urbanos y el valor agregado de los materiales recuperables en el vertedero El Iztete, de Tepic-Nayarit, México. Revista Internacional de Contaminación Ambiental, 29(3).

Seelos, C., & Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. The academy of management perspectives, 21(4), 49-63.

SEMARNAT (2015), Residuos sólidos urbanos, la otra cara de la basura. Consultado el 5 de abril de 2017 en: <https://www.gob.mx/semarnat/articulos/acuerdo-historico-contra-el-cambio-climatico?idiom=es>

Silva, U. (2009). Gestión de residuos electrónicos en América Latina. Santiago, Ediciones Sur/Plataforma RELAC SUR/IDRC

Widmer, R., Oswald-Krapf, H., Sinha-Khetriwal, D., Schnellmann, M., & Böni, H. (2005). Global perspectives on e-waste. Environmental impact assessment review, 25(5), 436-458.

Zhang, K., Schnoor, J. L., & Zeng, E. Y. (2012). E-waste recycling: where does it go from here?.

## BIOGRAFÍA

Rufina Georgina Hernández-Contreras, Licenciada en Economía y en Contaduría Pública, Maestra en Docencia Universitaria, Master Internacional en Cultura Sociedad y Economía China, eDra en Planeación Estratégica y Dirección de tecnología, becaria CONACYT, Miembro del Padrón de Investigadores BUAP. Correo electrónico: ghernandez\_0727@hotmail.com.

Rosa María Medina Hernández, Licenciada en Contaduría Pública y Maestra en Administración de Empresas, cuenta con experiencia en la docencia del área de matemáticas; así como artículos a doble arbitraje internacional, Certificación Académica ANFECA, Miembro del Padrón de Investigadores BUAP y empresaria. Correo electrónico rosmed2010@hotmail.com

José Francisco Tenorio Martínez. Cuenta con experiencia como Director y Asesor de tesis de posgrado, así como la publicación de artículos y capítulos de libros referentes al sector automotriz. Certificaciones: Profesional IMCP, Disciplina Finanzas IMEF, Académica ANFECA. Docente y empresario. Correo electrónico francisco.tenorio@correo.buap.mx

Edith Gabriela Espinosa Crispín, es estudiante de la Lic. en Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), cuenta con un intercambio académico en *Incheon University* en Corea del Sur, es miembro del programa Jóvenes Investigadores de la BUAP. Correo electrónico: htideybag\_13@hotmail.com.

# **MODELO DE COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO ESTRATÉGICO EN UN ENTORNO GLOBAL**

Mario Rene Chan Magaña, Universidad Tecnológica Regional del Sur  
Diego Canul Canul, Universidad Latino AC

## **RESUMEN**

*Resulta necesario desarrollar un nuevo perfil de competencias de las personas que dirigen las instituciones y empresas donde los valores, inteligencia, conocimiento, habilidades y actitudes de los líderes sean ejes fundamentales para enfrentar los requerimientos del nuevo mundo y del mercado laboral además de formar ciudadanos con un alto grado de compromiso y valores para la sociedad. En este escenario, el perfil directivo al interior y exterior de las organizaciones pasa a ser considerado como principal actor, con un papel protagónico. El objetivo general del presente trabajo de investigación, es identificar las competencias del directivo estratégico que predicen el éxito laboral y la importancia de incorporar directivos con un desarrollo adecuado de sus competencias ya que esto, ha sido reconocido como pieza fundamental en el éxito de las empresas, tanto en México como en el mundo, sobre todo ante un marco de globalización de los negocios y un entorno en constante cambio. El estudio es no experimental, transversal y se realizó censo a todos los socios empresariales de la Confederación Patronal de la República Mexicana de la ciudad de Mérida Yucatán a través de una encuesta validada y de confiabilidad. Los resultados obtenidos permitieron desarrollar un modelo de competencias de un directivo con perspectiva global donde destaca el liderazgo estratégico cimentado en valores, principios éticos, trabajo y responsabilidad.*

**PALABRAS CLAVE:** Directivo Estratégico, Competencias, Globalización

# **STRATEGIC EXECUTIVE MODEL OF COMPETENCES IN A GLOBAL ENVIRONMENT**

## **ABSTRACT**

*It is necessary to develop a new competency profile for the people who lead institutions and companies. In this profile values, intelligence, knowledge, skills and attitudes of the leaders are fundamental axes to meet the new world and the labor market requirements. In addition to training the profile provides citizens with a high degree of commitment and values for society. The managerial profile, to the interior and exterior of the organization, is considered the main actor with a leading role. The general objective of this research is to identify the competencies of the strategic manager. We examine job success and the importance of incorporating managers with an adequate development of their competencies. These factors have been recognized as a fundamental piece in the success of companies, both in Mexico and in the world. This holds true especially in the context of globalization of business and a constantly changing environment. The study was non-experimental, cross-sectional and census was identified among all business partners of the Mexican Confederation of Employers of the city of Merida Yucatan through a validated and reliable survey. The results allowed for the development of a manager competency model with a global perspective where strategic leadership is based on values, ethical principles, work and responsibility.*

**JEL:** M160

**KEYWORDS:** Strategic Manager, Competition, Globalization

## INTRODUCCIÓN

La época actual se caracteriza por profundas transformaciones en prácticamente todos los órdenes de la vida, renovaciones sociales, económicas, políticas, culturales y educativas. Los cambios que se están dando en múltiples campos y sectores como por ejemplo el de la tecnología han revolucionado la manera de hacer negocios como nunca antes se había visto en la historia; en el acceso y la distribución de la información a través del uso de los medios informáticos; en la economía de los países que se han agrupado en bloques regionales para obtener mayor ventaja en la competencia internacional, y dentro de una economía cada vez más globalizada pero segmentada. Todas las empresas e instituciones están inmersas en el proceso de cambio.

Por ello resulta necesario desarrollar un nuevo perfil de competencias de las personas que dirigen las instituciones y empresas donde los valores, inteligencia, conocimiento, habilidades y actitudes de los líderes sean ejes fundamentales para enfrentar los requerimientos del nuevo mundo y del mercado laboral además de formar ciudadanos con un alto grado de compromiso y valores para la sociedad. En este escenario, el perfil directivo al interior y exterior de las organizaciones pasa a ser considerado como principal actor, con un papel protagónico.

En la actualidad, las competencias directivas juegan un rol preponderante, dentro del modelo de negocios actual, en pos de influir en los colaboradores a sobrellevar los cambios organizacionales pertinentes, motivarlos y comprometerlos con los objetivos propuestos, supeditados a la visión de la organización.

La presente investigación pretende identificar el modelo de competencias del directivo estratégico exitoso en un entorno global, para dirigir y llevar al logro de resultados a sus colaboradores en las organizaciones del sector empresarial.

El objetivo general del presente trabajo de investigación, es identificar las competencias del directivo estratégico que predicen el éxito laboral y la importancia de incorporar directivos con un desarrollo adecuado de sus competencias ya que esto, ha sido reconocido como pieza fundamental en el éxito de las empresas, tanto en México como en el mundo, sobre todo ante un marco de globalización de los negocios y un entorno en constante cambio.

En México ha cobrado particular relevancia dentro de las organizaciones identificar cuáles son las competencias que realmente dependen de la efectividad del puesto a desempeñar, reflejándose éstas en los resultados tangibles y en la productividad a nivel empresarial. Este aspecto, refiere mayor importancia cuando se enfoca particularmente en los niveles directivos de una empresa u organización.

Sumado a esto, se presenta la dificultad para definir el concepto de competencia, mismo que puede ser interpretado como habilidades, atributos de personalidad, capacidades, cualidades, etc., sin embargo, parte del presente estudio tiene como objetivo el proponer más no de una manera concluyente debido a lo dinámico del concepto una definición que permita su aplicación en el contexto de la cultura en nuestro país.

En años recientes ha surgido la necesidad de definir claramente la expresión concebida en la idea de “la competencia humana en el trabajo”, a lo que diferentes autores, entre ellos principalmente Mac Clelland (1973) Boyatzis (1982), Kolb (1984), y Nordaugh (1993), han tratado de definir el concepto de competencia, coincidiendo la mayoría de ellos en describir los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona posee para el adecuado desempeño laboral.



La validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados durante la investigación, se llevó a cabo mediante jueceo de expertos y confiabilidad a través del Alpha de Cronbach con porcentaje de 99.2%. Se compararon resultados y discusiones de distintos autores, lo cual derivó en el análisis profundo de los beneficios y contras que se pudieran suscitar a partir de la labor de campo o la aplicación práctica de estos instrumentos.

Por otra parte, analizar la base de datos del consejo del Centro Empresarial de Mérida (Coparmex Mérida), permitió contar con un panorama mucho más completo de los conocimientos, habilidades y actitudes con los cuales debe contar el directivo estratégico en un entorno global y en constante cambio. Tomando como población a directivos y empresarios que pertenecen a la comunidad empresarial mexicana. Esto representó un gran logro en términos de los avances pertinentes a la consideración de un contexto real y muy distinto al teórico.

Es importante mencionar que en México, el análisis de competencias para el éxito empresarial y directivo depende en gran medida de la edad, escolaridad, el nivel organizacional, la antigüedad en la empresa y el sexo de cada uno de los individuos.

Siguiendo un modelo de competencias con el cual todo directivo estratégico debiera contar, se pretende tener como finalidad, lograr un impacto en su desarrollo laboral social, individual y efectividad directiva, sugiriendo un perfil competitivo para el puesto de director estratégico que lleve a la organización al éxito mediante su visión de líder; cuya comunicación y unión de competencias también funjan como medios estratégicos y de retorno de inversión.

Por otra parte, a través de este trabajo de investigación abarcaremos el escenario actual del director estratégico en un entorno global y en México, analizaremos las competencias a fines de este último y su capacidad de liderar y motivar a su equipo de trabajo.

## **REVISION DE LITERATURA**

Actualmente, el Diccionario Esencial Santillana de la Lengua Española (2003) se refiere a competencia, en una de sus acepciones, como “la capacidad de alguien o algo para llevar a cabo una tarea con eficacia”, (p. 784) o bien, la Real Academia de la Lengua Española nos remite a la palabra porfía como adverbio que cualifica un logro. Lo que nos sugieren ambas definiciones es que las competencias son mensurables, no tanto en función de la relación objetivo-resultado, sino con base al conjunto de conductas y comportamientos que diariamente posibilitan la realización efectiva de distintas tareas. En ese sentido, la medición (o evaluación) es llevada a cabo en función de la práctica y no del resultado.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2009, párrafo 1), postula que “Una competencia es más que conocimiento y habilidades. Implica la capacidad de responder a demandas complejas, utilizando y movilizand recursos psicosociales (incluyendo habilidades y actitudes) en un contexto particular”.

La Secretaria de Educación Pública (SEP), 2006, propone para la educación básica lo siguiente: “Una competencia implica un saber hacer (habilidades) con saber (conocimiento), así como la valoración de las consecuencias del impacto de ese hacer (valores y actitudes). En otras palabras, la manifestación de una competencia revela la puesta en juego de conocimientos, actitudes y valores para el logro de propósitos en un contexto dado.

En su estructura, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1999, párrafo 3) refiere a la existencia de múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral, definiéndola como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”. Así, la competencia laboral no se limitaría a una probabilidad de ejecución, sino a la capacidad real y demostrada,

como acción conclusa. En el ámbito laboral, la OIT categoriza la competencia en tres enfoques: la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; los atributos personales (actitudes, capacidades) y el enfoque holístico.

Independientemente de las distintas aproximaciones al concepto de competencia, existe un factor que tienen indiscutiblemente en común: el logro exitoso de diversos objetivos dentro de la organización, sea ésta académica, laboral o de cualquiera otra índole. De ahí que resulte particularmente importante identificar cuáles son las competencias de las que realmente depende la efectividad del puesto a desempeñar posteriormente materializada en el éxito organizacional-, mismas que se verán reflejadas en el ejercicio de las respectivas funciones, y que repercutirán en la productividad a nivel empresarial o institucional.

Es indispensable mencionar que la identificación de tales competencias reclama otro nivel de atención cuando se enfoca al personal denominado directivo o ejecutivo. Es por ello que a las decisiones y desempeño del director estratégico, está asociado al éxito o fracaso del área a su cargo y de la organización en general, ya que el desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias y requeridas por los equipos directivos en un entorno global es un aspecto clave para el éxito organizacional.

En un entorno global el directivo estratégico, es quien con sus acciones y decisiones sobre objetivos, planificación, organización, delegación o control, genera diversas oportunidades, facilitan la adaptación, motivan el compromiso y promueven la participación con eficacia de los demás niveles involucrados, mejorando con ello la productividad y en consecuencia, la permanencia y el posicionamiento de la organización.

En las últimas décadas se han llevado a cabo por parte de las empresas la necesidad de evaluar y analizar el interés por la llamada dirección estratégica, si bien este concepto es relativamente joven, pero ha sido de gran impacto en el crecimiento de las organizaciones.

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Esto conlleva que la dirección estratégica va más allá de lo que la planeación exige debido a que provee de elementos a los gerentes en aras de prepararlos para afrontar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Thompson y Strickland (2004, p. 6) la definen como "el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados". Según Saloner, Shepard y Podolny (2005, p. 1), "la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización"

Para G. Dess y G.T. Lumpkin (2003, p. 9), la dirección estratégica tiene cuatro grandes atributos en primer lugar se dirige a las metas y objetivos globales de la organización. Esto implica que el esfuerzo de todos los miembros que forman parte de la estructura organizacional, tanto de los niveles estratégicos, tácticos y operativos, deben de direccionarse hacia lo que es mejor de manera integral para la organización y no solo para una única área funcional. Algunos autores se refieren a esta perspectiva como racionalidad organizacional.

Ronda y Marcané (2004) han señalado que dentro de la dirección estratégica debe de efectuarse un estudio estratégico en aras de puntualizar la posición estratégica organizacional externa e interna, en otras palabras,

la constancia de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el ámbito interno.

Para Johnson y Scholes (2001, p. 17), "el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders".

Un punto importante de la dirección estratégica es su formulación. Según Gómez-Mejía y Balkin (2003, p. 159), "la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa". Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo. Para David (1997, p. 5), la formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán".

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007, p. 12), la formulación estratégica es el "desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Certo y Peter (1997, p. 83) plantean que a una organización, formular una estrategia le implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente; después de un minucioso análisis estratégico debe elegirse una estrategia que permita a la organización, además de mantenerse en el entorno, mejorar su posición competitiva y aumentar su participación en el mercado. David (2003), Mintzberg (1990), Dess y Lumpkin (2003) coinciden en que la formulación de estrategias debe ser un proceso racional, explícito y sencillo.

Finalmente en la dirección estratégica después de la formulación sigue la implantación de la estrategia. Harrison y St. John (2002, p. 6) expresan que "la implantación de la estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan. La implantación de la estrategia abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos".

Para Dess y Lumpkin (2003, p. 16), la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posea adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Según Johnson y Scholes (1997), la implementación estratégica comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos; la implementación suele involucrar una planificación detallada de recursos; es necesario adaptar los sistemas utilizados para dirigir la organización y así lograr conseguir los aspectos operativos claves.

En los últimos años han surgido grandes directivos que han transformado la forma de hacer negocios, incluso a nivel global, sobre todo, por su capacidad para innovar, su ingenio para asumir retos y la visión de negocios que probablemente se escuchaba irracional en el momento en el que decidieron arriesgar su patrimonio y su credibilidad.

Actualmente en México hay una necesidad por encontrar nuevos Directivos y líderes, que pugnen por la ética, la disciplina y la innovación, deben de ser un modelo a seguir, un personaje que influya con sus acciones y no un directivo de oficina, que evite estar cerca de la gente por sentirse superior a los demás.

Desafortunadamente en nuestro México hay muchos "Directivos ocupando puesto estratégicos" derivado del "compadrazgo", "...El concepto deriva del griego antiguo nepos "sobrino" o del emperador de origen romano Julio Nepote." Y esta mala costumbre desde luego afecta al desarrollo y a la operación de las empresas, desperdiciando el capital humano e intelectual, además de no tener muchas aptitudes que aumenten la productividad.

Ser un directivo estratégico no es un puesto, un galardón o una distinción que se puede presumir, es una responsabilidad, compromiso y obligación moral.

## METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

El estudio es transversal y de tipo cuantitativo debido a que se analizaron datos estadísticos provenientes de los resultados de las encuestas. El diseño de la investigación fue no experimental, puesto que no se manipularon las variables de estudio y transversal, se aplica una vez en el tiempo.

La población según el Directorio del consejo del Centro Empresarial de Mérida (COPARMEX MERIDA 02/2016) es de 38 empresas, de tamaño medianas. No hubo muestra, se aplicó censo, debido a que se cuenta con la anuencia de cada uno de los integrantes del consejo para contestar la encuesta. . El censo se efectuó en el mes de junio del 2016, la duración del mismo fue de tres semanas. Cabe recalcar que los miembros del consejo fueron notificados acerca de la importancia del estudio, su participación y objetividad de sus respuestas por parte de la presidencia de la cámara y autores de la investigación de manera individualizada y personal. Se realizó la aplicación del instrumento de manera electrónica. El instrumento de medición es un cuestionario, de elaboración propia, validado a través de un jueceo de tres expertis con grado doctoral en el área de administración. La confiabilidad fue medida a través del alpha de cronbach con un porcentaje de 95% de confiabilidad. El instrumento se aplicó directamente a los dueños y/o directores encargados de tomar decisiones en las empresas.

Posteriormente se procedió al análisis (inferir) de las respuestas obtenidas a través de datos estadísticos obtenidos de la herramienta digital Survey Monkey para Windows y SPSS versión 18 para Windows.

La principal hipótesis de investigación es:

*Hi. Para los directivos del sector empresarial del estado de Yucatán las competencias tales como empatía, liderazgo estratégico, negociación, productividad, administración de capital intelectual, dirección por valores, gestión de proyectos y estrategias de reconocimiento y compensación, influyen de modo positivo en el constructo del perfil del directivo de alto rendimiento.*

*H0. Para los directivos del sector empresarial del estado de Yucatán las competencias tales como empatía, liderazgo estratégico, negociación, productividad, administración de capital intelectual, dirección por valores, gestión de proyectos y estrategias de reconocimiento y compensación, no influyen de modo positivo en el constructo del perfil del directivo de alto rendimiento.*

## RESULTADOS

En cuanto a los principales hallazgos encontrados destaca información específica referente al enfoque de los directivos respecto a los resultados económicos, las personas y sus emociones. Un 57.89% de los directivos encuestados están totalmente de acuerdo en que no solo se trata de enfocarse en el resultado económico sino también en las personas y sus emociones, mientras que un 31.58 % está bastante de acuerdo, seguido de un 7.89 % que se encuentra ni en desacuerdo ni en acuerdo y por ultimo un 2.63% que respondió bastante en desacuerdo. Considerando que uno de los activos más importantes de una organización es su capital humano, se hace necesario, entonces, tomar medidas que velen por el bienestar de los empleados, a fin de resguardar no sólo la integridad física y sicológica de éstos, sino también la rentabilidad de la empresa.

Se manifiesta la importancia de innovar y crear nuevas tendencias en el mercado. El 55.26% de los Directivos encuestados están totalmente de acuerdo en la importancia de innovar y crear nuevas tendencias en el mercado, mientras que un 39.47 % está bastante de acuerdo, seguido de un 2.63 % que se encuentra

ni en desacuerdo ni en acuerdo y por último un 2.63% que respondió bastante en desacuerdo. Las empresas deben de trabajar en cada uno de los bloques de su modelo de negocios para poder ofertar una propuesta de valor diferenciada y con ventaja competitiva. De igual manera los cambios de hábito de los consumidores deben ser analizados para poder crear nuevas tendencias de mercado y posicionar mejor a la empresa

Se considera que debe de premiarse las actitudes relevantes del personal con reconocimiento público. Un 51.35% de los Directivos encuestados están totalmente de acuerdo, mientras que un 35.14 % está bastante de acuerdo, seguido de un 10.81 % que se encuentra ni en desacuerdo ni en acuerdo y por ultimo un 2.70% que respondió bastante en desacuerdo. la premiación de actitudes al personal lo cual les motiva e incentiven su desempeño lo que coadyuva al incremento de la productividad y contribuye al logro de los objetivos de la empresa. El reconocimiento a los trabajadores por parte de sus superiores es una habilidad gerencial que fortalece la fidelización del capital humano hacia la organización.

Se menciona la importancia de mantener una visión clara del proyecto para poder hacer partícipe de él, a la organización y a los demás colaboradores. Un 52.63% de los Directivos encuestados están totalmente de acuerdo, mientras que un 44.74 % está bastante de acuerdo, seguido de un 2.63 % que se encuentra ni en desacuerdo ni en acuerdo. Todos los integrantes de la empresa deben de estar alineados y comprometidos con las estrategias implementadas por la compañía para el logro de sus objetivos. Por ello es importante que adicional, a que los empleados conozcan la misión y visión de la organización, de igual manera tengan pleno conocimiento del mapa estratégico desarrollado por los altos directivos.

En cuanto a la posibilidad de separar la ética individual respecto de la ética organizacional, un 13.16% eligió la opción si, mientras que un 86.84 % eligió la opción no. Las experiencias, tanto positivas como negativas, son utilizadas como una fuente de aprendizaje. Un 52.63% está totalmente de acuerdo, mientras que un 42.11% está bastante de acuerdo y por ultimo un 5.26% respondió ni en desacuerdo ni en acuerdo

Se realizan acciones para retener a sus clientes. Un 60.53% está totalmente de acuerdo, mientras que un 31.58% está bastante de acuerdo, seguido de un 5.26 % que se encuentra ni en desacuerdo ni en acuerdo y por ultimo un 2.63% que respondió bastante en desacuerdo.

Se cuenta con estrategias enfocadas a ofrecer valor agregado a los clientes. Un 55.26% están totalmente de acuerdo, mientras que un 34.21% está bastante de acuerdo, seguido de un 10.53 % que se encuentra ni en desacuerdo ni en acuerdo. El valor agregado puede ser el factor determinante del éxito de un negocio, algo que puede marcar la diferencia con el resto de la competencia.

Se preocupan por establecer alianzas estratégicas. Un 64.86% están totalmente de acuerdo, mientras que un 29.73% está bastante de acuerdo, seguido de un 2.70 % que se encuentra ni en desacuerdo ni en acuerdo y finalmente un 2.70% que respondió bastante en desacuerdo. Las alianzas estratégicas entre empresas pueden llevar al máximo el potencial de un negocio, por ello son básicas en el plan de desarrollo a corto y largo plazo.

En la Figura 1 se presenta información específica referente a la jerarquización de las competencias asignada por los directivos encuestados, tomando como base su criterio profesional. Siendo 1 el más importante y el 8 el de menor importancia. Se puede percibir que las tres principales competencias seleccionadas por los encuestados son el liderazgo estratégico, dirección por valores y alta capacidad de negociación. Indudablemente un líder estratégico destaca sobre los demás en su habilidad para tomar decisiones. La destreza de ver las complejidades de una situación y encontrar la mejor solución posible es una habilidad importante para cualquier líder. Adicional a lo anterior, este tipo de líder también sabe cuándo tomar riesgos calculados que ayudarán a los objetivos de la empresa. Si a ello adicionamos un estilo de dirección que agrupe, concentre y dé participación a los valores de sus trabajadores, provea el diseño de una visión y la construcción de una misión que, generando ilusión, permita garantizar el sentido de pertenencia a los

objetivos institucionales, nos hallaremos ante un acontecimiento de traslación hacia el desarrollo institucional y humano. Finalmente es importante para un directivo el tener la capacidad de negociación para buscar siempre el beneficio de los grupos de interés que forman parte de la organización en un auténtico ganar – ganar.

Figura 1: Jerarquización de Competencias del Perfil del Directivo Estratégico



En la Figura 1 se percibe la jerarquización realizada por cada uno de los miembros del consejo directivo de COPARMEX encuestados y donde le asignan los primeros tres lugares al liderazgo estratégico, dirección por valores y la capacidad de negociación. La selección fue realizada con base en un perfil directivo que se basa en el concepto intuitivo de la racionalidad substancial, que correlaciona las impulsiones, los impulsos, los deseos, las sensaciones, las necesidades, y los valores de los individuos a las metas funcionales de la organización. Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos del Survey Monkey (2016).

