

# TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

## 1

COORDINADORES

MILAGROS CANO FLORES  
RAÚL MANUEL ARANO CHÁVEZ



Universidad Veracruzana



Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores  
de las Ciencias Administrativas



RED IBEROAMERICANA  
DE ACADEMIAS DE  
INVESTIGACIÓN

## **Temas de Investigación en Administración**

Volumen I / 2018

### **Coordinadores**

Dra. Milagros Cano Flores

Dr. Raúl Manuel Arano Chávez

# TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

VOLUMEN I / 2018

## COORDINADORES

DRA. MILAGROS CANO FLORES  
DR. RAÚL MANUEL ARANO CHÁVEZ

## AUTORES

JESÚS ESCUDERO MACLUF, LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN, RAÚL MANUEL ARANO CHÁVEZ, BERTHA ALICIA ARCE CASTRO, JORGE RAMÍREZ JUÁREZ, MILAGROS CANO FLORES, MARÍA DEL CARMEN MENDOZA MENDOZA, LUIS CRUZ KURI, ESTELA GARCÍA HERRERA, CARLOS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, ZHAMIRA DELFÍN YUNEZ, MELISSA ANDREA BRACAMONTE JARABA, DARÍO FABIÁN HERNÁNDEZ GONZÁLEZ, VALERIA HUERTA AGUIRRE Y YOLANDA RAMÍREZ VÁZQUEZ

## COMITÉ EDITORIAL

DRA. VIRGINIA AGUILAR DAVIS, DRA. BERTHA ALICIA ARCE CASTRO, DR. ERIK GARCÍA HERRERA, DR. RAFAEL GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, DR. OSCAR GONZÁLEZ MUÑOZ Y DR. LUIS ENRIQUE GÓMEZ MEDINA

## EDITORIAL

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2018



RED IBEROAMERICANA  
DE ACADEMIAS DE  
INVESTIGACIÓN

EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C  
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO  
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.  
TEL (228)6880202  
PONCIANO ARRIAGA 15, DESPACHO 101.  
COLONIA TABACALERA  
DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC  
C.P. 06030. MÉXICO, D.F. TEL. (55) 55660965  
www.redibai.org  
redibai@redibai.org

Derechos Reservados © Prohibida la reproducción total o parcial de este libro en cualquier forma o medio sin permiso escrito de la editorial.

Fecha de aparición 31/10/2018.

ISBN: 978-607-8617-01-2



Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (607-8617)

Primera Edición

Ciudad de edición: Xalapa, Veracruz, México.

No. de ejemplares: 200

Presentación en medio electrónico digital: Cd-Rom formato PDF 2.5 Mb

ISBN 978-607-8617-01-2

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright. Reservados todos los derechos, incluido el derecho de venta, alquiler, préstamo o cualquier otra forma de cesión del uso del ejemplar.

Editorial y patrocinadores respetan íntegramente los textos de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.



# TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

VOLUMEN I / 2018



**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS SUPERIORES DE LAS CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**UNIVERSIDAD VERACRUZANA**

## Prólogo

Este libro es resultado de una serie de investigaciones, en