En la Tabla 1 se percibe como P valor es 0.00 menor a 0.05 entonces se rechaza H0 por lo que se puede concluir con 95% de confianza que los entrevistados están de acuerdo con las especificaciones del perfil con base a las competencias tales como: Empatía, liderazgo estratégico, gestión de proyectos, estrategias de reconocimiento y compensación, dirección por valores, productividad, administración de capital intelectual y negociación. En otras palabras las competencias referidas en el estudio deben ser parte del directivo estratégico, todas ellas contribuyen a que, independientemente de las estrategias implementadas para obtener utilidades, de igual manera debe de realizar su gestión buscando la satisfacción y fidelización de los grupos de interés que forman parte de su entorno: empleados, clientes, proveedores, accionistas, sociedad, gobierno, entre otros. Toda organización debe de buscar el camino hacia la responsabilidad Social, buscar el desarrollo sostenible, es decir, el equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social.

Tabla 1: Comprobación de Hipótesis de Investigación con Estadísticos para una Muestra y Prueba para una Muestra

|                            | N        | Media  | Desviación Típica | Error Típico de la Media |   |          |
|----------------------------|----------|--------|-------------------|--------------------------|---|----------|
| Constructo                 | 37       | 1.4958 | 0.53954           | 0.08870                  |   |          |
| <b>Valor de prueba = 3</b> |          |        |                   |                          |   |          |
|                            | t        | gl     | Sig. (Bilateral)  | Diferencia de Medias     | 95% Intervalo de Confianza Para la Diferencia |          |
|                            |          |        |                   |                          | Inferior                                      | Superior |
| Constructo                 | - 16.959 | 36     | 0.000             | - 1.50425                | -1.6841                                       | -1.3244  |

La Tabla 1 refleja los resultados obtenidos a través de los datos estadísticos del SPSS versión 18 donde se percibe la no aceptación de la hipótesis nula debido a que se percibe como P valor es 0.00 por lo que el nivel de significancia es menor a 0.05, esto conlleva a inferir que las competencias que forman parte del estudio si son inherentes al perfil del directivo estratégico. Fuente: SPSS versión 18 para Windows

## CONCLUSIONES

Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas. Es de suma relevancia para las empresas contar con directivos que posean competencias multidisciplinares y enfocadas a un contexto global. Hoy debe dominar un sinnúmero de habilidades, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. En pocas palabras deberá ser estratega, organizador y líder.

La dinámica que actualmente vive el mundo ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los directivos. El directivo de hoy debe poseer un perfil muy distinto del Directivo de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

Es importante hacer énfasis y poner atención a que en la actualidad contar con un grado académico no necesariamente es sinónimo de éxito en lo que se refiere a dirigir y liderar colaboradores, equipos de trabajo u organizaciones. Los escenarios actuales demandan Directivos con alto grado de sensibilidad, estrategias capaces de ser empáticos para con su entorno, gente y sociedad. Llevándoles asumir un liderazgo estratégico cimentado en valores, principios éticos, trabajo y responsabilidad.

En la práctica ha quedado comprobada la importancia del director o líder estratégico en las organizaciones, en el ámbito empresarial y social. Su papel resulta imprescindible por su capacidad de convocatoria, ejemplo y liderazgo. La situación actual, requiere de la figura de un líder que sea capaz de definir objetivos, establecer una estrategia y organizar y dirigir acciones. El entorno empresarial se ha hecho más amplio e incluso impredecible, por lo que mantenerse en el sector y por ende en el mercado, resulta una tarea altamente compleja que demanda una nueva visión, con enfoque integral.

El modelo de competencias del directivo estratégico que da como resultado este estudio es el de un Líder con visión sistémica, capaz de adaptarse al cambio y convencido de que el conjunto de competencias tales como empatía, liderazgo estratégico, negociación, productividad, administración de capital intelectual, dirección por valores, gestión de proyectos y estrategias de reconocimiento y compensación, influyen de modo positivo en el constructo del perfil del directivo de alto rendimiento y en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

De igual modo, nos genera como resultado la percepción y respuesta de los empresarios que contestaron el instrumento, quienes posicionan a la dirección por valores como una de las principales competencias a tomar en cuenta al momento de integrar el conjunto de competencias del directivo estratégico en un entorno global. Por otra parte, se recomienda a los directores estratégicos de las empresas mantenerse actualizados y en constante capacitación derivado de los continuos cambios que se dan en el sector empresarial.

Así mismo, no limitarse únicamente a ordenar a sus colaboradores y equipo. Sino más bien, involucrarse, explicar, dar razón y dialogar la situación en turno en busca de la mejor alternativa de solución. Comprender que cada empresa es diferente. Por lo cual, cada una de ellas deberá definir las competencias que considere necesarias para desarrollar en sus directivos su ventaja competitiva y cumplir así su misión y perfilarse a su visión. Una vez definidas las competencias, la empresa u organización tendrá que diseñar un sistema de evaluación de las mismas que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo en sus directivos.

Las empresas que aprendan a evaluar y a desarrollar las competencias de sus directivos estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos que el entorno actual vaya presentando.

Por último, el directivo estratégico tendrá que ser un personaje líder, comprometido, responsable y de confianza que estimule a sus colaboradores de tal forma que se maneje con base en valores, disciplina y compromiso. Generando la cohesión de todos los involucrados y en consecuencia un mejor trabajo.

## REFERENCIAS

Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud (21), p. 2.

Certo, S. & Peter, J.P. (1997). Dirección estratégica. (3a Ed.). Madrid: McGraw-Hill.

David, F. R. (1997). Concepto de administración estratégica (5a Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

David, F.R. (2003). Conceptos de administración estratégica (9a Ed.). México: Pearson Education.

Dess G. G. & Lumpkin G. T. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid: McGraw Hill.

Diccionario Esencial Santillana de la Lengua Española año 2003 p.784

Gómez, L. R. & Balkin B. D. (2003). Administración. Madrid: McGraw-Hill.

Johnson G. & Scholes K. (2001). Dirección estratégica. (5a Ed.). Madrid: Prentice Hall.

Harrison, J. S. (2002). Fundamentos de la dirección estratégica (2a ed.) Madrid: Internacional Thomson Editores.

Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1999, párrafo 3)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2009 párrafo 1)

Ronda, P.G. & Marcané, J.A. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Instituto de Información Científica y Tecnológica, (19), p. 4. Secretaria de Educación Pública (SEP 2006)



Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.

Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. (10a ed.). México: Pearson Education.

## **BIOGRAFIA**

El profesor Mario René Chan Magaña es profesor investigador de tiempo completo de la carrera de contaduría y miembro del Cuerpo Académico de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Tecnológica Regional del Sur (UTRSUR). Es Doctor en Ciencias de la Administración por parte de la Universidad Nacional Autónoma de México. Al profesor se le puede contactar en tablaje catastral No. 792 vía del ferrocarril Mérida – Peto en Tekax de Álvaro Obregón, teléfono 019979740947 al 50; correo: mchanmagana@gmail.com.

Diego Manuel Canul Canul es Licenciado en Administración y Sistemas Informáticos por la Universidad Latino. Recibió Mención Honorífica al obtener el grado de Maestro en Alta Dirección por la misma institución. Actualmente es el responsable de capacitación y evaluación de competencias laborales en Coparmex Mérida. Se le puede localizar en C-75 A no 241 H x 56 y58 San Antonio Kaua III Mérida Yuc. México, al Cel: 99-92-58-42-98. e-mail: diego\_canul@hotmail.com.



# **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: PROCURACIÓN DE FONDOS Y TRANSPARENCIA EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DE MÉXICO**

Ma. Guadalupe Díaz Díaz, Universidad Autónoma de Coahuila-México  
Adriana Guadalupe Chávez Macías, Universidad Autónoma de Coahuila-México  
Maricela Carolina Peña Cárdenas, Universidad Autónoma de Coahuila-México  
Cristina Del Pilar López Saldaña, Universidad Autónoma de Coahuila-México  
Alexia Alejandra Lluévanos Téllez, Universidad Autónoma de Coahuila-México

## **RESUMEN**

*Es reconocido por diversas investigaciones que la ausencia de la práctica de la planeación estratégica en las organizaciones no lucrativas limita su crecimiento y la permanencia en la sociedad, por ello el presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el objetivo de conocer si existe relación de la práctica de la planeación estratégica con la procuración de fondos y transparencia para lograr la sustentabilidad de las organizaciones de la sociedad civil en la región centro del estado de Coahuila, México. Posteriormente se espera proporcionar a sus directivos alternativas de reforzamiento o mejora en la práctica de planeación estratégica, Procuración de fondos y Transparencia. La metodología empleada consistió en obtener información cuantitativa de 37 organismos de este tipo, localizados en la región centro del estado de Coahuila mediante un cuestionario estructurado tipo escala de Likert del cual se utilizaron tres de sus variables: Planeación estratégica, Procuración de fondos y transparencia. Para medir su fiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach obteniéndose un coeficiente de consistencia interna de .903 y .970 y .907 respectivamente lo cual indica todas ellas ser confiable.*

**PALABRAS CLAVE:** Organismos de la Sociedad Civil, Planeación Estratégica, Procuración de Fondos, Transparencia

## **STRATEGIC PLANNING: FUNDING AND TRANSPARENCY IN MEXICO NONPROFIT ORGANIZATIONS**

### **ABSTRACT**

*Several investigations recognize the absence of strategic planning and Transparency in non-profit organizations limits its growth and permanence in the society. The present research examines whether there is a connection between the practice of strategic planning with fundraising and transparency for sustainability of nonprofit organizations located in Coahuila central region state, Mexico. We provide alternatives for strengthening management or improvement in the practice of strategic planning. The methodology consisted on obtaining quantitative information from 37 organizations located in the central region of Coahuila state through a structured Likert scale questionnaire. The questionnaire includes three key variables: Strategic Planning, Transparency and Fundraising. To measure its reliability, a Cronbach Alpha test was used to obtain a coefficient of internal consistency of .903, .970 and .907 respectively which indicates that all of them are reliable.*

**JEL:** M15, G29

**KEYWORDS:** Non-profit organizations, Strategic Planning, Fundraising, Transparency

## INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones de la sociedad civil, han surgido y estado presente en los asuntos internacionales desde la segunda mitad del siglo XIX. En 1945, un grupo de países como Francia, Alemania, Japón, Italia y Reino Unido, en unión con el fondo Monetario Internacional fundan el Banco Mundial con la finalidad de apoyar a la recuperación de los países devastados por la segunda guerra mundial. Así fueron surgiendo y fortaleciéndose con metodologías de financiación y trabajo muy específicos. Finalmente obtuvieron su reconocimiento formal a partir del artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas en el año de 1945. De acuerdo con la definición del Banco Mundial (2010), el término sociedad civil se refiere a una amplia gama de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro que están presentes en la vida pública, expresan los intereses y valores de sus miembros y de otros, según consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas. Dicho término coincide con el de otros estudiosos del tema, tal es el caso de Alejandro Natal citado por Lam (2012) quien alude que dichos organismos cuentan con características básicas como: Son asociaciones conformadas por personas que por libre voluntad e interés deciden participar en grupo, Se forman de manera voluntaria, es decir cada individuo decide o no reunirse de manera organizada por fin común, no son lucrativas y se encuentran separadas libre y totalmente de gobierno.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (2014), el país tiene 112 millones 336 mil 538 habitantes y cuenta con aproximadamente 27 mil organizaciones civiles. Es decir que existen 2.4 OSC por cada 100 mil habitantes, cantidad muy desalentadora pues en forma de comparativo de nuestro país con otros países de América, cita Cortes (2009) que México se encuentra a la zaga de países como Chile, Argentina o Estados Unidos que cuentan con 300,000, 105,000 y 2'000,000 de organizaciones de la sociedad civil respectivamente. De la variedad de problemas que presentan las OSC, cita León y Palma (2009) que el problema central es la existencia de Actores sociales débiles y desarticulados para promover el desarrollo social de los grupos vulnerables, esto producido por prácticas autogestivas limitadas, baja profesionalización administrativa, falta de transparencia y rendición de cuentas lo cual produce recursos financieros y materiales limitados, reducido desarrollo institucional, escasa sinergia entre actores sociales, así como mecanismos limitados de participación ciudadana producido por una desvinculación entre el gobierno y sociedad civil que conlleva a la generación de estímulos institucionales contradictorios. Frente a los múltiples dificultades que presentan las organizaciones de la sociedad civil en nuestro país es mi interés de realizar el presente estudio para conocer si existe relación significativa en la práctica de la planeación estratégica con la procuración de fondos y la transparencia en las organizaciones de la sociedad civil de la región centro del estado de Coahuila, México

## REVISIÓN LITERARIA

Mazzotti y Solís (2002) sostienen que las organizaciones civiles constituyen nuevas formas de organización que contienen información relevante, representan una síntesis y abren una posibilidad de vida organizada para responder a los problemas, crisis o encrucijadas que el triunfo de las aspiraciones de una modernidad llevada a sus extremos. Como consecuencia la sociedad civil se ha constituido en un nuevo actor social al desarrollar nuevas alternativas de organización y formar redes hasta nivel internacional y mundial con estrategias específicas para oponerse a las repercusiones negativas de la globalización. Como antes requieren de la práctica del proceso administrativo para optimizar sus recursos y lograr sus objetivos, es decir requieren de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. La planeación como primer elemento del proceso da significado a la interrogante de cómo lograr los resultados deseados, y para ello se requiere el establecimiento de estrategias, es decir realizar planeación estratégica.

### Planeación Estratégica

Al mencionar planes estratégicos es importante conocer que el origen del concepto de estrategia el cual se remonta a la época militar y tiene una antigüedad aproximada de 2500 años. Esta se popularizó conforme las sociedades crecían y enfrentaban conflictos sociales y de guerra. La palabra estrategia proviene de griego *strategos* que significa “un general” y con el paso del tiempo se le ha dado el significado de “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficiente de los recursos” lo cual implica la elaboración de planes y movilización de recursos para alcanzar los objetivos, así lo marca Aceves (2004). Por su parte De Kluyver (2001) define la estrategia como aquella que consiste en el uso óptimo de recursos para alcanzar de manera ventajosa uno o varios objetivos en la batalla por el mercado.. Aceves (2004) cita que es: *“La identificación sistemática y sistémica de oportunidades y peligros futuros, que combinados con las fortalezas y debilidades proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades”*

El término estrategia aplicado a las organizaciones, publica Contreras (2013) que de acuerdo a lo citado por Grant en el 2005, la estrategia trata de asegurar la supervivencia y la prosperidad de una organización a través de su implementación para cumplir las expectativas de las partes interesadas en un futuro incierto. Del mismo modo cita Contreras (2013) que Gamble & Thompson, sostienen que la estrategia tiene como objetivo dar respuesta a tres preguntas: “¿Cuál es el estado actual de la empresa?, ¿cuál es el estado deseado de la empresa? y ¿cómo la compañía alcanzará ese estado deseado?”. Por lo tanto, en su opinión, la estrategia de la empresa se compone de los movimientos competitivos y enfoques de gestión en las organizaciones. Estudios realizados por Martínez, Rodríguez y Escobedo (2014) para conocer la práctica de la planeación estratégica en las organizaciones de la sociedad civil del estado de Chihuahua, México, reveló que dicha práctica es deficiente pues más del 60% de la población carece de lineamientos institucionales claros, ya que en la mayoría de las instituciones, no se trasciende más allá del enunciado de objetivos, estrategias y procedimientos dirigidos a cumplir su misión; frecuentemente ésta es una reacción al requerimiento de algún donante. Además se encontró que existen limitaciones conceptuales derivadas de una visión reduccionista que se concentra en cumplir el objetivo social de la organización lo cual les limita su crecimiento y sustentabilidad.

### Procuración de Fondos

En cuanto a la procuración de fondos, publica el Centro de Integración Juvenil, A.C (2013), en su manual de capacitación, que se entiende por procuración de fondos al *“Esfuerzo de un grupo de personas comprometidas con una causa, que trabajan en forma organizada y eficiente, para alcanzar una meta económica definida, en un periodo de tiempo determinado”*. Para las organizaciones de la sociedad civil representa un gran reto el captar fondos a través de la búsqueda de fuentes de financiamiento lo suficientemente fuertes, estables y duraderas que les permita trabajar en el contexto de su misión, cumplir con sus metas y objetivos trazados. De acuerdo a lo publicado por la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal (2014) las posibles fuentes para procurar fondos son:

- Donativos por individuos, empresas o fundaciones,
- Aportaciones de dependencias gubernamentales por medio de la participación de proyectos a través de convocatorias.
- Aportaciones de organismos internacionales, multinacionales o multilaterales por medio de la participación de proyectos con convocatorias.
- Cuotas de recuperación.
- Generación de ingresos.
- Premios y reconocimientos.
- Rendimientos.

En la Financiación de donantes, el autor recomienda que se diversifique la base de donantes, buscar inicialmente donantes potenciales locales. En la opción de Ingresos, pueden generarlos vendiendo productos o servicios. Cita Romo, Salazar, y Mendieta, (2012) que el ingreso proveniente de la autogestión financiera a través de venta de productos y o servicios, puede permitirle a las OSC financiar actividades que con frecuencia no pueden apoyar con las fuentes tradicionales de ingresos, como son los gastos operativos. No se trata de abandonar las formas que ha logrado de financiamiento sino de buscar alternativas que les permitan generar sus propios recursos a través de emprendimientos que las lleven a la sostenibilidad sin depender tanto de los donadores externos. Jiménez (2013) alude que las OSC se encuentran ante la doble función de prestar los servicios para los que fueron creadas, y además, procurar los recursos que les permitan financiar la ejecución de dichos servicios.

Para ello el buscar distintos modos para obtener recursos se vuelve un objetivo transversal e inherente a los propósitos que cada OSC tenga, esto implica establecer de manera ordenada y planificada estrategias de procuración de fondos que pueden ir desde utilizar métodos comunes, hasta aplicar algunas tácticas más novedosas, sin más límites que la creatividad. Lo expuesto anteriormente, denota que el lograr una procuración de fondos sostenible en las OSC es una variable trascendente para impulsar a las OSC hacia el logro de sus objetivos. Las organizaciones de éste tipo que son pequeñas, de origen local y/o regional, presentan escasez de recursos de acuerdo a lo expuesto por Castañeda (2015), Terrazas (2009), Cortés L. et. al (2011), entre otros autores, que señalan como una gran desventaja y riesgo a su sustentabilidad económica por contar con recursos económicos muy limitados generando una grave problema por resolver.

Hay dos cosas que es necesario entender: la primera es que este tipo de instituciones no pueden omitir la búsqueda de donativos, porque toda la vida tendrán necesidades. Además que todas las organizaciones son diferentes y cada uno debe ir encontrando cuáles son las estrategias de recaudación de fondos que le da mejores resultados. Para ello, es necesario probar e intentar todos los métodos posibles; aquellos que son conocidos y todas las posibles alternativas que se les presente. En estudio realizado por Castañeda (2015) señala que entre los principales factores que determinan el desempeño financiero de las organizaciones de Yucatán son: La realización de procesos de planeación anual y estratégica y la diversificación de las fuentes de recursos entre otros.

### Transparencia

Publica Pro capacidad (2017) que la práctica de transparencia en OSC alude al conocimiento público de datos, documentos, procesos de toma de decisiones e informaciones sobre la actividad de las organizaciones y la posibilidad de verificar su exactitud por los ciudadanos. Se refiere en mayor parte a la información que brinda la organización al público con el cual se comunica, de manera que éste pueda percibir fácilmente, con claridad y sin lugar a dudas lo que la organización es y hace, así como la opción que ha tomado de actuar dentro de un marco ético y de valores. Por su parte Hernández, A, García, J, Martell, R., Sosa, M. y Robles, M (2012) en estudio realizado para diagnosticar y conocer la operatividad en cuanto a la rendición de cuentas para la transparencia en las OSC de ciudades importantes de nuestro país tales como el Distrito Federal, Chihuahua, Monterrey y Puebla, encontró que en el 92% de la muestra utiliza la transparencia para la divulgación de su misión y en un 70% para dar a conocer su financiamiento, lo cual limita la generación de confianza a la sociedad. En estudio realizado por Castañeda (2015) en Osc en el estado de Yucatán, se encontró que los factores que mayormente influyen en el desempeño financiero son la realización de procesos de planeación anual y planeación estratégica; la diversificación de las fuentes de recursos; disponer de procesos de evaluación y mecanismos de comunicación con los agentes involucrados; la colaboración de voluntarios y su adecuada administración; así como la transparencia y gobernanza de la organización.

## METODOLOGÍA

El diseño metodológico corresponde a una investigación transversal, descriptiva y cuantitativa. Para efecto de la recabar de la información se utilizó como guía el Instrumento Diagnostico Del Centro Virtual Par La Ciudadanía Y Organizaciones De La Sociedad Civil obteniendo un cuestionario recortado, estructurado tipo escala de Likert que consta de 130 reactivos correspondientes a preguntas relativas de 6 variables: Estructura, Planeación estratégica, Administración de Recursos (financieros y humanos y voluntarios), Comunicación y visibilidad, Sustentabilidad (Procuración de fondos y Desarrollo), y Capital Social (Transparencia y Alianzas Estratégicas). Para el llenado del instrumento se dividió en dos secciones.

En la primera sección se obtienen, datos generales de identificación de la persona que responde y puesto que ocupa, así como de la organización. También se solicita respuesta a la primera variable (Estructura) en el que los reactivos cuenta con 3 alternativas de respuesta (si, no, en proceso). En la segunda parte se encuentran los reactivos correspondientes a las 5 variables restantes, con 5 opciones de respuesta (nunca, casi nunca en ocasiones, casi siempre y siempre). Los datos han sido recopilados durante el durante el 2015. En la presente investigación solamente se sometieron a estudio las variables y su respectivo constructor que se muestran en la tabla 1

Tabla 1: Operacionalización de Variables Planeación Estratégica, Procuración de Fondos y Transparencia

| Variable               | Definición   | Preguntas  |
|------------------------|--|--|
| Planeación estratégica | Identificación sistemática y sistémica de oportunidades y peligros futuros, que combinados con las fortalezas y debilidades proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17. |
| Procuración de Fondos  | Esfuerzo de un grupo de personas comprometidas con una causa, que trabajan en forma organizada y eficiente, para alcanzar una meta económica definida, en un periodo de tiempo determinado   | 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27.                    |
| Transparencia          | Es el conocimiento público de datos, documentos, procesos de toma de decisiones e informaciones sobre la actividad de las organizaciones y la posibilidad de verificar su exactitud por los ciudadanos.  | 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35.                            |

*En esta tabla se muestra la Operacionalización de variables consideradas en el instrumento, su definición conceptual y los números de reactivos correspondientes a cada una de ellas. Fuente de elaboración: Propia.*

Para determinar la fiabilidad de las variables “Planeación estratégica, Procuración de fondos y Transparencia” se utilizó la prueba Alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de consistencia interna de .903 y .970 y .907 respectivamente lo cual indica todas ellas ser confiable considerando lo publicado por Kline (1994)(citado por Tejeda en el 2004), quien indica la siguiente interpretación de los índices de confiabilidad “coeficiente de confiabilidad de alrededor de 0.90, se consideran excelentes, valores de 0.80 como muy buenos, valores al redor de 0.70, como adecuados; aquellos menores de 0.50 indican que al menos la mitad de la varianza observada puede ser debido a error al azar, medidas tan poco confiables deberán ser evitadas”. El objetivo del presente estudio es el conocer si existe relación de la práctica de la planeación estratégica con la procuración de fondos y transparencia para lograr la sustentabilidad de las organizaciones de la sociedad civil en la región centro del estado de Coahuila, México.

La pregunta de investigación que se formuló fue: ¿Existe relación entre la práctica de la Planeación estratégica en la Procuración de fondos y la Transparencia en las organizaciones de la sociedad civil en la región centro del Estado de Coahuila? Una vez tabulados los datos, el tratamiento estadístico realizado fue el cálculo de frecuencias para la primera parte del instrumento, para la segunda parte se calculó Medias por variable sujetas de estudio: Planeación estratégica, Procuración de Fondos y Transparencia. Posteriormente se confirman los hallazgos a través del cálculo estadístico Correlación de Spearman ya que las variables sujetas a estudio son de tipo discreto, se utilizó el programa SPSS versión 17.00. El tamaño de la muestra

se obtuvo de una lista de OSC que tiene registrado el gobierno del estado de Coahuila región centro, el total de la población es de 64 organizaciones, de las cuales solamente se identificaron activas 37 organismos, los cuales conformaron el tamaño de la muestra.

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos han sido recabados con el rediseño del *Instrumento Diagnostico Del Centro Virtual Par La Ciudadanía Y Organizaciones De La Sociedad Civil*. los reactivos de datos generales en relación a objetivo social, población atendida, años de operación, tipos de apoyos recibidos, número de personas laborando oficialmente y personal voluntario, se muestran en Tabla 2, a través de frecuencias. Se percibe que los organismos que predominan son aquellos que tienen como objetivo social la asistencia social, entre ellos encontramos aquello que se enfocan a asilos de ancianos, casas hogar, comedores, asistencia a personas con discapacidad, entre otros, con una cobertura local y regional

Tabla 2: Datos Generales de OSC Encuestadas

| <b>Frecuencias Por Objetivo Social</b>           |           |
|--|-----------|
| Asociación civil                                 | 20        |
| Derechos Humanos                                 | 2         |
| Filantropía                                      | 2         |
| Salud  | 3         |
| Educación e Investigación                        | 1         |
| Asociaciones Profesionales y laborales           | 2         |
| Cultura y Recreación                             | 4         |
| Otros  | 3         |
| <b>Total</b>                                     | <b>37</b> |
| <i>Frecuencia de Años de Operación</i>           |           |
| 0 a 1 año  | 2         |
| 3 a 6 años                                       | 5         |
| Más de 6 a 10 años                               | 9         |
| Más de 10 años                                   | 21        |
| <b>Total</b>                                     | <b>37</b> |
| <i>Frecuencia por fuente de apoyos recibidos</i> |           |
| Gubernamentales                                  | 2         |
| Iniciativa Privada                               | 7         |
| Iglesias   | 3         |
| Otros  | 6         |
| Gubernamentales y otros                          | 10        |
| Todos menos internacionales                      | 6         |
| Internacionales                                  | 0         |
| Ninguno  | 3         |
| <b>Total</b>                                     | <b>37</b> |
| <i>Frecuencia de personal contratado</i>         |           |
| De 1 a 15  | 18        |
| De 16 a 30                                       | 6         |
| Más de 30  | 2         |
| Nadie  | 11        |
| <b>Total</b>                                     | <b>37</b> |
| <i>Frecuencia de personal Voluntario</i>         |           |
| Nadie  | 9         |
| 1 a 15   | 18        |
| 16 a 30  | 6         |
| Más de 30  | 4         |
| <b>Total</b>                                     | <b>37</b> |

Se muestra las frecuencias de datos generales, los años de operación, apoyos recibidos con mayor frecuencia, cantidad de personal contratado, actividad de voluntariado de las OSC encuestadas. Fuente de elaboración: Propia con base a los datos de la encuesta. Fuente de elaboración: propia

Si el 54% de la muestra corresponden a organismos que tienen más de 10 años en operación, denota que éstos se encuentran posicionados ante la comunidad lo que les facilita el logro de su misión, sin embargo para lograr su visión es mayor el esfuerzo a realizar en un mundo globalizado en el que la lucha por la



obtención de recursos financieros o materiales, no es solamente entre las OSC de la localidad, es también con las de alcance nacional e internacional. Sin embargo el entorno al que se enfrentan los organismos de corta edad son más las dificultades que se les antepone, ya que no existe pleno conocimiento de su existencia por parte de la sociedad y del sector empresarial por lo cual es importante que se promuevan y conduzcan con transparencia a sus beneficiarios como a los donantes para que de ésta manera la sociedad los valla conociendo y generando confianza, ya que como publica Cortés L. et. al (2011) entre las debilidades más frecuentes son las escasas fuentes de financiamiento, deficiente práctica de la transparencia y rendición de cuentas. En relación a las fuentes de apoyo recibido, el 8% de la muestra no reciben ningún tipo de financiamiento, por lo que pudiesen ser autosustentables dada las condiciones y características específicas de su organización. Entre los organismos que si han recibido recursos del gobierno solamente, o el gobierno y otras fuentes, se observa que es el 32% de la muestra, cabe recordar que todas las organizaciones que conforman la muestra, se encuentran legalmente constituidas, y de acuerdo a lo publicado por Tapia y Verduzco (2013) éstas son reguladas a través de la ley federal de fomento a las actividades de las organizaciones de la sociedad civil (LFFAROSC) bajo la supervisión de la “Comisión de Fomento de las actividades de las OSC”.

El 63% de los organismos de la sociedad civil que conforman la muestra están perdiendo la oportunidad de contar con más de una alternativa de financiamiento para el logro de sus objetivos y poder contribuir a la práctica de su misión como institución. Otro punto interesante es que ningún organismo de la localidad ha obtenido apoyo de instituciones internacionales, con ello se confirma lo expuesto por Terrazas (2009) en su estudio titulado “Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación Mexicana” en el que enmarca y analiza la problemática que enfrentan las organizaciones ciudadanas en el país, siendo una de ellas la escasez y alternativas de fuentes de financiamiento desaprovechando las fuentes de procedencia internacional. En cuanto al personal contratado bajo su servicio habría que ver si se encuentra legalmente contratado, si así lo es, existe un nicho de oportunidad para capacitar al personal y formarlos con un nivel de profesionalización aceptable siendo impulsores del crecimiento de la institución a la cual prestan sus servicios. En relación a la práctica de contar con personal voluntario para la realización de actividades o encomiendas a beneficio de los organismos, se detecta que el 24% no acude al apoyo que pueden ofrecer las personas de manera voluntaria. Cabe recordar que el voluntariado no tiene un costo económico, y en cambio sí puede generar muchos beneficios en la realización de actividades operativas, en la captación de donativos o recursos de cualquier otra índole y sobre todo como cita Herranz (2010) son un elemento importante en conjunto con el personal y beneficiarios de la organización para comunicar valores y transparencia a la sociedad pues con la práctica empieza a generar espacios de confianza entre la comunidad. Una vez tabulados los datos, el tratamiento estadístico realizado fue el cálculo de Medias y Desviación estándar de las variables sujetas de estudio Planeación Estratégica, Procuración de Fondos y Transparencia, arrojando los resultados que se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3: Medias Globales y Desviación Estándar de las Variables de Planeación Estratégica, Procuración de Fondos y Transparencia

| Variable               | Media | DS   |
|------------------------|-------|------|
| Planeación Estratégica | 4.19  | 0.69 |
| Procuración de Fondos  | 3.31  | 1.18 |
| Transparencia          | 3.52  | 1.54 |

*En esta tabla se muestra el cálculo de las medias globales y desviación estándar de las variables Planeación estratégica, Procuración de fondos y transparencia. Fuente de elaboración: propia*

Como se observa, la media más alta es la variable Planeación Estratégica, seguida de la Transparencia y finalmente la Procuración de fondos. De acuerdo a lo publicado por Hernández (2012) que las OSC utilizan más la transparencia para difundir su misión y en menor escala para atraer mayor cantidad y diversidad de fuentes de procuración de fondos.

Para conocer más a profundidad y lograr el objetivo del presente estudio se procedió a realizar el cálculo estadístico de correlación  $r$  de Spearman, ya que las variables estudiadas son de tipo discreto. Ver tabla 4.

Tabla 4: Coeficiente de correlación de Spearman de las variables Planeación Estratégica, Procuración de fondos y Transparencia

| Variables              | Planeación Estratégica | Procuración de Fondos | Transparencia |
|------------------------|------------------------|-----------------------|---------------|
| Planeación Estratégica | 1.00                   | 0.632**               | 0.539**       |
| Procuración de Fondos  |                        | 1.00                  | 0.745**       |
| Transparencia          |                        |                       | 1.00          |

Fuente: Elaboración propia \*La correlación es significativa a 0,05 \*\* La correlación es significativa a 0,01

Se percibe que la variable de Planeación Estratégica tiene una relación positiva y altamente significativa con las variables de Procuración de Fondos y Transparencia, es decir las OSC dentro de del diseño de sus planes y estrategias consideran la forma de obtener recursos que les permita financiar sus actividades y posibles proyectos de crecimiento. Sin embargo, la variable Procuración de fondos tiene una mayor relación con la variable transparencia. Dichos resultados coinciden con lo expuesto por Castañeda (2015) en Osc del estado de Yucatán, dentro de los factores determinantes en su desempeño financiero es la práctica de la planeación estratégica, transparencia y diversificación de fuentes de recursos económicos. Por lo tanto, se responde de manera positiva a la pregunta de investigación; si exista relación entre la práctica de la Planeación estratégica en la Procuración de fondos y la Transparencia en las organizaciones de la sociedad civil en la región centro del Estado de Coahuila. El objetivo se logró.

## CONCLUSIONES

La sustentabilidad financiera es uno de los aspectos claves para que las Organizaciones de la Sociedad Civil prevalezcan en la sociedad y logren cubrir aquellas ares sociales que el gobierno no ha podido abarcar. Su presencia, es de gran importancia y trascendencia para poder lograr una sociedad más justa, para lograr cambios sustanciales en los grupos más débiles, así como para promover el respeto a los derechos sociales. Los resultados obtenidos en el presente estudio, demuestran la relación y la importancia de la práctica de la planeación estratégica para la procuración de fondos y transparencia en el interior de los organismos y en el exterior hacia sus beneficiarios y donantes, entre más esfuerzo se realicen por actuar con transparencia, sus oportunidades de incrementar la variedad y montos de recursos financieros, serán mayores.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio, se concluye lo siguiente: el objetivo general es “Conocer si existe relación de la práctica de la planeación estratégica con la procuración de fondos y transparencia para lograr la sustentabilidad de las organizaciones de la sociedad civil en la región centro del estado de Coahuila, México”. Para ello, se procedió a recopilar la información a través de un cuestionario recortado tomando como guía el Instrumento Diagnostico del Centro Virtual para la Ciudadanía y Organizaciones de La Sociedad Civil, posteriormente se realizaron cálculos estadísticos como frecuencias, medias y correlación de Spearman. Los resultados más destacados fueron: La variable de Planeación Estratégica tiene una relación positiva y altamente significativa con las variables de Procuración de Fondos y Transparencia, es decir las OSC dentro de del diseño de sus planes y estrategias consideran la forma de obtener recursos que les permita financiar sus actividades y posibles proyectos de crecimiento. También se encontró que la variable Procuración de fondos tiene una mayor relación con la variable transparencia. Ante dichos resultados se recomienda a los directivos para tener mayor probabilidad de éxito en la sustentabilidad de la organización considere con la misma importancia las alternativas para procurar fondos y el ejercicio de transparencia ante la sociedad interesada.

Considero que una de las limitaciones del presente estudio es el haber encontrado a casi la mitad de las OSC inactivas con una temporalidad indefinida. Como posibles líneas de investigación es diagnóstico e influencia de las variables comunicación y visibilidad, institucionalidad y recurso humano de las OSC en la región centro del estado. Se recomienda para futuras investigaciones conocer la importancia de contar con personal profesional y su desempeño para procurar fondos que los lleve a una sustentabilidad económica. Se recomienda proporcionar de manera escrita y personalizada a través de una reunión grupal con los dirigentes e informar sobre los resultados encontrados, así como alternativas de reforzamiento en la práctica de la planeación estratégica que les permita prolongar su permanencia en la comunidad de manera exitosa.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Aceves, V. (2004). Dirección Estratégica. 1ª Edición Mc Graw Hill interamericana

Banco Mundial (2010). Recuperado de:

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCSOSPANISH/0,,contentMDK:20621524~pagePK:220503~piPK:264336~theSitePK:1490924,00.html>

Castañeda, J. (2015) “La sostenibilidad financiera del tercer sector de Yucatán” Recuperado de:

[www.researchgate.net/publication/280940918\\_La\\_sostenibilidad\\_financiera\\_del\\_tercer\\_sector\\_de\\_Yucatan](http://www.researchgate.net/publication/280940918_La_sostenibilidad_financiera_del_tercer_sector_de_Yucatan)

Centro de Integración Juvenil, A.C (2013), Recuperado de:

[www.cij.gob.mx/patronatosCIJ/pdf/RecaudacionFondos.pdf](http://www.cij.gob.mx/patronatosCIJ/pdf/RecaudacionFondos.pdf)

Cortes, L. (2009). “Coordinación de Investigación y política pública” Portal CEMEFI. Recuperado de:

[www.cemefi.org/noticias](http://www.cemefi.org/noticias)

Cortés, L, Martínez, C, Sánchez, G, Adame, A, Winkel, P, Ruesga, C y González, A. (2011).. CEMEFI, CIVICUS y el Organismo Gestión social para la Cooperación. “Una fotografía de la Sociedad Civil en México. Informe Analítico del Índice CIVICUS de la Sociedad Civil”. Recuperado de:

[http://participacionsocial.sre.gob.mx/docs/temas\\_de\\_interes/civicus.pdf](http://participacionsocial.sre.gob.mx/docs/temas_de_interes/civicus.pdf)

Contreras (2013) Contreras Sierra, E R. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión* Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

De Kluyver, C. (2001) *Pensamiento Estratégico*. 2º Edición. Editorial Pearson Prentice Hall México

Hernández, A, García, J, Martell, R., Sosa, M. y Robles, M (2012) Recuperado de:

[confio.org.mx/inicio/wp-content/uploads/2014/03/Transparencia-en-OSFL-2012-Edici%C3%B3n-1.pdf](http://confio.org.mx/inicio/wp-content/uploads/2014/03/Transparencia-en-OSFL-2012-Edici%C3%B3n-1.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (2014). Recuperado de:

<https://oliveraherbert.wordpress.com/2014/03/10/organizaciones-de-la-sociedad-civil-en-mexico/>

Jiménez, A. (2013) Fondos a la vista. Recuperado de:

[www.fondosalavista.mx/fondos/detail/2013/07/17/fondos-a-la-vista-como-herramienta-de-procuraci%C3%B3n-de-fondos](http://www.fondosalavista.mx/fondos/detail/2013/07/17/fondos-a-la-vista-como-herramienta-de-procuraci%C3%B3n-de-fondos)

Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal (2014) “Movilización de recursos para lograr la sustentabilidad de nuestra causa”. Recuperado de:

[file:///Cuadernillo%20Movilizaci%C3%B3n%20de%20Recursos%201a%20ed%20\(2\).pdf](file:///Cuadernillo%20Movilizaci%C3%B3n%20de%20Recursos%201a%20ed%20(2).pdf)

Lam R. (2012). Lam R. Teoría y Práctica de la Sociedad Civil en América Latina. Las organizaciones de la sociedad civil en México: caso de RMALC. Recuperado de:  
<http://p3.usal.edu.ar/index.php/miriada/article/view/1419/1807>

León A. y Palma I. (2009). “Diagnóstico de la Situación de los Actores Sociales que promueve el Desarrollo Social.” Recuperado de:  
[http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Sedesol/sppe/dgap/diagnostico/Diagnostico\\_PCS.pdf](http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Sedesol/sppe/dgap/diagnostico/Diagnostico_PCS.pdf)

Martínez P, Rodríguez, H, y Escobedo. H. (2014) “Caracterización del proceso de planeación estratégica de las organizaciones de la sociedad civil en la ciudad de chihuahua.” Recuperado de:  
<http://congreso.investigacion.fca.unam.mx/docs/xix/docs/18.01.pdf>

Mazzotti G. y Solís P (2002). “Las Nuevas Formas De Organización De La Sociedad Civil Ante La Globalización”  
[http://bidi.xoc.uam.mx/resumen\\_articulo.php?id=2795&archivo=9-222-2795mat.pdf&titulo\\_articulo=Las%20nuevas%20formas%20de%20organizaci%F3n%20de%20la%20sociedad%20civil%20ante%20la%20globalizaci%F3n](http://bidi.xoc.uam.mx/resumen_articulo.php?id=2795&archivo=9-222-2795mat.pdf&titulo_articulo=Las%20nuevas%20formas%20de%20organizaci%F3n%20de%20la%20sociedad%20civil%20ante%20la%20globalizaci%F3n)

Pro capacidad (2017) Recuperado de:  
<http://procapacidad.org/index.php/herramientas?id=39>

Romo, E. Salazar, O. y Mendieta, M (2012). “Investigación sobre mecanismos y estrategias de Sustentabilidad de las OSC en la comarca Lagunera”. Recuperado de:  
<http://isypcac.webcindario.com/libro.pdf>

Terrazas, I. (2009) “Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación Mexicana”  
Recuperado de: <http://www.icnl.org/programs/lac/mexico/ablanedo-estudio-final.pdf>

## **BIOGRAFÍA**

Ma. Guadalupe Díaz Díaz, Maestra en Administración con acentuación en Recursos Humanos, actualmente se encuentra adscrita como investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, en México. Su correo electrónico es [guadalupe49@live.com.mx](mailto:guadalupe49@live.com.mx)

Adriana Guadalupe Chávez Macías, Maestra en Impuestos, actualmente se encuentra adscrita como investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, en México. Su correo electrónico es [adrychm@hotmail.com](mailto:adrychm@hotmail.com)

Maricela Carolina Peña Cárdenas, Maestra en Administración de Empresas, actualmente adscrita como investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, en México. Su correo electrónico es [pena-cardenas@hotmail.com](mailto:pena-cardenas@hotmail.com)

Cristina Del Pilar López Saldaña, Maestra en Educación, actualmente adscrita como investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, en México. Su correo electrónico es [loppezsaldana@yahoo.com.mx](mailto:loppezsaldana@yahoo.com.mx)

Alexia Alejandra Lluévanos Téllez, alumna de Licenciatura en contaduría de la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. Su correo electrónico es: [alt120394@hotmail.com](mailto:alt120394@hotmail.com)

# **CAPACITACIÓN Y ASESORÍA PARA LA PERDURABILIDAD DE MICROEMPRESAS EN FUSAGASUGÁ, COLOMBIA**

Elizabeth Ann Escobar Cazal, Universidad de Cundinamarca

Gonzalo Escobar Reyes, Universidad de Cundinamarca

## **RESUMEN**

*De acuerdo con la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Bogotá sede Fusagasugá, entre los años 2013 y 2014 se registraron 757 organizaciones empresariales que cancelaron sus matrículas mercantiles. Frente a esta situación, el trabajo se orientó a realizar un plan de acción (piloto) de fortalecimiento a microempresas fundamentado en el análisis de causas que obligaron a los microempresarios al cierre de establecimientos. En una primera fase (diagnóstico) se utilizó la modalidad investigación descriptivo-analítica y complementariamente el modo aplicativo (plan de acción). Así, se analizaron áreas funcionales de las microempresas, identificando problemas, debilidades y fortalezas. Brindando información requerida 141 microempresarios participaron en el proceso. Como parte de este, fue diseñada la base de datos, planteándose el correspondiente Análisis descriptivo con tablas de contingencia. Fueron establecidas como causas principales incidentes en la morbilidad de estas organizaciones: Escaso nivel de conocimientos administrativos, poca experiencia administrativa, carencia de medios publicitarios, uso de una contabilidad empírica, resistencia a la innovación, etc. Como otros resultados, se determinó que la mayoría de microempresas eran de carácter familiar administradas por sus dueños, empleando pocas personas. Su periodicidad de funcionamiento estaba en el rango de 1 a 4 años. Como objetivo en cumplimiento y para garantizar la permanencia y consolidación de las microempresas, se ejecutaron programas de capacitación y asesoría.*

**PALABRAS CLAVE:** Diagnósticos, Morbilidad Empresarial, Intervenciones Empresariales

## **TRAINING AND ADVICE FOR THE PERDURABILITY OF MICRO- ENTERPRISES IN FUSAGASUGÁ**

### **ABSTRACT**

*According to data provided by the Cámara de Comercio of Bogotá, Fusagasugá location, between the years 2013 and 2014, 757 business organizations cancelled their commercial registration. This research focuses on developing a plan of action to strengthen micro-enterprises. This is developed based on an analysis of causes which forced to micro-entrepreneurs to close. In a first phase we used descriptive-analytical research and the application mode. Thus, functional areas of micro-enterprises, identifying problems, weaknesses and strengths were analyzed. Some 141 entrepreneurs participated in the process. We develop a database, to culminate the data and analyze through contingency tables. We identify the main causes of mortality incidents among these organizations including: low level of administrative knowledge, little administrative experience, lack of advertising media, use of an empirical accounting, resistance to innovation, and so on. We determined that a majority of micro-enterprises were family managed by its owners, employing few people. Life achieved was in the range of 1 to 4 years.*

**JEL:** M15

**KEYWORDS:** Diagnostics, Morbidity Business, Business Interventions

## INTRODUCCIÓN

Fusagasugá es cabecera de la Provincia del Sumapaz, Departamento de Cundinamarca. Según las proyecciones del DANE, el crecimiento poblacional del municipio para el año 2013 fue de 129.301 personas y para 2014 fue de 131.914 personas. (DANE, 2005) La actividad económica se basa principalmente en agricultura destacándose la producción de frutas, hortalizas y café; también son activos los renglones de avicultura y ganadería. Igualmente, según el Censo General DANE 2005, los resultados de la actividad económica municipal arrojaron el siguiente consolidado: 57.4% corresponde a establecimientos comerciales (al por menor de alimentos y bebidas alcohólicas) 34.1% al sector servicios (educación, salud, restaurantes) 7.3% asociado a la industria (elaboración de alimentos a base de frutas, producción de harinas y almidones, productos de panadería, productos lácteos, confección de ropa; otras relacionadas con el subsector de la construcción: productos metálicos, fabricación de muebles) y el 1.2% a otra actividad. (DANE, 2005) También, el informe del DANE afirma que el 98% del tejido empresarial corresponde a microempresas, por lo que su mercado tiende a ser exclusivamente local: el 80% de estas organizaciones que tienen 4 o menos empleados vende localmente sus productos, solo el 20% de las empresas de más de 20 empleados vende una buena fracción de su producción externamente (DANE, 2005) El incremento y desarrollo de micro y pequeñas empresas de tipo formal e informal aportan significativamente a la economía del municipio y son fuente generadora de empleo (autoempleo) para microempresarios y familias. Pero problemas como: -Insuficiencia de conocimientos administrativos y contables, -inexperiencia en la actividad empresarial, débil manejo de inventarios: excesiva inversión en activos fijos; carencia tecnológica y de publicidad, etc. determinaron que la supervivencia en el mercado no fuera suficientemente sólida para mantenerse y crecer, marcándose una tendencia a desaparecer.

En la base de datos proporcionada por la Cámara de Comercio de Bogotá, sede Fusagasugá, para los años 2013 y 2014 se registraron 757 organizaciones que cancelaron la matrícula mercantil. Estas cifras agrupan solamente al sector formal, desconociéndose con precisión la cantidad de micro y pequeñas empresas informales que se vieron obligadas a cerrar sus establecimientos. Con este referente (base de datos) se inició el estudio diagnóstico de las áreas funcionales de las mipymes: Administrativa, de mercadeo, financiera, de producción y de recursos humanos, para identificar las causas que obligaron a los microempresarios a tomar la decisión mencionada. Sobre este análisis, se señalaron problemas, debilidades y fortalezas de las mipymes, que, entre otros criterios, permitieron generar planes de mejoramiento y de capacitación y asesoría. Como objetivos se formularon: - Analizar las causas que determinaron el cierre de las mipymes a partir del estudio de las Áreas Funcionales. - Desarrollar planes de capacitación en las áreas administrativas, de mercadeo, financiera, de producción y talento humano. - Implementar asesorías a microempresarios participantes. La investigación dentro de la ampliación de su corpus atendió con particular detalle la sección de revisión literaria consignando referentes sobre Áreas Funcionales, concepto de perdurabilidad y mortalidad empresarial y estudios relacionados con la temática. Análogamente la metodología incluye: Tipo de investigación, muestra, diseño del instrumento diagnóstico y cruce de variables identificando objetivamente problemas en las áreas administrativa, de mercadeo y finanzas, contrastando resultados con otros estudios. Igualmente fueron registradas las asesorías realizadas, las conclusiones y bibliografía.

## REVISIÓN DE LITERATURA

Autora relevante para el estudio, es Lourdes Munch Galindo, quien define las Áreas funcionales de la organización afirmando: que para lograr sus objetivos, independientemente de su tamaño, toda empresa realiza cinco funciones básicas: elaborar el producto, venderlo, invertir y manejar el dinero para producirlo, a la vez que controlar las ganancias que obtiene, y manejar la información y la tecnología, contratar y coordinar al personal para que desempeñe sus labores tendientes al logro de los objetivos

organizacionales. A estas cinco funciones se les denomina Áreas Funcionales o Departamentos de la Empresa, las cuales usualmente son: Producción, Mercadotecnia, Finanzas, Sistemas y Recursos Humanos. (Munch, 2007) Bernal y Ojeda definen las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas. La efectividad de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica; sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales. (Bernal & Ojeda, 2005)

De otra parte, Bedoya, considera que la muerte empresarial se origina, principalmente, cuando un efecto negativo comercial tiene consecuencias negativas financieras. Por ejemplo, pérdida de clientes afecta la facturación y si los costos fijos permanecen igual hay detrimento financiero. Normalmente estos efectos no son inmediatos. (Bedoya, 2007) Claudia Toca, en el texto: Perspectivas para el estudio de la realidad y la perdurabilidad de las organizaciones, cita a LeBrasseur y Zinger quienes consideran que la mayoría de estudios de perdurabilidad y mortalidad de las empresas han privilegiado los factores internos –capacidad directiva, control financiero y de inventarios, asignación de precios y habilidades para establecer procesos y sistemas apropiados entre otros– quedando abierta la posibilidad para el abordaje de los factores interfase y externos. Las perspectivas de estudio empleadas para explorar el desempeño y la perdurabilidad de dichas empresas incluyen los rasgos de los directores y otros atributos como su experiencia, conocimiento de la industria, habilidad para acceder a los recursos esenciales y competencias técnicas del fundador (LeBrasseur y Zinger, 2005: 409). La misma autora, refiere a Hage, Collins, Hull y Teachman, que proponen que hay otros factores, como el conocimiento en sus dos modalidades (capital humano y tecnología tangible) también han sido considerados como determinantes de la perdurabilidad de las empresas, concluyendo que es la inversión en capital humano la que conduce a una superioridad en materia de exploración del entorno, de procesamiento de información y de desarrollo de nuevos mercados y que la inversión en tecnología lleva a eficiencias superiores en la producción y productos de mayor calidad (Hage, Collins, Hull y Teachman. 1993: 224). (Toca, 2011).

Toca, define perdurabilidad empresarial como la habilidad de las organizaciones para permanecer activas en una industria, un sector o un mercado, sin importar los cambios, incertidumbres, contingencias o riesgos futuros que tengan que enfrentar. (Toca, 2011) En el mismo sentido, es importante citar el estudio: Estrategias empresariales más utilizadas por las pymes en Sincelejo, Sucre (Colombia) realizado en 2013, que analiza las estrategias que utilizan las pymes para ser competitivas: servicio al cliente, reducción de costos y el mejoramiento continuo. El autor afirma que un aspecto relevante en las pymes sincelejanas es su permanencia, que da cuenta de su trayectoria y posible desenvolvimiento en prácticas que la han hecho perdurar a través de los años. Lo que se evidencia en la ciudad es que son pocas las pymes que han superado la barrera de los 40 años y en suma solo el 1,8% tiene más de 30 años de existencia. Algo destacable es que en los últimos 10 años se ha reactivado la creación de pymes, tanto así que el 59,4% de ellas aún no llega a los 5 años de operaciones y las que tienen entre 5-9 años constituyen casi el 21,7%, lo que implica que están en plena etapa de crecimiento, buscando consolidarse y afianzarse (Pacheco, 2013). De forma similar él, citando a Castro, afirma que existe una alta tasa de mortalidad empresarial: 678 empresas entre 2009 y 2012 que muestra que son muchas las que han detenido su actividad, razón que puede considerarse suficiente para no solo estar centrados en el apoyo y puesta en marcha de la pyme, sino también en la supervivencia y crecimiento de la misma, teniendo en cuenta que no todos los sectores industriales ofrecen las mismas oportunidades; de ahí la importancia de contemplar todos los elementos estratégicos básicos para poder establecer una estrategia coherente y alcanzable (Castro, 2010) .

Complementariamente se cita el artículo: Determinantes de la probabilidad de cierre de nuevas empresas en Bogotá, que analiza las causas de probabilidad de cerrar una firma nueva en el mercado antes que alcance sus primeros cinco años de actividades. Se estudiaron las condiciones macroeconómicas y microeconómicas que experimentaron estas empresas en Bogotá durante su primer lustro. El estudio

revelo que hay indicios para afirmar que el tamaño óptimo de entrada es el de pequeña y mediana empresa (PYMEs). Entre los principales hallazgos de la investigación están, en primer lugar, que las empresas más proclives a la quiebra prematura son las microempresas, en segundo lugar, para algunas empresas el endeudamiento moderado puede ser útil para apalancarse, pero el alto endeudamiento, finalmente, se verificó que, tanto el sector económico, como la localidad en la que abre sus puertas la nueva empresa, son determinantes en su probabilidad de cerrar antes de los primeros cinco años.

(Parra, 2011) El Proyecto de investigación “vida y muerte empresarial estudios empíricos de perdurabilidad” pretende identificar algunas de las causas de la muerte empresarial y de esta forma transmitir un conocimiento basado en las experiencias del fracaso, lo que hace parte fundamental del ciclo de vida de las misma. (Farfán, 2014). Al respecto, la autora cita entre otros, el estudio GEM, a Restrepo et. al y Vega, Moreno y Cañón. Según el estudio Global Entrepreneurship Monitor GEM, Colombia se encuentra clasificada en las Economías impulsadas por la eficiencia, caracterizadas por tener economías de escala en los sectores industriales y manufactureros; Este mismo estudio mostró que Colombia se ha convertido en uno de los países con mayores factores de actividad empresarial, teniendo una tasa de emprendimiento (TEA) del 20,62%, es decir, alrededor de 6.5 millones de personas se encuentran en proceso de creación de empresa. (Vesga, 2009) Asimismo, Colombia presenta una distribución homogénea entre emprendedores nacientes, nuevos empresarios y los ya establecidos. No obstante, Colombia está ubicada en el puesto 43 de este estudio en cuanto el abandono o cierre de empresas teniendo un 7,1% y según estadísticas otorgadas por la universidad del Rosario, reflejan que el 41% de las empresas pequeñas y medianas no alcanzan el primer año de vida y el 76% de estas no logra llegar al quinto año. (Restrepo & et.al, 2009) Lo anterior es una clara prueba de que las empresas colombianas aún poseen dificultades tanto administrativas como estratégicas las cuales han ocasionado un alto nivel de mortalidad durante los últimos años (1996 al 2012), según el estudio que realizó la Cámara de Comercio junto con la Universidad de Los Andes. (Vega, Moreno, & Cañón, 2013)

## **METODOLOGÍA**

El estudio se realizó en el año 2015, participando 2 Investigadores del grupo ARADO y un estudiante investigador auxiliar, vinculados al programa Administración de Empresas, Universidad de Cundinamarca, Fusagasugá. Los autores diseñaron el instrumento técnico. En una primera fase (diagnóstico) se utilizó la modalidad investigación descriptivo-analítica y complementariamente el modo aplicativo (plan de acción). Así, se analizaron áreas funcionales de las microempresas, identificando problemas, debilidades y fortalezas. Se diseñó la base de datos, planteándose el correspondiente Análisis descriptivo con tablas de contingencia. Los resultados obtenidos fueron insumo para la segunda etapa o de intervención correspondiente a la investigación aplicada.

### Muestra

Para seleccionar la muestra, los investigadores contactaron física y telefónicamente a propietarios de las microempresas que cancelaron matrícula mercantil, registradas en la base de datos de la CCB, entre los años 2013 – 2014. Se tuvo previsto adelantar el estudio con 620 mipymes registradas en la base de datos de la CCB. No obstante, iniciando el trabajo se presentaron las siguientes situaciones: - 250 organizaciones que atendieron la convocatoria brindaron mínima o nula información. - 186 no respondieron las llamadas. - 43 registraban números equivocados o caducados. Solamente 141 empresarios aportaron la información completa convirtiéndolos en el 100% de la población objeto de estudio. Del total de microempresas, 47,5% (67) correspondieron al sector comercio (venta de calzado, ropa, artículos de uso personal, de víveres y alimentos, celulares, distribuidoras, cigarrerías, misceláneas, tiendas). 41,1% (58) al sector servicio (centros de belleza, estética y salud, transporte turístico, servicio a domicilio, remodelación, limpieza y decoración de viviendas). Este 88,6% se caracterizó por su composición como empresa familiar o microempresa en las que el propietario y familia desempeñaban



todas las funciones, y en casos aislados contando de 2 a 5 trabajadores (Tabla 1). 8,5% (12) pertenecientes al sector industria (fábricas de productos de madera, panaderías) evidenciándose su tamaño pequeño y baja productividad. Finalmente, 2,8% (4) al sector agropecuario (Tabla 1).

Tabla 1: Actividad Económica de las Empresas

| Actividad Económica | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Agropecuario        | 4          | 2,8        | 2,8               | 2,8                  |
| Comercio            | 67         | 47,5       | 47,5              | 50,4                 |
| Industria           | 12         | 8,5        | 8,5               | 58,9                 |
| Servicio            | 58         | 41,1       | 41,1              | 100,0                |
| Total               | 141        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Los Autores. En la Tabla 1 se identifican las actividades económicas de las empresas participantes del estudio. El sector comercio representado con el 47,5% (67); Sector Servicio con 41,1% (58); Sector Industria 8,5% (12); Sector agropecuario 2,8 (4), para un total de 141 organizaciones.

### Instrumento Diagnóstico

El Instrumento técnico para acopiar información se dividió en 6 partes: - Información Básica, Área administrativa, Área de Mercadeo, Área de Finanzas, Área de Producción, área de Recursos Humanos; con 62 proposiciones (afirmativas y negativas) y 3 preguntas abiertas. Se realizó el procesamiento de datos en tablas de contingencia y el análisis descriptivo programa SPSS versión 21.0

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El 97% (138) de los encuestados manifestaron que sus negocios correspondían a microempresas, conformadas por menos de 10 empleados. 3% (3) tuvieron una pequeña empresa. Se observó que la mayoría de microempresas se crearon por ideas familiares de negocios. El tamaño micro de las empresas objeto de estudio, fue la característica general identificada en la base de datos. Su cierre generó impacto negativo en la economía del municipio y la afectación del empleo en las familias. 69% (98) de las microempresas tuvieron un tiempo de funcionamiento entre 1 y 4 años; 12% (17) funcionaron alrededor de 5 y 8 años; 8% (12) se mantuvieron entre 10 y 14 años; 5% (8) funcionaron entre 15 y 22 años y finalmente 6% (6) entre 23 y 40 años. Se concluyó que, entre menos años de permanencia de las empresas en el mercado, es más alto el nivel de mortalidad empresarial. La anterior medición coincide con los resultados obtenidos en el trabajo publicado: Determinantes de la probabilidad de cierre de nuevas empresas en Bogotá. El autor afirma, que las empresas grandes tienen un 7% menos probabilidad de desaparecer en comparación con las microempresas.

De igual forma, las pequeñas y las medianas empresas tienen un 12.1% y un 8.9% respectivamente, menos posibilidades de cerrar frente a las microempresas. En consecuencia, se comprueba que son las microempresas las más propensas al cierre prematuro. (Parra, 2011) Igualmente, Farfán concluyó que: en el análisis realizado en su estudio, las organizaciones descritas por su tamaño, en primer lugar lo ocupan las clasificadas como Microempresas con 314 procesos iniciados 224 de estos procesos terminados, dejando un impacto negativo a la economía del país pues esto afectó el empleo directo de las familias, el aporte al PIB el país, el pago de impuestos entre otros daños causados por la muerte de tantas empresas que después de intentarlo todo, no sobrevivieron a la debacle. (Farfán, 2014) De otra parte, Lefcovich plantea: Quienes crean empresas pequeñas lo hacen desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia o a pesar de ellas. La experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate. (Lefcovich, 2004); (Pérez-Uribe & Ramírez, 2015). Para que los microempresarios logren triunfar deberán continuamente revisar la

validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios. (Lefcovich, 2004). En este artículo y de acuerdo al análisis realizado a las áreas funcionales de las microempresas, se presentan solamente las que relacionaron problemas relevantes: área administrativa, de mercadeo - publicidad y finanzas. Igualmente se identificaron las variables que mayor incidencia tuvieron en el cierre de estas. En el Área Administrativa se tomaron 2 variables: - Bajo nivel de conocimientos y Experiencia administrativa - Oportuna toma de decisiones.

Tabla 2: Cruce de Variables Área Administrativa

|  |    |             | Oportuna Toma de Decisiones |       | Total  |
|--|----|-------------|-----------------------------|-------|--------|
|  |    |             | No                          | Si    |        |
| Bajo nivel de Conocimientos y Experiencia administrativa | No | Recuento    | 28                          | 12    | 40     |
|  |    | % del total | 19,9%                       | 8,5%  | 28,4%  |
|  | Si | Recuento    | 53                          | 48    | 101    |
|  |    | % del total | 37,6%                       | 34,0% | 71,6%  |
| Total  |    | Recuento    | 81                          | 60    | 141    |
|  |    | % del total | 57,4%                       | 42,6% | 100,0% |

*Fuente: Los Autores. En la Tabla cruzada 2 se observa la relación de las variables Bajo nivel de Conocimientos Administrativos y experiencia Empresarial con la oportuna toma de decisiones. Cada una valorada con Si o No. 71,6% (101) de participantes presentaron bajo nivel de conocimiento y experiencia administrativa. De este grupo 37,6%/53) además de presentar las condiciones anteriormente descritas, afirmaron no tomar decisiones oportunas. Del 57,4% (81) que no tomaron decisiones oportunas, el 19,9% (28) además de la condición anterior, tampoco contaron con suficiencia de conocimiento y experiencia administrativa.*

En los resultados se destaca que los problemas del área administrativa: -Falta de planeación estratégica, -bajo nivel de conocimiento e inexperiencia administrativa, -toma de decisiones no oportunas, fueron las causas principales que promovieron el cierre de las microempresas fusagasugueñas, participantes del estudio. 71,6% (101) de encuestados presentaron bajo nivel de conocimiento e inexperiencia administrativa, condición asociada a que, en la mayoría de casos decidieron iniciar su negocio con algunos familiares o solos; De este grupo 37,6% (53) además del factor citado, afirmaron no haber tomado decisiones oportunas en aspectos financieros, operativos, de mercadeo o recursos humanos, refiriéndose además al análisis de futuras situaciones que podrían enfrentar, como no continuar con el funcionamiento de la microempresa, quebrar y perderlo todo. De manera similar el grupo que representa el 57,4% (81) quienes no tomaron decisiones oportunas, al interior de este, 19,9% (28) tampoco contaron con suficientes conocimientos y experiencia administrativa (Tabla 2).

Así, nuevamente al avanzar la comparación con estudios afines, particularmente en el área administrativa, y con el trabajo: Estrategias empresariales más utilizadas por las pymes en Sincelejo; el autor considera imprescindible la planeación estratégica, concluyendo: Esta situación lleva a preguntar si las dificultades presentadas se hubieran podido evitar, teniendo en cuenta que la informalidad en los procesos de planeación con que se desarrolla la actividad de la pyme en Sincelejo es alta. (Pacheco, 2013) También es destacable que la falta de innovación es percibida como un inconveniente, junto a la poca infraestructura y las decisiones no acertadas. (Pacheco, 2013) Por otra parte, en el análisis de la perdurabilidad de las empresas familiares en Colombia, Gómez y Vargas atribuyen el corto ciclo de vida de las Mipymes a la escasa profesionalización, que se define como “el manejo improvisado, aleatorio e impredecible que caracteriza a la administración y al gobierno familiar” (Gómez & Vargas, 2011) En el Área de Mercado se tomaron las variables: - Alta competencia del producto ofertado - Bajo nivel de Ventas de productos/servicios.

Tabla 3: Cruce de Variables Área de Mercadeo

|  |    |             | Bajo Nivel de Ventas |       |        |
|--|----|-------------|----------------------|-------|--------|
|  |    |             | No                   | Si    | Total  |
| Alta competencia del producto ofertado | No | Recuento    | 33                   | 23    | 56     |
|  |    | % del total | 23,4%                | 16,3% | 39,7%  |
|  | Si | Recuento    | 28                   | 57    | 85     |
|  |    | % del total | 19,9%                | 40,4% | 60,3%  |
| Total                                  |    | Recuento    | 61                   | 80    | 141    |
|  |    | % del total | 43,3%                | 56,7% | 100,0% |

Fuente: Los Autores. La Tabla cruzada 3 relaciona las variables Alta competencia del producto ofertado y el bajo nivel de ventas, cada una valorada con Si o No. 60,3% (85) contestaron que Si fueron afectados por la competencia, mientras que 39,7% (56) respondieron No. 56,7% (80) sufrieron bajos niveles de ventas, mientras que 43,3% (61) consideraron haber mantenido las ventas.

60,3% (85) de los participantes encuestados expresó que la competencia fue un factor crítico para mantener la empresa, pues cuando iniciaron el negocio no había un número considerado de empresarios ejerciendo la misma actividad, pero que posteriormente fueron apareciendo, generando la disminución de la demanda de productos y servicios. 40,4% (57) microempresarios asintieron la baja de ventas (Tabla 3). Análogamente, frente a este nuevo criterio comparativo se comparten resultados de la experiencia Fusagasugueña, en cuanto a la baja rentabilidad, con lo arrojado por el estudio de Sincelejo. El autor expresa: Sin negar que pueda existir una variedad de problemas afines a la pyme, al hablar de las principales dificultades enfrentadas en los últimos años, en Sincelejo se da una importante concentración en la baja rentabilidad: en micros (26,1%), pequeñas (45%) y medianas empresas (42,1%) y la competencia con un 47,8%, 40% y 21,1%, en micros, pequeñas y medianas empresas, respectivamente, lo cual va de la mano con la percepción recogida de que la disminución de las ventas, el aumento de precios, la inseguridad y las políticas de Estado, son los factores que más han golpeado la actividad de la pyme en la ciudad, sumado a problemas de inseguridad con los que han tenido que tratar.

(Pacheco, 2013) 39,7% (56) no se vieron afectados por la competencia pues contaron con el reconocimiento de los clientes, quienes los prefirieron a pesar que existieran otras empresas ofertando iguales productos y servicios (Tabla 3). El 56,7% (80) manifestó que en sus empresas se evidenció un bajo nivel de ventas, por otros motivos como: mala ubicación del establecimiento, ingreso de nuevos competidores, percepción de la inflación por parte de los clientes al presenciar un continuo incremento de precios en productos/servicios, haciéndose más difícil adquirirlos (Tabla 3). El 43,3% (61) informó que el nivel de ventas de productos/servicios de las empresas era estable, sin embargo, ellos aspiraban a que subiera más para crecer y consolidarse. De ese grupo, el 23,4% (33) consideraron no haber tenido problemas con la competencia (Tabla 3). Área de Mercadeo. Publicidad: se tomaron 3 variables: - Contaron con página web, - Utilizaron volantes para dar a conocer la empresa, - Utilizaron medios de publicidad: radio y televisión.

Tabla 4: Cruce de variables Área de Mercadeo. Publicidad

| Contó Con Página Web |   |    |             | Utilizaron Medios de Publicidad:<br>Radio y TV |       | Total  |
|----------------------|---|----|-------------|--|-------|--------|
|                      |   |    |             | Si   | No    |        |
| Si                   | Utilizaron volantes para dar a conocer la empresa | Si | Recuento    | 26   | 3     | 29     |
|                      |   |    | % del total | 74,3%  | 8,6%  | 82,9%  |
|                      |   | No | Recuento    | 2  | 4     | 6      |
|                      |   |    | % del total | 5,7%   | 11,4% | 17,1%  |
|                      | Total   |    | Recuento    | 28   | 7     | 35     |
|                      |   |    | % del total | 80,0%  | 20,0% | 100,0% |
| No                   | Utilizaron volantes para dar a conocer la empresa | Si | Recuento    | 8  | 19    | 27     |
|                      |   |    | % del total | 7,5%   | 17,9% | 25,5%  |
|                      |   | No | Recuento    | 2  | 77    | 79     |
|                      |   |    | % del total | 1,9%   | 72,6% | 74,5%  |
|                      | Total   |    | Recuento    | 10   | 96    | 106    |
|                      |   |    | % del total | 9,4%   | 90,6% | 100,0% |
| Total                | Utilizaron volantes para dar a conocer la empresa | Si | Recuento    | 34   | 22    | 56     |
|                      |   |    | % del total | 24,1%  | 15,6% | 39,7%  |
|                      |   | No | Recuento    | 4  | 81    | 85     |
|                      |   |    | % del total | 2,8%   | 57,4% | 60,3%  |
|                      | Total   |    | Recuento    | 38   | 103   | 141    |
|                      |   |    | % del total | 27,0%  | 73,0% | 100,0% |

Fuente: Los Autores. Tabla Cruzada 4. Analiza las variables: - Contó con página web, - Utilizaron medios de publicidad: radio y televisión, - Utilizaron volantes para dar a conocer la empresa, con respuesta Si o No. 73,0% (103) contestaron que No utilizaron publicidad radial y de televisión. 74,5% (79) no utilizaron página web; de este grupo el 72,6% (77) además manifestaron no manejar algún tipo de publicidad. Y de un 82,9% (29) el 74,3% (26) utilizaron volantes como medio para promocionar sus empresas. Mientras que 8,6% no lo hicieron.

Dentro del aspecto publicitario 74,5% (79) microempresarios no utilizaron página Web, algunos por desconocimiento del funcionamiento y el costo de la herramienta. De la misma forma no valoraron la importancia de esta tecnología para visibilizar sus empresas; de este grupo el 72,6% (77) afirmaron no manejar publicidad, simplemente se ubicaron en un lugar limitándose a esperar a que llegaran los clientes. Igualmente, la mayoría de empresas no contaban con capital suficiente para invertir en este recurso. Otros empresarios no se preocuparon por atraer nuevos clientes (Tabla 4). 39,7% (56) mencionaron haber utilizado volantes para promocionar productos y servicios, algunos desde el primer momento en que inicio el negocio y otros en el transcurso de su funcionamiento. 18,4% (26) no utilizaron algún tipo de publicidad (Tabla 4). El 73,0% (103) de encuestados comunicó no haber utilizado publicidad mediática como cuñas radiales o televisivas por el alto costo, desproporcionado, en relación a las ventas de sus productos/servicios. Esta estrategia no se consideró como inversión sino como gasto (Tabla 4).

Los resultados demostraron el bajo nivel de publicidad utilizado por los microempresarios. Se cita así, el Trabajo: Factores de Crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas, publicado en 2006, los autores citan a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE que considera la importancia de la pequeña y mediana empresa (Pyme) en el contexto económico mundial como un hecho ampliamente contrastado, no sólo porque ellas representan el 95% del total de empresas, en la mayoría de países de la OCDE, sino también porque generan un alto volumen de empleo, que supera más de la mitad del empleo del sector privado (OCDE, 2002). Sin embargo, la existencia de debilidades de carácter estructural que padecen las Pyme merman su competitividad y condicionan su capacidad de supervivencia. En este sentido, el proceso de globalización de los mercados, la aceleración del cambio tecnológico, el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación, así como la

menor accesibilidad a la financiación externa, son, entre otras razones, importantes restricciones que debilitan a la Pyme frente a la gran empresa. (Blázquez, Dorta, & Verona, 2006) En el Área de finanzas se identificaron tres variables: - La falta de capital para reinvertir en la empresa, - El control contable de la empresa, - La diferenciación del dinero de la empresa con el personal.

Tabla 5: Cruce de Variables Área de Finanzas

| Diferenciaron el Dinero de la Empresa Con el Personal |  |    |             | La Empresa Llevó Control Contable |       | Total  |
|---|--|----|-------------|-----------------------------------|-------|--------|
|   |  |    |             | Si                                | No    |        |
| Si  | Falta de capital para reinvertir en la empresa | No | Recuento    | 39                                | 20    | 59     |
|   |  |    | % del total | 45,9%                             | 23,5% | 69,4%  |
|   |  | Si | Recuento    | 12                                | 14    | 26     |
|   |  |    | % del total | 14,1%                             | 16,5% | 30,6%  |
|   | Total  |    | Recuento    | 51                                | 34    | 85     |
|   |  |    | % del total | 60,0%                             | 40,0% | 100,0% |
| No  | Falta de capital para reinvertir en la empresa | No | Recuento    | 7                                 | 15    | 22     |
|   |  |    | % del total | 12,5%                             | 26,8% | 39,3%  |
|   |  | Si | Recuento    | 5                                 | 29    | 34     |
|   |  |    | % del total | 8,9%                              | 51,8% | 60,7%  |
|   | Total  |    | Recuento    | 12                                | 44    | 56     |
|   |  |    | % del total | 21,4%                             | 78,6% | 100,0% |
| Total   | Falta de capital para reinvertir en la empresa | No | Recuento    | 46                                | 35    | 81     |
|   |  |    | % del total | 32,6%                             | 24,8% | 57,4%  |
|   |  | Si | Recuento    | 17                                | 43    | 60     |
|   |  |    | % del total | 12,1%                             | 30,5% | 42,6%  |
|   | Total  |    | Recuento    | 63                                | 78    | 141    |
|   |  |    | % del total | 44,7%                             | 55,3% | 100,0% |

Fuente: Los Autores. Tabla Cruzada 5. Analiza las variables: - Falta de capital para reinvertir en la empresa - La empresa llevó control contable - Diferenciaron el dinero de la empresa con el personal. Con respuesta Si o No. 55,3% (78) microempresarios no llevaron control contable de la empresa. 60,7% (34) no diferenciaron el dinero de la empresa con el personal. De este grupo 51,8% (29) además de la condición anteriormente descrita, no llevaban control contable ocasionando descapitalización y la imposibilidad de reinvertir.

El 55,3% (78) del total de encuestados afirmaron no haber contado con un control contable en sus empresas, solamente llevaban cuentas y registros manuales en cuaderno, haciéndose inalcanzable, por ejemplo, realizar reportes de cierre. Consideraron también, que al ser negocios pequeños o familiares no era necesario llevar un control confiable (Tabla 5). El 60,7% (34) manifestó como no importante diferenciar el manejo del dinero personal con el de la empresa; este grupo tampoco reinvertió en la empresa porque las utilidades mal manejadas solo alcanzaban para comprar lo necesario y escasamente para los gastos personales. La tendencia a utilizar indiscriminadamente su capital, especialmente en el caso de los gastos, determinó el hallazgo de un mayor control sobre las ventas y demás cuentas para conocer las ganancias, ejercicio que se enfatizaba cuando existían socios; De este grupo el 51,8% (29) no llevaban control contable que ocasionó la descapitalización y nula posibilidad de reinversión (Tabla 5). Los resultados obtenidos y asociados a la falta de capital de reinversión resultan también similares con otros estudios relacionados a continuación. Por ejemplo, Pacheco afirma que las razones personales,

problemas financieros y rentabilidad del negocio se destacan como los factores que llevan a un individuo a abandonar la actividad. (Pacheco, 2013) Valencia-Idrobo y Marín-Angulo concluyeron en su investigación realizada en Bucaramanga, que la financiación es la clave para las Mipymes. A pesar de que existen créditos para los empresarios, las tasas de interés son altas y las exigencias para acceder a esos recursos son difíciles y no se pueden cumplir porque le exigen a un empresario pequeño garantías y condiciones que no tienen sino las grandes. (Valencia-Idrobo & Marín-Angulo, 2013) Igualmente, la exploración en su análisis confirmó que existen factores externos que también afectan la vida de las pequeñas y medianas empresas, son ellos: la falta de encadenamiento productivo, las fuentes de financiación y el acceso a la bancarización, fuentes de financiamiento y competitividad. (Valencia-Idrobo & Marín-Angulo, 2013)

### Asesorías

Por lo anterior, analistas de Instituciones de Educación Superior, entidades públicas, Cámaras de Comercio consideran la necesidad de trabajar más (capacitaciones y asesorías) para aumentar la perdurabilidad de emprendedores. El periódico Economía – Negocios publicó que el fomento al emprendimiento es fundamental para promover la creación de nuevos negocios, pues genera empleo, desarrollo, crecimiento económico y ventajas competitivas, especialmente en las economías emergentes. (Economía-Negocios, 2016) Teniendo en cuenta los resultados de este estudio, a partir de 2015 se iniciaron procesos de intervención (capacitaciones y asesorías) a microempresarios de la localidad y la región, ofrecidas por docentes y estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad de Cundinamarca, Fusagasugá.

Se realizaron eventos de acompañamiento a 16 microempresarios: 3 comerciantes, 4 personas del sector industrial, 8 emprendedores de servicios y 1 del sector agropecuario, en temas: Administrativos, Procesos de Mercadeo, Manejo de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC, Procesos Financieros y Contables, Desarrollo Productivo y Operativo, Talento Humano. Como lo expresa Rivera, otro elemento trascendente que contribuye a la perdurabilidad y competitividad de las empresas es la capacitación o el aprendizaje permanente, elemento que permite que la organización desarrolle ventajas competitivas y pueda salir de un hacinamiento estratégico que le haga perder con respecto a sus competidores; el último escalón de las bases es la innovación (creatividad), elemento indispensable para generar ventajas de largo plazo. (Rivera, 2012) Igualmente, Escobar, Ruíz y Escobar señalan: la necesidad de continuar el ofrecimiento de capacitación (compromiso institucional y responsabilidad social). Conocemos que los procesos de transformación social y organizacional son lentos, pero es un compromiso de la comunidad universitaria generar solución a problemas socio-económicos de la población. (Escobar, Ruíz, & Escobar, 2015)

### **CONCLUSIONES**

El bajo nivel de estudios administrativos e inexperiencia empresarial como propietarios y administradores de mipymes, fueron las causas relevantes que los obligó a cancelar la matrícula mercantil, presentándose las mayores falencias en el Área Administrativa. 53% (74) microempresarios que cancelaron la actividad comercial de sus negocios, actualmente se desempeñan como empleados o están vinculados laboralmente a otras empresas. 28% (40) se encuentran desempleados y dependen de sus familiares. 19% (27) reiniciaron un nuevo emprendimiento, algunos de los cuales guardan relación con la actividad económica de la empresa cerrada. Las capacitaciones y asesorías realizadas por estudiantes y docentes de la Universidad de Cundinamarca han cualificado competencias y habilidades de los microempresarios, propendiendo por la permanencia y mejoramiento de sus empresas. La continuidad de estos procesos es compromiso de la institución y del grupo de investigación Arado.

Son múltiples las causas que pueden llevar a que un proyecto empresarial no sea exitoso, teniendo en cuenta características del entorno regional, infraestructura física, ámbito cultural y factores psicológicos personales de los convocados. La baja participación de los microempresarios en compromisos académicos y con su propia empresa afectan el desarrollo y crecimiento de sus organizaciones. La dinámica y el intercambio de experiencias con los empresarios se constituyó además en un factor de observación, análisis disciplinar y aprendizaje social capitalizado por estudiantes y docentes dentro del proceso de formación y complementación profesional.

## BIBLIOGRAFÍA

Bedoya, J. H. (2007). 10 causas de muerte empresarial. *De Gerencia.com*.

Bernal, E., & Ojeda, E. (2005). *Áreas de actividad de la Empresa*. México: Universidad Autónoma de Baja California.

Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Factores de recimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas empresas. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 43 - 56.

Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 247-276.

DANE. (2005). *Bolentin El censo general 2005, perfil Fusagasugá - Cundinamarca*. Bogotá: Dane.

DANE. (2005, 07 01). *DANE*. Retrieved from <http://sige.dane.gov.co/atlasestadistico/>

Economía-Negocios. (2016, Febrero 16). Robo de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios. *El Tiempo*.

Escobar, E., Ruíz, M., & Escobar, G. (2015). Fortalecimiento empresarial a Entidades Sin Ánimo de Lucro. Fusagasugá - Región. *Pensamiento & Gestión*, 86 - 101.

Farfán, D. y. (2014). *Proyecto de Investigación "Vida y muerte empresarial estudios empíricos de perdurabilidad"*. Bogotá: Universidad del Rosario Red Innovacesal.

Gómez, E., & Vargas, J. (2011). *Las Mipymes Familiares Colombianas Y Sus Desafíos de Perdurabilidad*. Bogotá: Facultad de Administración de Empresas. Universidad Externado de Colombia.

Lefcovich, M. (2004). Las pequeñas Empresas y las causas de sus fracasos. *De gerencia.com*.

Munch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.

Pacheco, C. M. (2013). Estrategias empresariales más utilizadas por las pymes en Sincelejo. *Económicas CUC*, 183 - 201.

Parra, J. F. (2011). Determinantes De La Probabilidad De Cierre De Nuevas Empresas En Bogotá. *Revista Facultad Ciencias Económicas*, 27 - 53.

Pérez-Uribe, R. I., & Ramírez, M. d. (2015, 02 09). ¿Porqué fracasan las pymes en Colombia? *Dinero*. Retrieved 09 13, 2015, from ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

Restrepo, L. F., & et.al. (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Rivera, H. A. (2012). Perdurabilidad empresarial: Concepto, estudios, hallazgos . *Cuadernos de Administración*, 103 -113.

Toca, C. E. (2011). *Perspectivas para el estudio de la realidad y la perdurabilidad de las organizaciones*. Bogotá: Documentos de Investigación. Facultad de Administración. Universidad del Rosario.

Valencia-Idrobo, M. A., & Marín-Angulo, M. E. (2013). Factores que influyen en el ciclo de vida de las Mipymes en Bucaramanga y su área metropolitana. *Estrategias*, 43 - 48.

Vega, C., Moreno, D., & Cañón, L. (2013). *Informe*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá - Universidad de los Andes.

Vesga, R. A. (2009). *Global Entrepreneurship Monitor. Reporte Anual Colombia 2008*. Bogotá: Ediciones UniAndes.

## **BIOGRAFÍA**

Elizabeth Ann Escobar Cazal. Universidad de Cundinamarca. Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables. Dirección: Diagonal 18 20 – 29 Fusagasugá. Correo electrónico: elizanne21@yahoo.com Docente Asesor. Investigador Principal Grupo de Investigación ARADO. Licenciada Filosofía e Historia. Especialista en Educación: Filosofía Colombiana, Especialista Filosofía de la Educación, Magíster Filosofía Latinoamericana.

Gonzalo Escobar Reyes. Universidad de Cundinamarca. Dirección de Postgrados. Dirección: Diagonal 18 20 – 29 Fusagasugá. Correo electrónico: arado0@yahoo.com Profesor Titular de carrera. Director Grupo de Investigación ARADO. Licenciado Ciencias de la Educación. Especialista en Educación: Filosofía Colombiana, Especialista Filosofía de la Educación, Magíster Filosofía Latinoamericana, Magíster Filosofía, Doctorante Ciencias de la Educación.



# **RELACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, LA ÉTICA, LA TOMA DE DECISIONES Y LA FELICIDAD**

Víctor M. Mercader Pomarón, CETYS Universidad

## **RESUMEN**

*Esta investigación está enfocada en la relación existente entre 4 dimensiones que se consideran fundamentales en toda organización, a saber: Productividad, Toma de Decisiones, Ética y Felicidad, lo cual implica la unión existente entre lo tangible con lo intangible y su necesidad mutua para obtener resultados mejores y con mayor armonía. Para ello se aplicó un instrumento a través de un cuestionario a una muestra de 312 profesionales en su mayoría mexicanos y que laboran en empresas del estado de Baja California, frontera con el Estado de California de Estados Unidos. Este estado es un centro industrial de primer orden de México. El análisis y categorización de la información obtenida, así como la relación deducida, permite generar una serie de resultados útiles y aplicables en las empresas e instituciones tanto públicas como privadas a todo nivel. Igualmente, se considera de importancia para los estudiantes y educadores quienes potencian los líderes del futuro en sus diferentes áreas de desempeño. Si se logra trabajar con una mentalidad más integral, teniendo en cuenta la necesidad de las cuatro dimensiones de estudio, las causas del por qué no son adecuadas o efectivas y las variables y/o indicadores factibles para lograr soluciones a aplicar, podremos comprender y resolver las diferentes situaciones que se presenten en la realidad laboral e incluso personal de las personas involucradas en las organizaciones.*

**PALABRAS CLAVE:** Productividad, Valores, Toma de decisiones, Felicidad, Satisfacción, Empresas, Ética, Organizaciones, Desarrollo, Liderazgo, Modelos de Evaluación

## **RELATIONSHIP OF PRODUCTIVITY, ETHICS, DECISION MAKING AND HAPPINESS**

### **ABSTRACT**

*This research examines the relationship between four dimensions that are key in any organization, namely: productivity, decision making, ethics, and happiness. These dimensions presuppose a link between what is tangible and intangible and the need to achieve better results with greater harmony. To this end a questionnaire was designed and a sample of 312 responses were obtained. The sample participants were mostly Mexican professionals working in various companies in the State of Baja California, an industrial center of first order in Mexico, which borders the State of California U.S.A. The analysis and categorization of the data obtained, as well as the inferred relationship, allowed us to generate a series of useful and applicable results useful to other companies and institutions both public and private. We develop a comprehensive approach to the four dimensions by approaching it with an open mentality. We take into account the necessity of the four dimensions and the reasons why they are not adequate or effective. We also identify the feasibility variables for achieving solutions that can be applied. These results allow us to understand, correct and solve the situations that are present in the daily work realities of people in organizations.*

**JEL:** M11, D63, D81, I25, I31, A13, L23

**KEYWORDS:** Productivity, Ethical Values, Decision Making, Happiness, Job Satisfaction, Business, Organizations, Ethics, Development, Leadership, Evaluation Methods

## INTRODUCCIÓN

**A**l hablar de Organizaciones nos referimos a empresas e instituciones de todo tipo y tanto públicas como privadas. En todas ellas, no cabe duda que se está expuesto a las consecuencias que creamos con nuestros pensamientos, palabra y obra, por lo tanto somos responsables a todo nivel de lo que originamos, y es por ello que tenemos que tomar conciencia de lo tangible que buscamos como son la Productividad y la Toma de Decisiones que repercuten de muy diferentes formas en los resultados que damos, así como de lo intangible, representado por la aplicación de Valores y de cómo repercute en la Felicidad de todos los involucrados, incluyendo al recurso humano interno y externo de las organizaciones. Este estudio fue concebido y organizado con una Introducción que incluye el propósito, la justificación y las preguntas a investigar, posteriormente se procedió a la Revisión Literaria como apoyo de una mayor validez y confiabilidad del estudio, seguido por la explicación de la Metodología utilizada y continuado por un análisis de la data obtenida en la sección de Resultados; por último, se desarrollaron las Conclusiones que incluyen las limitaciones y las Recomendaciones para estudios posteriores, y la Bibliografía.

### Propósito

Esta investigación tiene el propósito de encontrar la necesidad, las causas de un no adecuado o efectivo desempeño y las variables y/o indicadores requeridas para lograr soluciones a fin de enmendar dichas causas y mejorarlas en las cuatro dimensiones de estudio que son: la Productividad, la Toma de Decisiones, la Ética y la Felicidad en las organizaciones y encontrar sus relaciones.

### Justificación y a Quien Va Dirigido o Puede Afectar

La Productividad es lo que toda organización anhela y busca, y es función de la Toma de Decisiones que asume y arriesga. La toma de Decisiones y la forma cómo se lidera la empresa puede ser con la raíz firme del uso de valores éticos o con la ambigüedad e interpretación de conveniencia que los directivos decidan asumir según sus ideales, circunstancias y deseos prioritarios. Ahora bien, podría decirse que la Felicidad es función de la aplicación de los valores éticos (Mercader, 2017), sin embargo, esto no está claro en la mente de aquellos empresarios y directivos que solo comprenden o asocian la felicidad a la obtención de lo material o el poder, olvidándose del ser humano y masacrando en ocasiones sus posibilidades de bienestar común. Esta investigación va dirigida y a la vez puede afectar a todo ser humano pero en especial a los profesionales y directivos que lideran diferentes organizaciones para que tomen conciencia de la necesidad existente de “*Producir con Felicidad y tomar Decisiones con Valores Éticos*” (Mercader, 2017). Si esta meta fuese factible de mejorarla gradualmente en el planeta, nuestro objetivo y sentido del vivir, se desarrollaría y prosperaría con menores miedos, mayor confianza y satisfacción y con libertad interna y externa. Estos atributos nos potenciarían y ayudarían a producir con convicción y más por vocación que por obligación, dando bienestar y beneficio en las empresas, familias y sociedad.

### Preguntas a Investigar

El instrumento utilizado plantea las siguientes tres preguntas fundamentales:

*Primera:* Si son necesarias la Productividad, la Ética, la Toma de Decisiones y la Felicidad en las organizaciones y/o empresas y/o instituciones.

*Segunda:* Las causas que generan falta de una adecuada o no efectiva Productividad, Ética, Toma de Decisiones y Felicidad en las organizaciones y/o empresas y/o instituciones.

*Tercera:* Las factibles variables y/o indicadores a considerar para que haya una más adecuada y/o efectiva Productividad, Ética, Toma de Decisiones y Felicidad en las organizaciones y/o empresas y/o instituciones.

## REVISIÓN LITERARIA

La literatura que existe en los cuatro temas de análisis en este estudio es amplia, aunque al tratarla de relacionarla, se va reduciendo de manera considerable; sin embargo, nos sorprende como desde inicios de este siglo las investigaciones sobre cómo influyen los Valores Éticos en la Productividad y en la Toma de Decisiones en las empresas va creciendo de modo significativo, modificando aunque lentamente aún, la forma de pensar de empresarios y directores. Se encuentra también cada vez más información de cómo interviene e influye la Felicidad en las empresas generando un mayor bienestar económico en empresas e instituciones (Yew-Kwang Ng., 2003; Yagi, Urakawa, Katsuhiko & Yonezakin, 2016). Por ejemplo, Oswald, Proto & Sgroi, (2015) demuestran en su investigación cómo la productividad se incrementa hasta el 12% cuando el sentirse bien y el clima laboral con mayor sensación de felicidad están presentes. La investigación enfocada en el aporte de la felicidad en muchos aspectos del mundo empresarial y social ha aumentado de forma sorprendente en los últimos años como puede apreciarse en un número recopilado constantemente de investigaciones de *World Database of Happiness*. Happiness Economics Research Organization dirigido por Veenhoven, R. (Sin fecha).

Es así como ambas dimensiones citadas, Productividad y Toma de Decisiones al igual que su relación con la Ética y la Felicidad están tomando un impulso de conocimiento investigativo prominente que se va relacionando progresivamente, consolidando simultáneamente la propagación de la responsabilidad social que incluso motiva a ciertos empresarios a emerger con una mentalidad de emprendimiento social (Bañón, Guillén & Ramos, 2011; Hernández, Silvestri & Cobis, 2006; Vélez, 2011). Al igual, Lin, Baruch & Shih (2012) remarcan la responsabilidad social corporativa basada en valores y la relacionan con la eficacia de los equipos de trabajo y su autoestima.

Valentine, Godkin, Fleishman & Kidwell (2011) resaltan cómo se incrementa la productividad y la satisfacción en el trabajo cuando se aplican valores corporativos establecidos que si se unen a la creatividad de los equipos, incrementan los resultados. De manera similar, Zelenski, Murphy & Jenkins (2008) examinan y ratifican el efecto de la felicidad en una mayor productividad y consideran la satisfacción en el trabajo, la calidad de vida en el trabajo, la satisfacción en la vida y el afecto positivo y negativo. De este modo, se aprecia que las estrategias gerenciales asumidas definen la productividad empresarial y que su relación con la ética corporativa de negocios no está ajena a una simbiosis que pasa a ser una necesidad para crear sustentabilidad (Elms, Brammer, Harris & Phillips, 2010). En la investigación realizada en 296 empresas, Ríos, López & López (2015) encontraron una relación positiva entre el comportamiento ético aplicado y el desempeño empresarial de modo significativo, al igual que la calidad laboral con el desempeño laboral. Por otra parte, no se puede negar que la competencia y la rivalidad existente entre las empresas, desmoronan estas ideologías y pueden convertir las realidades en uso de tácticas y estrategias no éticas para alcanzar los logros establecidos como mencionan en su estudio Kilduff, Galinsky, Gallo & Reade (2016). Es análoga la forma de pensar de Lindebaum, Geddes & Gabriel (2017) quienes adicionan y estudian la influencia del factor de la emoción moral como agente no siempre consciente de toma de decisiones, vinculada con la presión social, la conducta ética, las perspectivas e interpretaciones gerenciales, las tendencias y costumbres y las virtudes de los directivos que se reflejan en el resto de los empleados. Al final se puede resumir que se trata de la integridad personal y corporativa, la cual hay que fomentar y que se puede lograr con decisiones éticas acumulativas donde intervienen variables y valores tales como la justicia, coherencia, principios éticos y la recta motivación que nutren la visión y convicción de mejoramiento personal y profesional sin perjuicio a otros (Bosch & Cavallotti, 2016; Snellman, 2015)

Algo fundamental es tomar decisiones éticas que según Valentine, Nam, Hollingworth & Hall (2014) después de su investigación concluyeron que el contexto ético compuesto por los valores éticos

corporativos, la cultura ética y la responsabilidad social corporativa, sí tienen relación con los elementos de la toma de decisiones éticas como son la intención y el juicio ético, el reconocimiento de asunto a analizar dentro de la perspectiva ética y la importancia del asunto. Graham & Mark (2003) se pueden citar como ejemplo ya que al referirse a la toma de decisiones y las negociaciones consecuentes con los chinos, estos enfatizan la importancia de valores como la confianza, el cumplimiento y el respeto, incluso más allá de los negocios. Estos valores pasan a ser esenciales en las relaciones, no solo empresariales sino de todo tipo y necesarios para poder fortalecer y hacer más sustentables los convenios y las relaciones. Es así como la vida cotidiana está repleta de toma de decisiones que obligan a elegir las mejores alternativas que como analizan Figar & Dordevic (2016) generan un dilema ético que de escoger el no ético, degenerará en resultados financieros no favorables y posiblemente en el cierre o venta de la empresa. Es importante señalar también cómo las decisiones de grupo son muy importantes y complejas en las empresas; sin embargo, su repercusión no se ha estudiado suficientemente y resulta necesario tomar en cuenta las diferentes prioridades que se consideren de manera objetiva y subjetiva para lo cual Cai, Liao & Wang (2012) introducen un método de toma de decisiones interactivo. Lo importante al final, resulta ser si las decisiones asumidas generan consecuencias positivas o negativas a las otras partes y si son éticas; de allí que el indicador de la intención ética sea fundamental a fin de poder implementar en la práctica la ética individual y la ética organizacional de forma congruente (Elango, Paul, Kundu & Paudel, 2010). Se puede deducir que la aplicación de la ética en todas las empresas genera beneficio a todas las partes (Ramírez, Sánchez & Quintero, 2005); existen ejemplos de lo descrito con lo que Wang, Cheney & Roper (2016) llaman Ética virtuosa donde los directivos asumen un rol de liderazgo transformacional con raíces éticas y en pro del logro y productividad, con beneficio a todos y donde el personal y los mandos de dirección participan de una motivación común. Retomando el aspecto ético y de felicidad y sus posibles relaciones con productividad y toma de decisiones, podemos transportarnos a todas las nuevas iniciativas de empresas de carácter social y de emprendimiento social, lo cual no quiere decir que no obtengan beneficios económicos sino que buscan un equilibrio donde el resultado es de ganar-ganar con beneficios equitativos para todas las partes (Chen & Yang, 2012; Karakas & Sarigollu, 2013). Con mentalidad similar, Phipps (2012) se enfoca en la espiritualidad combinada con el liderazgo estratégico en la toma de decisiones fundamentales de la empresa, lo que repercutirá en la aplicación de variables como la motivación, el cuidado del personal, el compromiso y los valores éticos en general lo que creará una espiritualidad organizacional que brindará confianza y mayor felicidad en los integrantes de la empresa.

Adicionalmente, se desarrolla cada día más una mentalidad enfocada en la Inteligencia espiritual que proporciona y motiva la aplicación del sentir espiritual y ético en los negocios y por lo tanto en las empresas, demostrando sus beneficios (Joseph & Sailakshmi, 2011; Rongsen & Yanling, 2015). Estas iniciativas surgen cuando se crea una conciencia de integridad que nace en los empresarios y/o líderes de diferentes organizaciones que buscan una calidad humana social en pro del balance social y que exige una corresponsabilidad que va más allá de las organizaciones, proyectando una visión futura ética y armónica en la convivencia social (Ferrer, 2010). En conclusión, se pueden deducir después de realizar y analizar las aportaciones académicas en la revisión de literatura los siguientes puntos: Primero: La Productividad, la Ética, la Toma de Decisiones y la Felicidad están relacionadas entre sí y las cuatro dimensiones influyen en el desempeño empresarial. Igualmente sucede y puede ser extensivo a nivel de familia y sociedad. Segundo: Cada vez son mayores las investigaciones de más autores de darle un mayor enfoque a la influencia y a la relevancia de la necesidad que existe a nivel empresarial de la aplicación de valores éticos y de la felicidad que forman la parte intangible; al igual aunque ya más común y consolidado en su estudio, a la Productividad y a la Toma de Decisiones que acoplan directamente y de forma más medible a la parte tangible y a los beneficios de las empresas.

## **METODOLOGÍA**

El estudio realizado y presentado es por una parte, el resultado del análisis teórico proveniente de los artículos examinados, y por otra parte, de forma empírica, de la aplicación del instrumento desarrollado y

validado en previas investigaciones, adaptado a las dimensiones que se analizan en este estudio (Mercader, 2014; Mercader, 2016; Mercader, 2017) Se ha aplicado un cuestionario por vía electrónica y de forma anónima con preguntas abiertas y cerradas a profesionistas, quienes se desempeñan en sus respectivos trabajos en el área de Baja California, México, zona industrial de gran desarrollo e importancia en el norte de México y frontera con el estado de California de USA. La muestra de 312 profesionistas de una población de 232.200 profesionales en el área de Baja Californias (según el Observatorio laboral del gobierno) representa un error máximo de 5.54% considerando un nivel de confianza del 95% y una precisión del 0.03. Tres participantes no contestaron. Los participantes contestaron las tres preguntas primarias o fundamentales de la investigación. A saber:

*Primera: ¿Qué tan necesaria es en las Empresas, según tu criterio la: Productividad, Ética, Toma de Decisiones y Felicidad?*

*Segunda: ¿Por qué consideras que no hay en las empresas una adecuada y/o efectiva: Productividad, Ética, Toma de Decisiones y Felicidad?*

*Tercera: De este listado de Variables/Indicadores ¿cuáles consideras de mayor importancia para que haya en las empresas una más adecuada y/o efectiva Productividad, Ética, Toma de Decisiones y Felicidad?*

El cuestionario del instrumento diseñado fue aplicado en el primer semestre del 2016 y contiene también además de las preguntas fundamentales una serie de preguntas demográficas como son el Género, Edad, Nacionalidad, Profesión y Grado académico. Con las respuestas obtenidas de las preguntas realizadas se han creado diversas tablas que ayudan a conocer y visualizar mejor la necesidad de las cuatro dimensiones, las causas que hacen que no funcionen adecuadamente y la relevancia de las diferentes variables y/o indicadores seleccionados, provenientes del modelo aplicado de Mercader (2006). Como producto de la aplicación del instrumento utilizado se han creado categorizaciones que se considera que ayudarán a identificar y conocer mejor las causas que generan un no adecuado o efectivo resultado en las empresas en las dimensiones en estudio. La investigación es descriptiva y de tipo transversal denominado también transeccional y es un diseño mixto que combina investigación cualitativa y cuantitativa. Los resultados han sido presentados en tablas analizados estadísticamente con indicadores porcentuales y adicionalmente en un análisis estadístico descriptivo y correlacional. Se muestra a continuación la Tabla Especial S/N donde se aprecia el número de categorizaciones al referirse a Causas por las que no hay en las diferentes dimensiones un adecuado o efectivo desempeño y de variables al referirse a las Soluciones para que sí lo haya. El número de variables y/o en las soluciones es fijo como se explicó anteriormente.

Tabla Especial S/N: Dimensiones, Categorizaciones y Variables/Indicadores

| Dimensiones        | Categorizaciones | Variables  |
|--------------------|------------------|------------|
|                    | Causas           | Soluciones |
| Productividad      | 14               | 28         |
| Toma de Decisiones | 12               | 28         |
| Ética              | 11               | 28         |
| Felicidad          | 12               | 28         |

*La Tabla especial S/N muestra las dimensiones, categorizaciones y variables que han sido desarrolladas y analizadas en este estudio. Las categorizaciones fueron producto de desarrollo por parte del autor acorde a las respuestas de la pregunta referida a causas en cada una de las dimensiones de estudio mientras que las variables y/o indicadores fueron tomadas del modelo de Mercader (2006) y aplicadas a la muestra que seleccionaron 3 entre las 28 variables presentadas.*

## RESULTADOS

Al inicio del análisis de las respuestas se eliminaron a aquellos participantes que no tuvieran grado profesional aunque algunos dieran respuestas interesantes dado que era una limitante establecida para esta investigación. Al igual, se eliminaron a los que dejaron varias preguntas sin contestar. Se seguirá para mayor claridad el orden de las preguntas La primera pregunta está referida al género de los participantes que fue respondida por 309 participantes de un total de 312 participantes siendo 170 femenino (55.02%) y 139 masculino (44.98%) como se indica en la Tabla 1 que a la vez, los combina con la edad como se muestra posteriormente. La participación mayoritaria del género femenino fue por una diferencia del 5.02% en relación a la equidad de géneros. Hubo 3 participantes que no contestaron el Género y sus edades eran de 28, 29 y 24 años. La segunda pregunta indica la edad de los participantes y para mayor facilidad y poder observar el factor generacional, se formaron rangos de 5 años comenzando de los 20 años hasta los 40 años, de los 41 años se tomaron intervalos de 10 años. Los resultados obtenidos mostraron que el promedio de edad de los participantes fue de 34 años, siendo más alto en el género masculino (37 años) que en el femenino (32 años). Al analizar la moda, la diferencia se observa con mayor incidencia siendo 27 años en el sector femenino mientras que el masculino es de 34 años, curioso es que la moda total es de 28 años. La mediana total es de 33 años, siendo 34 en el masculino y 30 en el femenino.

Tabla 1: Género de los Participantes y Rangos de Edad de los Participantes

| Rango de Edad  | Femenino | Masculino | Total | Femenino | Masculino | Total   | Rango de Edad |
|----------------|----------|-----------|-------|----------|-----------|---------|---------------|
| 21-25          | 30       | 14        | 44    | 9.71%    | 4.53%     | 14.24%  | 21-25         |
| 26-30          | 57       | 25        | 82    | 18.45%   | 8.09%     | 26.54%  | 26-30         |
| 31-35          | 39       | 38        | 77    | 12.62%   | 12.30%    | 24.92%  | 31-35         |
| 36-40          | 20       | 18        | 38    | 6.47%    | 5.83%     | 12.30%  | 36-40         |
| 41-50          | 21       | 28        | 49    | 6.80%    | 9.06%     | 15.86%  | 41-50         |
| 51-60          | 3        | 14        | 17    | 0.97%    | 4.53%     | 5.50%   | 51-60         |
| 61 y más       |          | 2         | 2     | 0.00%    | 0.65%     | 0.65%   | 61 y más      |
| Total          | 170      | 139       | 309   | 55.02%   | 44.98%    | 100.00% | Total         |
| No contestaron |          |           | 3     |          |           |         |               |

La Tabla 1 muestra la edad y género de los participantes de la muestra del instrumento utilizado y combina ambas variables demográficas. De esa forma podemos observar las diferencias de edad en rangos y la cantidad de participantes femeninos o masculinos en cada rango de edad. Las edades con mayores porcentajes están en los rangos de 26-30 y de 31-35 años de edad.

La tercera pregunta es en relación a la nacionalidad que nos muestra que casi la totalidad de participantes del estudio realizado fueron mexicanos. De los 312 participantes, dos no contestaron y 299 fueron mexicanos (96.45%); 5 fueron estadounidenses (1.61%); 3 españoles (0.96%); 2 binacionales, mexicano-americanos (0.64%) y 1 peruano (0.32%). Los porcentajes fueron obtenidos de los que contestaron. La cuarta pregunta fue en relación al grado académico resultando el grado profesional exigido el mayor con 217 participantes que representan un 70.23%; posteriormente, los que tienen maestría que fueron 86 participantes (27.83%) y los que tienen doctorado en número de 6 que representan el 1.94%. Dos participantes no fueron considerados por tener solo preparatoria y otro no contestó esta pregunta. La quinta pregunta fue enfocada a la profesión de los participantes, apreciándose una gama amplia de carreras donde prevalecieron los ingenieros con 76 participantes (24.60%) del total que fueron 309 participantes; se puede decir que los administradores representados por 47 participantes (15.21%) al unirse a los contadores (10.36%) podrían considerarse mayoría con un 25.57%. Los docentes o educadores generaron una buena cifra con 45 participantes (14.56%) y también los psicólogos con 29 participantes (9.39%). Hubo un 3.24%

de participantes que eran de otras diferentes carreras mientras que las respuestas no bien definidas o no claras representaron el 6.15%. Tres participantes no contestaron la pregunta

Tabla 2: Profesión de los Participantes de la Muestra

| Carrera              | No. | Porcentaje |
|----------------------|-----|------------|
| Ingeniería           | 76  | 24.60%     |
| Administración       | 47  | 15.21%     |
| Educación            | 45  | 14.56%     |
| Contaduría           | 32  | 10.36%     |
| Psicología           | 29  | 9.39%      |
| No definidos         | 19  | 6.15%      |
| Mercadotecnia        | 14  | 4.53%      |
| Otros                | 10  | 3.24%      |
| Abogacía             | 9   | 2.91%      |
| Comunicación         | 9   | 2.91%      |
| Enfermería           | 8   | 2.59%      |
| Diseño Gráfico       | 6   | 1.94%      |
| Medicina/Odontología | 5   | 1.62%      |
| Total                | 309 | 100.00%    |

La Tabla 2 muestra las diferentes carreras de los participantes de la muestra siendo los ingenieros los de mayor porcentaje y los de Administración y Educación los que le siguen en porcentaje. Se clasificaron 11 carreras diferentes más una de otros y otra de no definidos claramente.

La sexta pregunta se concentra en el análisis de la necesidad de las cuatro dimensiones del estudio, de la cual se logró observar que: La productividad en las empresas es Muy importante con un porcentaje del 77.88%, porcentaje que crece considerablemente al adicionarle un 20.51% de la respuesta bastante, lo que implica un 98.39%. La Ética en las empresas es Muy importante con un porcentaje del 83.07%, porcentaje que al adicionarle un 15.97% de la respuesta bastante, suma un 99.04%, porcentaje que se considera muy significativo. La Toma de decisiones en las empresas es Muy importante con un porcentaje del 80.39%, porcentaje que se incrementa ampliamente al adicionarle un 18.33% de la respuesta bastante, lo que implica un 98.72%. La Felicidad en las empresas es Muy importante con un porcentaje del 61.54% aunque sea menor que el de las otras tres dimensiones porcentaje pero que remonta cuantiosamente al adicionarle un 32.37% de la respuesta bastante, lo que implica que su suma alcance un 93.91%. Se aprecia que el porcentaje de Necesidad más alto de Muy se da en la Ética (83.07%) y el menos alto en Felicidad (61.54%) pero al final al adicionarle el Bastante todos están entre 93.91% en Felicidad y 99.04% en Ética, cifras muy relevantes a considerar. Ver Tabla 3. Estas respuestas nos indican la extraordinaria necesidad que según la muestra existe en referencia a las 4 dimensiones analizadas en el estudio presente. Una forma de ver estos resultados y a la vez de justificación al haber emprendido esta investigación y continuar penetrando en estos temas, es considerar la necesidad que hay de investigaciones posteriores bien sean del autor o de otros investigadores para comprender mejor la interrelación y beneficios que las mejoras de las cuatro dimensiones ofrecen y las variables/Indicadores que intervienen.

La séptima pregunta representa el núcleo de la investigación ya que logra compilar y analizar las razones o causas por las que no hay una adecuada o efectiva Productividad, Ética, Toma de Decisiones y Felicidad en las empresas u organizaciones. Las numerosas respuestas dadas por los participantes de la muestra según su percepción, se agruparon en categorizaciones de acuerdo a las características que las hacen comunes o descubriendo las similitudes que poseen y/o su interrelación. Es importante citar que las categorizaciones no tienen que ser las mismas en las cuatro dimensiones del estudio pero sí coinciden en algunas de ellas.

Los porcentajes presentados fueron considerados en relación al número de respuestas dadas y no al total de participantes. Se presentan en la Tabla 4 las dos dimensiones que son más tangibles, Productividad y Toma de Decisiones mostrando las categorizaciones creadas e indicando el número de respuestas asociadas con sus respectivos porcentajes.

Tabla 3: Necesidad en las Empresas de la Productividad, Ética, Toma de Decisiones y Felicidad

|                    | Muy    | Bastante | Más o Menos | Algo  | Poco  | Muy + Bastante |
|--------------------|--------|----------|-------------|-------|-------|----------------|
| Productividad      | 243    | 64       | 3           | 1     | 1     | 307            |
|                    | 77.88% | 20.51%   | 0.96%       | 0.32% | 0.32% | 98.39%         |
| Ética              | 260    | 50       | 2           | 1     | 0     | 310            |
|                    | 83.07% | 15.97%   | 0.64%       | 0.32% | 0.00% | 99.04%         |
| Toma de Decisiones | 250    | 57       | 4           | 0     | 0     | 307            |
|                    | 80.39% | 18.33%   | 1.29%       | 0.00% | 0.00% | 98.72%         |
| Felicidad          | 192    | 101      | 13          | 4     | 2     | 293            |
|                    | 61.54% | 32.37%   | 4.17%       | 1.28% | 0.64% | 97.31%         |

La Tabla 3 muestra la necesidad en las empresas de las cuatro dimensiones analizadas según los resultados de la aplicación de una escala del tipo Likert, dando como resultado en las cuatro dimensiones la respuesta de Muy necesario y alcanzando un porcentaje muy significativo, el cual crece de forma extraordinaria al sumársele la respuesta de Bastante. Las respuestas de Algo y Poco fueron cero en la Toma de Decisiones y muy bajas en las otras tres dimensiones.

Tabla 4: Categorizaciones Obtenidas de Una No Adecuada y/o Efectiva Productividad y Toma de Decisiones en las Empresas

| Productividad                        | No. | %      | Toma de Decisiones        | No. | %      |
|--------------------------------------|-----|--------|---------------------------|-----|--------|
| Alta demanda y/o ambiente pesado     | 9   | 2.92   | Alta demanda              | 7   | 2.29   |
| Falta de capacitación                | 19  | 6.17   | Falta de capacitación     | 27  | 8.82   |
| Falta de claridad en los objetivos   | 9   | 2.92   | Falta de comunicación     | 16  | 5.23   |
| Falta de comunicación                | 18  | 5.84   | Falta de conocimiento     | 52  | 16.99  |
| Falta de educación                   | 6   | 1.95   | Falta de interés          | 14  | 4.58   |
| Falta de interés                     | 39  | 12.66  | Falta de liderazgo        | 83  | 27.12  |
| Falta de liderazgo                   | 61  | 19.81  | Falta de motivación       | 8   | 2.61   |
| Falta de motivación                  | 75  | 24.35  | Falta de valores          | 24  | 7.84   |
| Falta de organización                | 13  | 4.22   | Inseguridad               | 27  | 8.82   |
| Falta de valores                     | 30  | 9.74   | No se trabaja en equipo   | 23  | 7.52   |
| Intereses empresariales o personales | 8   | 2.60   | Si hay Toma de decisiones | 3   | 0.98   |
| Recursos                             | 9   | 2.92   | Varios                    | 22  | 7.19   |
| Si hay productividad                 | 5   | 1.62   |                           |     |        |
| Varios                               | 7   | 2.27   |                           |     |        |
| Total de respuestas                  | 308 | 100.00 | Total de respuestas       | 306 | 100.00 |
| No contestaron                       | 4   | 1.28   | No contestaron            | 6   | 1.92   |
| Total Participantes                  | 312 |        | Total Participantes       | 312 |        |

La Tabla 4 muestra las categorizaciones obtenidas en las dimensiones Productividad y Toma de Decisiones en las empresas. Pueden identificarse los porcentajes más altos que son los que corresponden a un número mayor de respuestas que competen a las categorizaciones. De allí que hay que citar Falta de motivación y Falta de liderazgo en Productividad y Falta de liderazgo y Falta de conocimiento en Toma de Decisiones.

Se observa que en la Productividad, la falta de Motivación resulta la más relevante con un 24.35% seguida por la falta de Liderazgo con 19.81%, lo cual implica que estas dos causas solamente ya representan un



44.16% del porqué no hay una adecuada y/o efectiva productividad en las empresas y requieren especial atención. También la falta de interés y la falta de valores son importantes. En la Toma de Decisiones la falta de Liderazgo es fundamental pues alcanza un 27.12%, cifra de por sí muy significativa. La falta de Conocimiento es de gran relevancia también con un 16.99% y ya posteriormente están con similar porcentaje (8.82%), la falta de Capacitación y la Inseguridad.

Se presentan en la Tabla 5 las dos dimensiones que son en esta ocasión más intangibles, Ética y Felicidad, mostrando las categorizaciones obtenidas e indicando el número de respuestas asociadas con sus respectivos porcentajes. Se observa que en la Ética, la falta de Valores es muy alta indicando un 38.08%; la falta de Educación con un 15.23% y la falta de Liderazgo con 11,26% al sumarse a la falta de valores alcanzan un porcentaje de 64.57% lo que significa que estas tres categorizaciones son de por más significativas. En relación a la dimensión Felicidad, se observa que la falta de Motivación (16.28%) y la falta de Interés (15.95%) son las categorizaciones que prevalecen seguidas de los Intereses empresariales (11.63%) y el Ambiente pesado (9.30%) que en esta dimensión aparece con importancia; con un porcentaje algo menor destaca la falta de Valores con 7.97%.

Tabla 5: Categorizaciones Obtenidas de la No Adecuada y/o Efectiva Ética y Felicidad en las Empresas

| Ética                           | No. | %      | Felicidad               | No. | %      |
|---------------------------------|-----|--------|-------------------------|-----|--------|
| Enfoque al dinero               | 13  | 4.30   | Alta demanda/estrés     | 24  | 7.97   |
| Falta de capacitación           | 16  | 5.30   | Ambiente pesado         | 28  | 9.30   |
| Falta de educación              | 46  | 15.23  | Enfoque al dinero       | 17  | 5.65   |
| Falta de interés                | 17  | 5.63   | Factores externos       | 18  | 5.98   |
| Falta de liderazgo              | 34  | 11.26  | Falta de interés        | 48  | 15.95  |
| Falta de profesionalismo        | 16  | 5.30   | Falta de liderazgo      | 20  | 6.64   |
| Falta de selección del personal | 8   | 2.65   | Falta de motivación     | 49  | 16.28  |
| Falta de valores                | 115 | 38.08  | Falta de valores        | 24  | 7.97   |
| Intereses empresariales         | 8   | 2.65   | Intereses empresariales | 35  | 11.63  |
| Si hay Ética                    | 2   | 0.66   | Intereses personales    | 19  | 6.31   |
| Varios                          | 27  | 8.94   | Si hay Felicidad        | 2   | 0.66   |
|                                 |     |        | Varios                  | 17  | 5.65   |
| Total de respuestas             | 302 | 100.00 | Total de respuestas     | 301 | 100.00 |
| No contestaron                  | 10  | 3.21   | No contestaron          | 11  | 3.53   |
| Total participantes             | 312 |        | Total participantes     | 312 |        |

La Tabla 5 muestra las categorizaciones obtenidas en las dimensiones Ética y Felicidad en las empresas. Pueden identificarse los porcentajes más altos que son los que corresponden a un número mayor de respuestas que competen a las categorizaciones. De allí que hay que citar la Falta de valores de modo muy notorio y la Falta de educación y liderazgo en Ética mientras que en Felicidad predominan la Falta de motivación y la Falta de interés.

En la Tabla 6 se han unido y expresado solamente en porcentajes las categorizaciones de las cuatro dimensiones de estudio, pudiéndose apreciar aquellas categorizaciones con mayores porcentajes de selección por parte de los participantes de la muestra. Se puede observar que el número de categorizaciones por dimensión oscila entre 11 y 14, de la forma siguiente: 14 categorizaciones en Productividad, 12 en Toma de Decisiones, 11 en Ética y 12 en Felicidad.

Tabla 6: Categorizaciones Obtenidas de las Cuatro Dimensiones de Estudio en las Empresas

| Productividad                             | %     | Toma de Decisiones                        | %     | Ética                                     | %     | Felicidad                                 | %     |
|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|
| Alta demanda y/o ambiente pesado          | 2.92  | Alta demanda                              | 2.29  | Enfoque al dinero                         | 4.30  | Alta demanda/estrés                       | 7.97  |
| Falta de capacitación                     | 6.17  | Falta de capacitación                     | 8.82  | Falta de capacitación                     | 5.30  | Ambiente pesado                           | 9.30  |
| Falta de claridad en los objetivos        | 2.92  | Falta de comunicación                     | 5.23  | Falta de educación                        | 15.23 | Enfoque al dinero                         | 5.65  |
| Falta de comunicación                     | 5.84  | Falta de conocimiento                     | 16.99 | Falta de interés                          | 5.63  | Factores externos                         | 5.98  |
| Falta de educación                        | 1.95  | Falta de interés                          | 4.58  | Falta de liderazgo                        | 11.26 | Falta de interés                          | 15.95 |
| Falta de interés                          | 12.66 | Falta de liderazgo                        | 27.12 | Falta de profesionalismo                  | 5.30  | Falta de liderazgo                        | 6.64  |
| Falta de liderazgo                        | 19.81 | Falta de motivación                       | 2.61  | Falta de selección del personal           | 2.65  | Falta de motivación                       | 16.28 |
| Falta de motivación                       | 24.35 | Falta de valores                          | 7.84  | Falta de valores                          | 38.08 | Falta de valores                          | 7.97  |
| Falta de organización                     | 4.22  | Inseguridad                               | 8.82  | Intereses empresariales                   | 2.65  | Intereses empresariales                   | 11.63 |
| Falta de valores                          | 9.74  | No se trabaja en equipo                   | 7.52  | Si hay Ética                              | 0.66  | Intereses personales                      | 6.31  |
| Intereses empresariales o personales      | 2.60  | Si hay Toma de decisiones                 | 0.98  | Varios                                    | 8.94  | Si hay Felicidad                          | 0.66  |
| Recursos                                  | 2.92  | Varios                                    | 7.19  |   |       | Varios                                    | 5.65  |
| Si hay productividad                      | 1.62  |   |       |   |       |   |       |
| Varios                                    | 2.27  |   |       |   |       |   |       |
| Total de respuestas                       | 100   | Total de respuestas                       | 100   | Total de respuestas                       | 100   | Total de respuestas                       | 100   |
| No contestaron del total de participantes | 1.28  | No contestaron del total de participantes | 1.92  | No contestaron del total de participantes | 3.21  | No contestaron del total de participantes | 3.53  |

La Tabla 6 muestra las categorizaciones obtenidas en las cuatro dimensiones. Pueden apreciarse los porcentajes más altos que son los que corresponden a un número mayor de respuestas que competen en cada una de las categorizaciones. Pueden observarse que hay categorizaciones que están en las cuatro dimensiones como son la falta de liderazgo, la falta de valores, varios y la falta de interés. Coincidiendo en tres de las dimensiones están las categorizaciones de la falta de capacitación, la falta de motivación y los intereses profesionales, lo cual se aprecia con mayor detalle en la Tabla 8.

Se ha elaborado la Tabla 7 con las categorizaciones más importantes producto del estudio realizado y en orden de relevancia. Es significativo señalar que al sumar estas categorías prioritarias el porcentaje es muy alto. Se puede analizar de la forma siguiente: En Productividad, 6 categorizaciones representan el 78.57% del total de 14; en Toma de Decisiones, 7 categorizaciones representan el 84.31% del total de 12; en Ética, 7 categorizaciones representan el 89.74% del total de 11; y en Felicidad, 8 categorizaciones representan el 82.06% del total de 12.

Cerrando las causas que generan una no adecuada y/o efectiva Productividad, Toma de Decisiones, Ética y Felicidad se han analizado las categorizaciones que se repiten en diferentes dimensiones y se han plasmado los resultados en la Tabla 8 para las cuatro dimensiones. La falta de Liderazgo (64.83%) y la falta de Valores (63.64%) son las categorizaciones más significativas al considerar las cuatro dimensiones y estas dos categorizaciones están presentes en las cuatro dimensiones. Hay que aclarar que estos porcentajes de la tabla son sobre 400% posible. La falta de Motivación con 43.24% está presente en tres dimensiones, excepto en Ética mientras falta de Interés con 38.81% y Varios con 24.05% están presentes también en las cuatro dimensiones. Aparecen en tres dimensiones la categorización falta de Capacitación con 20.29% excepto en Felicidad; también Intereses empresariales o personales con 16.87% excepto en Toma de decisiones; y Alta demanda o mucha exigencia con 13,18% excepto en Ética. Las categorizaciones que solo aparecen en dos dimensiones son falta de Educación, falta de Comunicación y Enfoque al dinero. Las categorizaciones que aparecen en la tabla y que solo están en una dimensión es porque tienen cierta relevancia como sucede con

falta de Conocimiento que solo está en la dimensión de Toma de Decisiones pero con un 16.99% siendo la segunda con mayor preferencia en dicha dimensión. Es importante señalar que hubo respuesta en todas las dimensiones en donde decían que sí había tanto en Productividad (1.62%), Toma de Decisiones (0.98%), Ética (0.66%) y Felicidad (0,66) en las empresas. La octava pregunta vuelve a ser esencial en el estudio pues nos responde cuáles son las variables y/o indicadores más importantes a considerar para que haya en las Empresas y/o en el sector laboral, una adecuada y/o efectiva Productividad, Ética, Toma de Decisiones y Felicidad. Las variables y/o indicadores del instrumento utilizado son fuente del modelo de Mercader (2006).

Tabla 7: Categorizaciones Obtenidas Más Relevantes de las Cuatro Dimensiones de Estudio

| Productividad         | %     | Toma de Decisiones      | %     | Ética                    | %     | Felicidad               | %     |
|-----------------------|-------|-------------------------|-------|--------------------------|-------|-------------------------|-------|
| Falta de motivación   | 24.35 | Falta de liderazgo      | 27.12 | Falta de valores         | 38.08 | Falta de motivación     | 16.28 |
| Falta de liderazgo    | 19.81 | Falta de conocimiento   | 16.99 | Falta de educación       | 15.23 | Falta de interés        | 15.95 |
| Falta de interés      | 12.66 | Falta de capacitación   | 8.82  | Falta de liderazgo       | 11.26 | Intereses empresariales | 11.63 |
| Falta de valores      | 9.74  | Inseguridad             | 8.82  | Varios                   | 8.94  | Ambiente pesado         | 9.30  |
| Falta de capacitación | 6.17  | Falta de valores        | 7.84  | Falta de interés         | 5.63  | Falta de valores        | 7.97  |
| Falta de comunicación | 5.84  | No se trabaja en equipo | 7.52  | Falta de profesionalismo | 5.30  | Alta demanda/estrés     | 7.97  |
|                       |       | Varios                  | 7.19  | Falta de capacitación    | 5.30  | Falta de liderazgo      | 6.64  |
|                       |       |                         |       |                          |       | Intereses personales    | 6.31  |
| Suma de Porcentajes   | 78.57 |                         | 84.31 |                          | 89.74 |                         | 82.06 |

La Tabla 7 muestra las categorizaciones más importantes obtenidas en cada una de las cuatro dimensiones. Se muestran los porcentajes que en sumatoria para cada categoría representan un porcentaje alto del total. Adicionalmente, se aprecian las categorizaciones con mayores porcentajes en la parte superior de la tabla.

Tabla 8: Categorizaciones Que se Repiten en Un Mayor Número en las Dimensiones en Estudio

| Categorizaciones                     | Productividad | Toma de Decisiones | Ética | Felicidad | Suma % |
|--------------------------------------|---------------|--------------------|-------|-----------|--------|
| Falta de liderazgo                   | 19.81         | 27.12              | 11.26 | 6.64      | 64.83  |
| Falta de valores                     | 9.74          | 7.84               | 38.08 | 7.97      | 63.64  |
| Falta de motivación                  | 24.35         | 2.61               |       | 16.28     | 43.24  |
| Falta de interés                     | 12.66         | 4.58               | 5.63  | 15.95     | 38.81  |
| Varios                               | 2.27          | 7.19               | 8.94  | 5.65      | 24.05  |
| Falta de capacitación                | 6.17          | 8.82               | 5.30  |           | 20.29  |
| Falta de educación                   | 1.95          |                    | 15.23 |           | 17.18  |
| Falta de conocimiento                |               | 16.99              |       |           | 16.99  |
| Intereses empresariales o personales | 2.60          |                    | 2.65  | 11.63     | 16.87  |
| Alta demanda                         | 2.92          | 2.29               |       | 7.97      | 13.18  |
| Falta de comunicación                | 5.84          | 5.23               |       |           | 11.07  |
| Enfoque al dinero                    |               |                    | 4.30  | 5.65      | 9.95   |
| Ambiente pesado                      | 9.30          |                    |       |           | 9.30   |
| Inseguridad                          |               | 8.82               |       |           | 8.82   |
| No se trabaja en equipo              |               | 7.52               |       |           | 7.52   |
| Intereses personales                 |               |                    |       | 6.31      | 6.31   |
| Si hay                               | 1.62          | 0.98               | 0.66  | 0.66      | 3.93   |

La Tabla 8 muestra las categorizaciones que se repiten en las dimensiones y la suma de sus porcentajes. Pueden apreciarse los porcentajes más altos que son los que corresponden a un número mayor de respuestas que competen a las categorizaciones. La falta de liderazgo y la falta de valores son los que alcanzan un porcentaje más predominante y están en las cuatro dimensiones analizadas en el estudio.

Con la data obtenida se ha elaborado la Tabla 9, la cual muestra las preferencias de los participantes, según su percepción, al igual que las diferencias y similitudes entre las cuatro dimensiones. En relación a la Productividad hay cuatro Variables cuya suma representa el 46.275% de las variables analizadas, estas son de mayor a menor: Responsabilidad (14.0609%), Comunicación (11.3326%), Conocimiento/Aprendizaje (10.8080%) y Visión/Objetividad (10.0735%). En relación a la Ética hay cinco Variables que su suma representa el 62.0984% de las variables analizadas, estas son de mayor a menor: Honestidad (15.9529%), Respeto (14.2398%), Integridad (13.2762%), Equidad/Justicia (9.5289%) y Responsabilidad (9.1006%). En relación a la Toma de decisiones hay cuatro Variables que su adición representa el 57.1889% de las variables analizadas, estas son de mayor a menor: Visión/Objetividad (17.8112%), Conocimiento/Aprendizaje (17.1674%), Comunicación (11.9099%) y Responsabilidad (10.3004%). En relación a la Felicidad hay seis Variables que su sumatoria representa el 51.3484% de las variables analizadas, estas son de mayor a menor: Respeto (11.7584%), Gratitud/Apreciación (9.6009%), Amistad/Unidad (8.4142%), Equidad/Justicia (7.5512%), Comunicación (7.3355%) y Entusiasmo (6.6882%).

Al analizar los resultados se puede deducir que la variable Responsabilidad está presente en dos dimensiones con porcentajes mayores del 10% (14.0609% y 10.3004%) y en uno con 9.1006%, solo en la dimensión Felicidad no es casi considerada. De manera bastante similar, la variable Comunicación está presente con porcentajes mayores del 10% en dos dimensiones, (11.9099 y 11.3326%) y con 7.3355% en Felicidad siendo la tercera más seleccionada, también está en Ética con 4.603% que viene a ser la quinta más seleccionada en dicha dimensión, lo cual da una importancia predominante a esta variable. Por otra parte, la variable Respeto es la primera con altos porcentajes de selección en las dimensiones intangibles Ética y Felicidad con 14.2398% y 11.7584% respectivamente mientras la variable Conocimiento/Aprendizaje fue alta en las dimensiones tangibles con 17.1674% en Toma de Decisiones y 10.8080% en Productividad. Es interesante citar que la variable Honestidad fue la más relevante en Ética (15.9529%) pero no en las otras dimensiones; de modo similar sucedió con la variable Integridad que destacó en Ética con 13.2762% pero no en las otras dimensiones. Otras variables que aparecen nombradas con ciertos porcentajes notables fueron Equidad y Justicia en Ética con 9.5289%, Gratitud/Apreciación en Felicidad con 9.6009% y Entusiasmo también en Felicidad con 6.6882% y con Amistad/Unidad con 8.4142%. Otro punto a señalar es que en la dimensión Felicidad se puede observar que solo una variable, Respeto, está por encima del 10%.

Es importante señalar que cada participante debía seleccionar tres variables de las 28 presentadas como opción aun cuando podían haber incluido más en la sección Otro. Cada participante al seleccionar tres valores obliga a tener tres veces más respuestas que participantes; como la Tabla 9 muestra había más de 900 variables seleccionadas por dimensión (953, 934, 932 y 927 variables) Por otra parte, en el análisis correlacional, fue posible encontrar correlación positiva y significativa entre las dimensiones Productividad y Toma de decisiones como la Tabla 10 muestra. La correlación entre la Ética y la Felicidad fue positiva pero más bien baja al igual que Ética y Productividad mientras resultó ser negativa al relacionar la Productividad y la Toma de Decisiones con la Felicidad.

Tabla 9: Variables y/o Indicadores Más Importantes a Considerar Para Que Haya en las Empresas y/o en el Sector Laboral una Adecuada y/o Efectiva Productividad, Ética, Toma de Decisiones y Felicidad

| Variables y/o Indicadores |     | Productividad |     | Ética    |     | Toma de Decisiones |     | Felicidad |
|---------------------------|-----|---------------|-----|----------|-----|--------------------|-----|-----------|
| Respeto                   | 38  | 3.9874%       | 133 | 14.2398% | 25  | 2.6824%            | 109 | 11.7584%  |
| Auto-Disciplina/Templanza | 43  | 4.5121%       | 28  | 2.9979%  | 33  | 3.5408%            | 7   | 0.7551%   |
| Comunicación              | 108 | 11.3326%      | 43  | 4.6039%  | 111 | 11.9099%           | 68  | 7.3355%   |
| Responsabilidad           | 134 | 14.0609%      | 85  | 9.1006%  | 96  | 10.3004%           | 14  | 1.5102%   |
| Buen humor                | 3   | 0.3148%       | 1   | 0.1071%  | 2   | 0.2146%            | 51  | 5.5016%   |
| Creatividad               | 35  | 3.6726%       | 4   | 0.4283%  | 22  | 2.3605%            | 13  | 1.4024%   |
| Humildad                  | 8   | 0.8395%       | 40  | 4.2827%  | 12  | 1.2876%            | 34  | 3.6677%   |
| Cumplimiento/Diligencia   | 54  | 5.6663%       | 16  | 1.7131%  | 41  | 4.3991%            | 8   | 0.8630%   |
| Honestidad                | 37  | 3.8825%       | 149 | 15.9529% | 24  | 2.5751%            | 30  | 3.2362%   |
| Espíritu de servicio      | 26  | 2.7282%       | 24  | 2.5696%  | 12  | 1.2876%            | 31  | 3.3441%   |
| Integridad                | 25  | 2.6233%       | 124 | 13.2762% | 31  | 3.3262%            | 33  | 3.5599%   |
| Visión/Objetividad        | 96  | 10.0735%      | 28  | 2.9979%  | 166 | 17.8112%           | 11  | 1.1866%   |
| Paciencia                 | 5   | 0.5247%       | 7   | 0.7495%  | 7   | 0.7511%            | 13  | 1.4024%   |
| Perseverancia/            | 30  | 3.1480%       | 9   | 0.9636%  | 16  | 1.7167%            | 12  | 1.2945%   |
| Equidad/Justicia          | 34  | 3.5677%       | 89  | 9.5289%  | 50  | 5.3648%            | 70  | 7.5512%   |
| Generosidad               | 8   | 0.8395%       | 7   | 0.7495%  | 7   | 0.7511%            | 26  | 2.8047%   |
| Comprensión               | 3   | 0.3148%       | 10  | 1.0707%  | 16  | 1.7167%            | 34  | 3.6677%   |
| Coraje/Valentía           | 5   | 0.5247%       | 4   | 0.4283%  | 24  | 2.5751%            | 1   | 0.1079%   |
| Tolerancia                | 15  | 1.5740%       | 38  | 4.0685%  | 12  | 1.2876%            | 51  | 5.5016%   |
| Conocimiento/Aprendizaje  | 103 | 10.8080%      | 27  | 2.8908%  | 160 | 17.1674%           | 15  | 1.6181%   |
| Entusiasmo                | 24  | 2.5184%       | 7   | 0.7495%  | 8   | 0.8584%            | 62  | 6.6882%   |
| Perdón/Compasión          | 0   | 0.0000%       | 3   | 0.3212%  | 5   | 0.5365%            | 7   | 0.7551%   |
| Amor                      | 13  | 1.3641%       | 9   | 0.9636%  | 4   | 0.4292%            | 29  | 3.1284%   |
| Toma de decisiones        | 72  | 7.5551%       | 16  | 1.7131%  | 32  | 3.4335%            | 8   | 0.8630%   |
| Gratitud/Apreciación      | 16  | 1.6789%       | 17  | 1.8201%  | 4   | 0.4292%            | 89  | 9.6009%   |
| Amistad/Unidad            | 6   | 0.6296%       | 5   | 0.5353%  | 2   | 0.2146%            | 78  | 8.4142%   |
| Atención/Bondad           | 10  | 1.0493%       | 7   | 0.7495%  | 4   | 0.4292%            | 20  | 2.1575%   |
| Otro                      | 2   | 0.2099%       | 4   | 0.4283%  | 6   | 0.6438%            | 3   | 0.3236%   |
| Total                     | 953 | 100.00%       | 934 | 100.00%  | 932 | 100.00%            | 927 | 100.00%   |

La Tabla 9 muestra las cuatro dimensiones analizadas y su relación con las Variables/Indicadores seleccionadas por la muestra. Las variables fueron seleccionadas de manera muy diferente en cada una de las dimensiones. Si sumamos los porcentajes de las variables de las cuatro dimensiones resulta la más seleccionada la Comunicación seguida de la Responsabilidad, el Respeto, el Conocimiento/Aprendizaje y la Visión/Objetividad.

Tabla 10: Correlaciones Entre Productividad, Ética, Toma de Decisiones y Felicidad

|                    | Productividad | Ética | Toma De Decisiones | Felicidad |
|--------------------|---------------|-------|--------------------|-----------|
| Productividad      | 1             |       |                    |           |
| Ética              | 0.297         | 1     |                    |           |
| Toma de Decisiones | 0.866         | 0.198 | 1                  |           |
| Felicidad          | -0.099        | 0.344 | -0.140             | 1         |

La Tabla 10 muestra de manera gráfica los resultados de las correlaciones de las cuatro dimensiones. La correlación de Productividad y Toma de decisiones fue altamente significativa considerando una población de la muestra de  $n=312$ .

Este tipo de investigación tiene un valor único ya que no se ha hallado otra similar, al igual que no se ha encontrado ninguna que relacione las cuatro dimensiones aquí tratadas; lo que sí se han encontrado como se menciona en la revisión de literatura, investigaciones enfocadas a alguna de las dimensiones con variables o indicadores con diferentes perspectivas.

## CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación cuyo objetivo se centró en la necesidad, las causas de un no adecuado o efectivo desempeño y las soluciones factibles en cuatro dimensiones de estudio, a saber: Productividad, Toma de Decisiones, Ética y Felicidad en las organizaciones, se obtuvieron resultados provenientes de la muestra de profesionales, las cuales generan una utilidad de investigación única en el sentido que crean unas nuevas categorizaciones y/o indicadores para poder ser utilizadas por las organizaciones. En esta investigación el estudio estuvo limitado a profesionales; bajo otra perspectiva, las mayores limitaciones consistieron en cómo lograr que contestaran el cuestionario un número mayor de profesionales y cómo lograr nacionalidades más diversas y regiones diferentes. Las ideas para futuras investigaciones se muestran en la sección de Recomendaciones. Como resultado del análisis teórico y empírico realizado en esta investigación se pueden deducir las siguientes conclusiones, divididas en dos áreas: Generales y específicas.

### Conclusiones Generales

Las cuatro dimensiones analizadas como son Productividad, Ética, Toma de Decisiones y Felicidad son de gran necesidad en las empresas para poder lograr un mejor desempeño y forman parte de la cotidianidad de todas las organizaciones. Los valores éticos son de profunda prioridad y la aplicación de los mismos generan consecuencias que repercuten no solo en las empresas sino en los muy diferentes ámbitos del vivir, y que por lo tanto, hay que tomarlos en consideración ya que su utilización o no, crea beneficio o perjuicio. Cada día están siendo tomados en cuenta con mayor énfasis las dimensiones de Ética y de Felicidad en las empresas por investigadores y por un grupo de empresarios que va incrementándose, especialmente desde el inicio de este nuevo siglo. Se comienza a valorar su necesidad y utilidad por parte de empresarios y líderes aunque hay mucho por hacer aún, en el cambio progresivo de mentalidad relacionado a estas dos dimensiones. Existe la necesidad de que los empresarios y líderes en general en instituciones públicas y privadas, tomen conciencia del significado de la aplicación de dimensiones intangibles como son los Valores Éticos y la Felicidad ya que influyen en los procesos de desarrollo y crecimiento en el ámbito empresarial y social y ayudan a fortalecer las dimensiones más tangibles como son la Productividad y la Toma de Decisiones que siempre se buscan como prioridad en organizaciones de todo tipo. El análisis de las causas por las que no hay una adecuada o efectiva Productividad, Toma de Decisiones, Ética y Felicidad, proveniente de la información obtenida de la muestra utilizada de profesionales, resulta de gran importancia porque facilita el conocimiento empírico de la realidad en las empresas respecto a las dimensiones de estudio. De igual manera sucede con las factibles soluciones que se obtuvieron para poder mejorar las

dimensiones para las cuales se utilizó el instrumento que incluye un modelo con variables/indicadores de soluciones factibles.

### Conclusiones Específicas

En estas conclusiones especificaremos, sin hacer tanto énfasis en cifras, los resultados más relevantes obtenidos. En el análisis de la data se han explicado con mucho mayor detalle con números y porcentajes. En el análisis de las causas que generan una no adecuada y/o efectiva Productividad, Toma de Decisiones, Ética y Felicidad se ha observado que las categorizaciones que se repiten en las cuatro dimensiones han sido: falta de Liderazgo y falta de Valores que además son las categorizaciones más importantes de este estudio ya que dan los porcentajes mayores al sumarse en las cuatro dimensiones (64.83%) y (63.64%) respectivamente sobre un posible de 400%. También están en las cuatro dimensiones Falta de Interés y Varios. Como caso curioso está que hubo quienes comentaron en todas las dimensiones que sí había Productividad, Toma de Decisiones, Ética y Felicidad en las empresas u organizaciones aunque fuera mínimo su porcentaje, 3.93% sobre un 400% posible. Al analizar las causas en cada dimensión por las que no hay una adecuada y/o efectiva

*Productividad:* Las categorizaciones falta de Motivación y falta de Liderazgo prevalecen significativamente ya que unidas alcanzan un 44.16% seguidas de la falta de Interés y la falta de Valores que al sumarse a las anteriores proporcionan un 66.56 % de las categorizaciones.

*Toma de Decisiones:* La categorización falta de Liderazgo es de gran prioridad con un 27.12% y unida a la falta de Conocimiento con 16.99% da una suma de 44.11% que es muy relevante; le siguen la falta de Capacitación y la Inseguridad con 8.82% cada una que unidas las cuatro dan 61.75%.

*Ética:* La categorización falta de Valores es la más alta de todas las dimensiones pues representa el 38.08%; al unírsele las dos más importantes que le siguen que son la falta de Educación (15.23%) y la falta de Liderazgo (11,26%), dan 64.57% con solo tres categorizaciones.

*Felicidad:* Las categorizaciones falta de Motivación (16.28%) y falta de Interés (15.95%) prevalecen, seguidas de Intereses empresariales (11.63%) y el Ambiente pesado (9.30%). Estas cuatro categorizaciones suman el 53.16%. En esta dimensión, las respuestas en las diferentes categorizaciones estuvieron más repartidas. Las Variables y/o Indicadores más importantes a considerar para que haya en las Empresas y/o en el sector laboral una adecuada y/o efectiva Productividad, según la percepción de los participantes de la muestra, son: Responsabilidad en especial, también con gran importancia, Comunicación, Conocimiento/Aprendizaje y Visión/Objetividad. Al referirnos a la Ética resultan ser muy diferentes a la anterior dimensión, excepto en la Responsabilidad que tiene buena relevancia aun cuando Honestidad, Respeto e Integridad atrapan los más altos porcentajes; Equidad/Justicia tiene importancia y es interesante señalar que estos cinco valores al unirse aglomeran más del 60% de las variables seleccionadas. En la Toma de Decisiones, el Conocimiento/Aprendizaje al igual que la Visión/Objetividad se adelantan a todas las otras variables alcanzando un 35% del total de las variables restantes; la Comunicación y la Responsabilidad son de gran importancia también en esta dimensión. Al analizar la dimensión Felicidad, los porcentajes se distribuyen más entre todas las variables que en las anteriores dimensiones; sin embargo, resaltan el Respeto, la Gratitud/Apreciación, la Responsabilidad, el Entusiasmo y la Amistad/Unidad. Existe una correlación positiva y significativa entre las dimensiones Productividad y Toma de decisiones, y una correlación positiva pero no significativa entre la Ética y Felicidad. No se encontró correlación significativa entre las dimensiones tangibles y las intangibles.

## RECOMENDACIONES

Se presentan algunas recomendaciones como son: Primero: Resulta importante sugerir la posibilidad y factible importancia de realizar estudios similares aplicados en otras dimensiones y combinarlos con los realizados en esta investigación. Segundo: De forma similar, aplicarlos a profesionales de otras regiones y países para poder comparar sus puntos de vista y criterios y poder comprender sus semejanzas y diferencias correspondientes. Tercero: También se recomienda aplicarlos a personas de diferentes niveles culturales, educacionales, sociales, económicos e incluso religiosos a nivel global. Cuarto: A nivel educacional, el poder realizar estudios de este tipo con educadores y estudiantes de diferentes niveles y en especial con los cercanos a graduarse profesionalmente, se considera trascendente ya que el hecho de analizar este tipo de resultados que combinan dimensiones tangibles con intangibles son útiles y necesarios para lograr una toma de decisiones y resultados más integrales y con mayor integridad.

## REFERENCIAS

- Bañon A., Guillén M., y Ramos N. (2011). La empresa ética y responsable. *Universia Business Review*. 30, 32-43.
- Bosch, M., Cavallotti, R., (2016). ¿Es posible una definición de integridad en el ámbito de ética empresarial? *Empresa y Humanismo*. 19 (2) 51-68. DOI: 10.15581/015.XIX.2.51-68.
- Cai, F. L., Liao, X. & Wang, K. L. (2012). An interactive sorting approach based on the assignment examples of multiple decision makers with different priorities. *Annals of Operations Research Journal*. 197, 87–108. DOI 10.1007/s10479-011-0930-3.
- Chen, C. & Yang, C. (2012). The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis. *Journal of Business Ethics*. 105, 107-114.
- Elango, B., Paul, K., Kundu, S., Paudel, S. (2010). Organizational Ethics, Individual Ethics, and Ethical Intentions in International Decision- Making. *Journal of Business Ethics*. 97, 543-561.
- Elms, H., Brammer, S., Harris, J. D. & Phillips, R. (2010). New Directions in Strategic Management and Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*. 20 (3) 401-425.
- Ferrer, J. (2010). Eficacia en organizaciones humanas: reto en la construcción de un balance social de futuro. *Multiciencias*. 7 (3) 319-328.
- Figar, N. & Dordevic, B. (2016). Managing an ethical dilemma. *Economics Themes*. 54, (3) 345-362.
- Graham J.L. & Mark, N. (2003). The Chinese negotiation. *Harvard business review*. Vol. 81 (10) 1-10.
- Hernández, R., Silvestri, K. & Cobis, J. (2006). Ética y responsabilidad social en la formación gerencial. *Multiciencias*, 6 (3) 215-219.
- Joseph, C. & Sailakshmi, S. (2011). Spiritual intelligence at work. *The IUP journal of Soft skills*. 5 (4) 21-30.
- Karakas, F. & Sarigollu, E. (2013). The Role of Leadership in Creating Virtuous and Compassionate Organizations: Narratives of Benevolent Leadership in an Anatolian Tiger. *Journal of Business Ethics*. 113 (4) 663-678.



Kilduff, G. J., Galinsky, A. D., Gallo, E. & Reade, J. J. (2016). Whatever it takes to win: Rivalry increases unethical behavior. *Academy of Management Journal*. 59, 1508-1534.

Lindebaum, D., Geddes, D., & Gabriel, Y. (2017). Moral Emotions and Ethics in Organisations: Introduction to the Special Issue. *Journal of Business Ethics*, 141, 645-656.  
DOI 10.1007/s10551.016.3201.z

Lin, C. P., Baruch, Y. & Shih, W. C. (2012). Corporate Social Responsibility and Team Performance: The Mediating Role of Team Efficacy and Team Self-Esteem. *Journal of Business Ethics*. 108, 167–180.  
DOI 10.1007/s10551-011-1068-6

Mercader, V. (2006). *A study of ethical values of college students*. Ed.D. University of South Florida. USA.

Mercader, V. (2014). Estudio de valores éticos relacionados con la Solución de Conflictos, la Comunicación, la Calidad de Vida y de Trabajo y el Comportamiento Organizacional en las empresas, familias y sociedad. Ponencia en el *XVIII Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. ACACIA* – Tijuana, Edo. de Baja California. 22 al 25 de Abril del 2014.

Mercader, V. (2016). Relación de los valores éticos en el Trabajo en Equipo en Empresas, Familia y Sociedad. Ponencia en el *XX Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. ACACIA* – Mérida, Edo. de Yucatán. 17 al 20 de Mayo del 2016.

Mercader, V. (2017). Relación de la Productividad y Felicidad en las Empresas. Ponencia en el *XXI Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. ACACIA* – Puerto Vallarta, Edo. de Jalisco. 23 al 26 de Mayo del 2017.

Oswald, A.J., Proto, E. & SgROI, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*. 33 (4) 789-822.

Phipps, K. A., (2012). Spirituality and Strategic Leadership: The Influence of Spiritual Beliefs on Strategic Decision Making. *Journal of Business Ethics*. 106, 177–189. DOI 10.1007/s10551-011-0988-5

Ramírez F., Sánchez M. y Quintero, H. (2005). El papel de los valores en la identidad corporativa. *Revista Negotium*. 1 (1) 35-54.

Ríos, M., López-Salazar, A. & López-Mateo, C. (2015), Ética y Calidad Laboral: Impacto en el desempeño Empresarial. Un estudio Empírico. *Holos*. 3, 308-320. DOI 10.15628/holos.2015.2763

Rongsen, W. & Yanling, W. (2015) Effects of Employee's Spiritual Intelligence on Organizational Commitment: Empirical Study on Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Beijing University*. 28 (5) 55-62. DOI: 10.13766/j.bhsk.1008-2204.2014.0337

Snellman, C. L. (2015), Ethics Management: How to achieve Ethical Organizations and Management? *Business, Management and Education*. 13 (2) 336-357.

Valentine, S., Nam, S. H., Hollingworth, D. & Hall, C. (2014). Ethical Context and Ethical Decision Making: Examination of an Alternative Statistical Approach for Identifying Variable Relationships. *Journal of Business Ethics*. 124, 509–526. DOI 10.1007/s10551-013-1879-8

Valentine, S., Godkin, L., Fleishman, G. & Kidwell, R. (2011). Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response. *Journal of Business Ethics*. 98 (3) 353–372. DOI 10.1007/s10551-010-0554-6

Veenhoven, R. (Sin fecha). *World Database of Happiness*. Happiness Economics Research Organization. Erasmus University of Rotterdam. Recuperado en fecha 1 de Febrero del 2017 de <http://www.worlddatabaseofhappiness.eur.nl/>

Vélez, A. M. (2011). Un recorrido hacia la responsabilidad Social Corporativa. *Revista Ciencias Estratégicas*. 19 (25) 55-75.

Wang, Y., Cheney, G. & Roper, J. (2016). Virtue Ethics and the Practice–Institution Schema: An Ethical Case of Excellent Business Practices. *Journal of Business Ethics*. 138, 67-77.

Yagi, T., Urakawa, K., Katsuhiko, K. & Yonezaki, K. (2016). Happiness and Employment Status in Part II. Tachibanaki, T. (ed.), *Advances in Happiness Research, Creative Economy*. Springer Japan. 139. DOI 10.1007/978-4-431-55753-1\_9.

Yew-Kwang Ng. (2003). From preference to happiness: Towards a more complete welfare economics. *Social Choice and Welfare*. 20, 307–350.

Zelenski, J.M., Murphy, S.A. & Jenkins, D.A. (2008). The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *Journal of Happiness Studies* 9, 521–537. DOI 10.1007/s10902-008-9087-4

## BIOGRAFÍA

Víctor M. Mercader es profesor investigador, Doctor en Liderazgo Educacional por University of South Florida y académico en CETYS Universidad en Baja California, México con amplia experiencia en docencia, investigación y consultoría a nivel internacional en el área empresarial, ética y humana. victormercader@msn.com; victor.mercader@cetys.mx

---

## REVIEWERS

---

The IBFR would like to thank the following members of the academic community and industry for their much appreciated contribution as reviewers.

---

Haydeé Aguilar, Universidad Autónoma De Aguascalientes  
Bustamante Valenzuela Ana Cecilia, Universidad  
Autonoma De Baja California  
María Antonieta Andrade Vallejo, Instituto Politécnico  
Nacional  
Olga Lucía Anzola Morales, Universidad Externado De  
Colombia  
Antonio Arbelo Alvarez, Universidad De La Laguna  
Hector Luis Avila Baray, Instituto Tecnológico De Cd.  
Cauahatemoc  
Graciela Ayala Jiménez, Universidad Autónoma De  
Querétaro  
Albanelis Campos Coa, Universidad De Oriente  
Carlos Alberto Cano Plata, Universidad De Bogotá Jorge  
Tadeo Lozano  
Alberto Cardenas, Instituto Tecnológico De Cd. Juarez  
Edyamira Cardozo, Universidad Nacional Experimental De  
Guayana  
Sheila Nora Katia Carrillo Incháustegui, Universidad  
Peruana Cayetano Heredia  
Emma Casas Medina, Centro De Estudios Superiores Del  
Estado De Sonora  
Benjamin Castillo Osorio, Universidad Pontificia  
Bolibvariana UPB-Seccional Montería  
María Antonia Cervilla De Olivieri, Universidad Simón  
Bolívar  
Cipriano Domingo Coronado García, Universidad Autónoma  
De Baja California  
Semei Leopoldo Coronado Ramírez, Universidad De  
Guadalajara  
Esther Ediviges Corral Quintero, Universidad Autónoma  
De Baja California  
Dorie Cruz Ramirez, Universidad Autonoma Del Estado  
De Hidalgo /Esc. Superior De Cd. Sahagún  
Tomás J. Cuevas-Contreras, Universidad Autónoma De  
Ciudad Juárez  
Edna Isabel De La Garza Martinez, Universidad Autónoma  
De Coahuila  
Hilario De Latorre Perez, Universidad Autonoma De Baja  
California  
Javier De León Ledesma, Universidad De Las Palmas De  
Gran Canaria - Campus Universitario De Tafira  
Hilario Díaz Guzmán, Universidad Popular Autónoma Del  
Estado De Puebla  
Cesar Amador Díaz Pelayo, Universidad De Guadalajara,  
Centro Universitario Costa Sur  
Avilés Elizabeth, Cicese  
Ernesto Geovani Figueroa González, Universidad Juárez  
Del Estado De Durango  
Ernesto Geovani Figueroa González, Universidad Juárez  
Del Estado De Durango  
Carlos Fong Reynoso, Universidad De Guadalajara  
Ana Karen Fraire, Universidad De Gualdalajara  
Teresa García López, Instituto De Investigaciones Y  
Estudios Superiores De Las Ciencias Administrativas  
Helbert Eli Gazca Santos, Instituto Tecnológico De Mérida  
Denisse Gómez Bañuelos, Cesues  
María Brenda González Herrera, Universidad Juárez Del  
Estado De Durango  
Ana Ma. Guillén Jiménez, Universidad Autónoma De Baja  
California  
Araceli Gutierrez, Universidad Autonoma De  
Aguascalientes  
Andreina Hernandez, Universidad Central De Venezuela  
Arturo Hernández, Universidad Tecnológica  
Centroamericana  
Alejandro Hernández Trasobares, Universidad De Zaragoza  
Alma Delia Inda, Universidad Autonoma Del Estado De  
Baja California  
Carmen Leticia Jiménez González, Université De Montréal  
Montréal Qc Canadá.  
Gaspar Alonso Jiménez Rentería, Instituto Tecnológico De  
Chihuahua  
Lourdes Jordán Sales, Universidad De Las Palmas De Gran  
Canaria  
Santiago León Ch., Universidad Marítima Del Caribe  
Graciela López Méndez, Universidad De Guadalajara-  
Jalisco  
Virginia Guadalupe López Torres, Universidad Autónoma  
De Baja California  
Angel Machorro Rodríguez, Instituto Tecnológico De  
Orizaba  
Cruz Elda Macias Teran, Universidad Autonoma De Baja  
California  
Aracely Madrid, ITESM, Campus Chihuahua  
Deneb Magaña Medina, Universidad Juárez Autónoma De  
Tabasco  
Carlos Manosalvas, Universidad Estatal Amazónica  
Gladys Yaneth Mariño Becerra, Universidad Pedagógica Y  
Tecnológica De Colombia  
Omaira Cecilia Martínez Moreno, Universidad Autónoma  
De Baja California-México  
Jesus Carlos Martinez Ruiz, Universidad Autonoma De  
Chihuahua  
Alaitz Mendizabal, Universidad Del País Vasco  
Alaitz Mendizabal Zubeldia, Universidad Del País Vasco/  
Euskal Herriko Unibertsitatea  
Fidel Antonio Mendoza Shaw, Universidad Estatal De  
Sonora  
Juan Nicolás Montoya Monsalve, Universidad Nacional De  
Colombia-Manizales  
Jennifer Mul Encalada, Universidad Autónoma De Yucatán

Gloria Muñoz Del Real, Universidad Autonoma De Baja California  
Alberto Elías Muñoz Santiago, Fundación Universidad Del Norte  
Bertha Guadalupe Ojeda García, Universidad Estatal De Sonora  
Erika Olivas, Universidad Estatal De Sonora  
Erick Orozco, Universidad Simon Bolivar  
Rosa Martha Ortega Martínez, Universidad Juárez Del Estado De Durango  
José Manuel Osorio Atondo, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora  
Luz Stella Pemberthy Gallo, Universidad Del Cauca  
Andres Pereyra Chan, Instituto Tecnológico De Merida  
Andres Pereyra Chan, Instituto Tecnológico De Merida  
Adrialy Perez, Universidad Estatal De Sonora  
Hector Priego Huertas, Universidad De Colima  
Juan Carlos Robledo Fernández, Universidad EAFIT-Medellin/Universidad Tecnológica De Bolivar-Cartagena  
Natalia G. Romero Vivar, Universidad Estatal De Sonora  
Humberto Rosso, Universidad Mayor De San Andres  
José Gabriel Ruiz Andrade, Universidad Autónoma De Baja California-México  
Antonio Salas, Universidad Autonoma De Chihuahua  
Claudia Nora Salcido, Universidad Juarez Del Estado De Durango  
Juan Manuel San Martín Reyna, Universidad Autónoma De Tamaulipas-México  
Francisco Sanches Tomé, Instituto Politécnico da Guarda  
Edelmira Sánchez, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Deycy Janeth Sánchez Preciado, Universidad del Cauca  
María Cristina Sánchez Romero, Instituto Tecnológico de Orizaba  
María Dolores Sánchez-fernández, Universidade da Coruña  
Luis Eduardo Sandoval Garrido, Universidad Militar de Nueva Granada  
Pol Santandreu i Gràcia, Universitat de Barcelona, Santandreu Consultors

Victor Gustavo Sarasqueta, Universidad Argentina de la Empresa UADE  
Jaime Andrés Sarmiento Espinel, Universidad Militar de Nueva Granada  
Jesus Otoniel Sosa Rodriguez, Universidad De Colima  
Edith Georgina Surdez Pérez, Universidad Juárez Autónoma De Tabasco  
Jesús María Martín Terán Gastélum, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora  
Jesus María Martín Terán Terán Gastélum, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora  
Jesús María Martín Terán Gastélum, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora  
Maria De La Paz Toldos Romero, Tecnológico De Monterrey, Campus Guadalajara  
Abraham Vásquez Cruz, Universidad Veracruzana  
Angel Wilhelm Vazquez, Universidad Autonoma Del Estado De Morelos  
Lorena Vélez García, Universidad Autónoma De Baja California  
Alejandro Villafañez Zamudio, Instituto Tecnológico de Matamoros  
Hector Rosendo Villanueva Zamora, Universidad Mesoamericana  
Oskar Villarreal Larrinaga, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea  
Delimiro Alberto Visbal Cadavid, Universidad del Magdalena  
Rosalva Diamantina Vásquez Mireles, Universidad Autónoma de Coahuila  
Oscar Bernardo Reyes Real, Universidad de Colima  
Ma. Cruz Lozano Ramírez, Universidad Autónoma de Baja California  
Oscar Javier Montiel Mendez, Universidad Autónoma De Ciudad Juárez  
Daniel Paredes Zempual, Universidad Estatal de Sonora  
Miguel Ángel Latorre Guillem, Universidad Católica de Valencia "San Vicente Mártir"

---

---

## REVIEWERS

---

The IBFR would like to thank the following members of the academic community and industry for their much appreciated contribution as reviewers.

---

Hisham Abdelbaki, University of Mansoura - Egypt  
Isaac Oluwajoba Abereijo, Obafemi Awolowo University  
Naser Abughazaleh, Gulf University For Science And Technology  
Nsiah Acheampong, University of Phoenix  
Vera Adamchik, University of Houston-Victoria  
Iyabo Adeoye, National Horticultural Research Institute, Ibadan, Nigeria.  
Michael Adusei, Kwame Nkrumah University of Science And Technology  
Mohd Ajlouni, Yarmouk University  
Sylvester Akinbuli, University of Lagos  
Anthony Akinlo, Obafemi Awolowo University  
Yousuf Al-Busaidi, Sultan Qaboos University  
Khaled Aljaaidi, Universiti Utara Malaysia  
Hussein Al-tamimi, University of Sharjah  
Paulo Alves, CMVM, ISCAL and Lusofona University  
Ghazi Al-weshah, Albalqa Applied University  
Glyn Atwal, Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Rennes  
Samar Baqer, Kuwait University College of Business Administration  
Susan C. Baxter, Bethune-Cookman College  
Nagib Bayoud, Tripoli University  
Ahmet Bayraktar, Rutgers University  
Kyle Brink, Western Michigan University  
Giovanni Bronzetti, University of Calabria  
Karel Bruna, University of Economics-Prague  
Priyashni Chand, University of the South Pacific  
Wan-Ju Chen, Diwan College of Management  
Yahn-shir Chen, National Yunlin University of Science and Technology, Taiwan  
Bea Chiang, The College of New Jersey  
Te-kuang Chou, Southern Taiwan University  
Shih Yung Chou, University of the Incarnate Word  
Caryn Coatney, University of Southern Queensland  
Iyanna College of Business Administration,  
Michael Conyette, Okanagan College  
Huang Department of Accounting, Economics & Finance,  
Rajni Devi, The University of the South Pacific  
Leonel Di Camillo, Universidad Austral  
Steven Dunn, University of Wisconsin Oshkosh  
Mahmoud Elgamal, Kuwait University  
Ernesto Escobedo, Business Offices of Dr. Escobedo  
Zaifeng Fan, University of Wisconsin whitewater  
Perrine Ferauge University of Mons  
Olga Ferraro, University of Calabria  
William Francisco, Austin Peay State University

Peter Geczy, AIST  
Lucia Gibilaro, University of Bergamo  
Hongtao Guo, Salem State University  
Danyelle Guyatt, University of Bath  
Zulkifli Hasan, Islamic University College of Malaysia  
Shahriar Hasan, Thompson Rivers University  
Peng He, Investment Technology Group  
Niall Hegarty, St. Johns University  
Paulin Houanye, University of International Business and Education, School of Law  
Daniel Hsiao, University of Minnesota Duluth  
Xiaochu Hu, School of Public Policy, George Mason University  
Jui-ying Hung, Chatoyang University of Technology  
Fazeena Hussain, University of the South Pacific  
Shilpa Iyanna, Abu Dhabi University  
Sakshi Jain, University of Delhi  
Raja Saquib Yusaf Janjua, CIIT  
Yu Junye, Louisiana State University  
Tejendra N. Kalia, Worcester State College  
Gary Keller, Eastern Oregon University  
Ann Galligan Kelley, Providence College  
Ann Kelley, Providence college  
Ifraz Khan, University of the South Pacific  
Halil Kiyamaz, Rollins College  
Susan Kowalewski, DYouville College  
Bamini Kpd Balakrishnan, Universiti Malaysia Sabah  
Bohumil Král, University of Economics-Prague  
Jan Kruger, Unisa School for Business Leadership  
Christopher B. Kummer, Webster University-Vienna  
Mei-mei Kuo, JinWen University of Science & Technology  
Mary Layfield Ledbetter, Nova Southeastern University  
John Ledgerwood, Embry-Riddle Aeronautical University  
Yen-hsien Lee, Chung Yuan Christian University  
Shulin Lin, Hsiuping University of Science and Technology  
Yingchou Lin, Missouri Univ. of Science and Technology  
Melissa Lotter, Tshwane University of Technology  
Xin (Robert) Luo, Virginia State University  
Andy Lynch, Southern New Hampshire University  
Abeer Mahrous, Cairo university  
Gladys Marquez-Navarro, Saint Louis University  
Cheryl G. Max, IBM  
Romilda Mazzotta, University of Calabria  
Mary Beth Mccabe, National University  
Avi Messica, Holon Institute of Technology  
Scott Miller, Pepperdine University

Cameron Montgomery, Delta State University  
Sandip Mukherji, Howard University  
Tony Mutsue, Iowa Wesleyan College  
Cheedradevi Narayanasamy, Graduate School of Business,  
National University of Malaysia  
Dennis Olson, Thompson Rivers University  
Godwin Onyeaso, Shorter University  
Bilge Kagan Ozdemir, Anadolu University  
Dawn H. Percy, Eastern Michigan University  
Pina Puntillo, University of Calabria (Italy)  
Rahim Quazi, Prairie View A&M University  
Anitha Ramachander, New Horizon College of Engineering  
Charles Rambo, University Of Nairobi, Kenya  
Prena Rani, University of the South Pacific  
Kathleen Reddick, College of St. Elizabeth  
Maurizio Rija, University of Calabria.  
Matthew T. Royle, Valdosta State University  
Tatsiana N. Rybak, Belarusian State Economic University  
Rafiu Oyesola Salawu, Obafemi Awolowo University  
Paul Allen Salisbury, York College, City University of  
New York  
Leire San Jose, University of Basque Country  
I Putu Sugiarta Sanjaya, Atma Jaya Yogyakarta  
University, Indonesia  
Sunando Sengupta, Bowie State University  
Brian W. Sloboda, University of Phoenix  
Smita Mayuresh Sovani, Pune University  
Alexandru Stancu, University of Geneva and IATA  
(International Air Transport Association)  
Jiří Strouhal, University of Economics-Prague  
Vichet Sum, University of Maryland -- Eastern Shore  
Qian Sun, Kutztown University  
Diah Suryaningrum, Universitas Pembangunan Nasional  
Veteran Jatim  
Andree Swanson, Ashford University  
James Tanoos, Saint Mary-of-the-Woods College  
Jeannemarie Thorpe, Southern NH University  
Ramona Orastean, Lucian Blaga University of Sibiu  
Alejandro Torres Mussatto Senado de la Republica &  
Universidad de Valparaíso  
Jorge Torres-Zorrilla, Pontificia Universidad Católica del  
Perú  
William Trainor, East Tennessee State University  
Md Hamid Uddin, University Of Sharjah  
Ozge Uygur, Rowan University  
K.W. VanVuren, The University of Tennessee – Martin  
Vijay Vishwakarma, St. Francis Xavier University  
Ya-fang Wang, Providence University  
Richard Zhe Wang, Eastern Illinois University  
Jon Webber, University of Phoenix  
Jason West, Griffith University  
Wannapa Wichitchanya, Burapha University  
Veronda Willis, The University of Texas at San Antonio  
Bingqing Yin, University of Kansas  
Fabiola Baltar, Universidad Nacional de Mar del Plata  
Myrna Berrios, Modern Hairstyling Institute  
Monica Clavel San Emeterio, University of La Rioja  
Esther Enriquez, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez  
Carmen Galve-górriz, Universidad de Zaragoza  
Blanca Rosa Garcia Rivera, Universidad Autónoma De  
Baja California  
Carlos Alberto González Camargo, Universidad Jorge  
Tadeo Lozano  
Hector Alfonso Gonzalez Guerra, Universidad Autonoma  
De Coahuila  
Claudia Soledad Herrera Oliva, Universidad Autónoma De  
Baja California  
Eduardo Macias-Negrete, Instituto Tecnológico De Ciudad  
Juarez  
Jesús Apolinar Martínez Puebla, Universidad Autónoma  
De Tamaulipas  
Francisco Jose May Hernandez, Universidad Del Caribe  
Aurora Irma Maynez Guaderrama, Universidad Autonoma  
De Ciudad Juarez  
Linda Margarita Medina Herrera, Tecnológico De  
Monterrey. Campus Ciudad De México  
Erwin Eduardo Navarrete Andrade, Universidad Central  
De Chile  
Gloria Alicia Nieves Bernal, Universidad Autónoma Del  
Estado De Baja California  
Julian Pando, University Of The Basque Country  
Eloisa Perez, Macewan University  
Iñaki Perriñez, Universidad Del Pais Vasco (Spain)  
Alma Ruth Rebolledo Mendoza, Universidad De Colima  
Carmen Rios, Universidad del Este  
Celsa G. Sánchez, CETYS Universidad  
Adriana Patricia Soto Aguilar, Benemerita Universidad  
Autonoma De Puebla  
Amy Yeo, Tunku Abdul Rahman College  
Vera Palea, University of Turin  
Fabrizio Rossi, University of Cassino and Southern Lazio  
Intiyas Utami , Satya Wacana Christian University  
Ertambang Nahartyo, UGM  
Julian Vulliez, University of Phoenix  
Mario Jordi Maura, University of Puerto Rico  
Surya Chelikani, Quinnipiac University  
Firuza Madrakhimov, University of North America  
Erica Okere, Beckfield College  
Prince Ellis, Argosy University  
Qianyun Huang, City University of New York-Queens  
College  
Daniel Boylan, Ball State University  
Ioannis Makedos, University of Macedonia  
Erica Okere, Education Management Corp.

---

## COMO PUBLICAR EN NUESTRA REVISTA

### TEMÁTICA

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

### INSTRUCCIÓN PARA EL ENVIO DE SU MANUSCRITO

Investigadoras(es) pueden enviar su trabajo de investigación en forma directa. Visite nuestro sitio: [TheIBFR.com/RIAF.htm](http://TheIBFR.com/RIAF.htm) para enviar su trabajo. Nombre su archivo apellido-DS.doc (ejemplo garcía-DS.doc). El archivo puede estar en MS Word.

### IDIOMA

Revista Internacional Administración & Finance esta diseñada para aquellos trabajo escrito en el idioma español. Si su investigación esta escrita en el idioma ingles visite nuestro sitio [www.theibfr.com/journal.htm](http://www.theibfr.com/journal.htm) para información sobre tipo de journal, temática y requisitos.

### PROCESO DE REVISIÓN

Todo trabajo de investigación enviado para consideración es sujeto a un *blind-review process*. La revisión inicial oscila entre 100 y 120 días. Si el autor necesita su revisión rápida, el IBFR ofrece un proceso de Revisión Expedita. En nuestro sitio encontrará información sobre este proceso expedito.

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

### COSTO DE PUBLICACIÓN

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

### SUBSCRIPCION

Información detallada sobre el proceso de subscripción a nuestras revista esta disponible en nuestro sitio web: [www.THEIBFR.org](http://www.THEIBFR.org).

### COMO CONTACTARNOS

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

### WEBSITE

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

---

## PUBLICATION OPPORTUNITIES

---

---

### REVIEW of BUSINESS & FINANCE STUDIES

---

#### Review of Business & Finance Studies

Review of Business & Finance Studies (ISSN: 2150-3338 print and 2156-8081 online) publishes high-quality studies in all areas of business, finance and related fields. Empirical, and theoretical papers as well as case studies are welcome. Cases can be based on real-world or hypothetical situations.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit [www.theibfr.com/journal.htm](http://www.theibfr.com/journal.htm) for distribution, listing and ranking information.

---

### Business Education & Accreditation

---

#### Business Education and Accreditation (BEA)

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

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit [www.theibfr.com/journal.htm](http://www.theibfr.com/journal.htm) for distribution, listing and ranking information.

---

### Accounting & Taxation

---

#### Accounting and Taxation (AT)

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

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit [www.theibfr.com/journal.htm](http://www.theibfr.com/journal.htm) for distribution, listing and ranking information.

---

### REVISTA GLOBAL de NEGOCIOS

---

#### Revista Global de Negocios

Revista Global de Negocios (RGN), a Spanish language Journal, publishes high-quality articles in all areas of business. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit [www.theibfr.com/journal.htm](http://www.theibfr.com/journal.htm) for distribution, listing and ranking information.

---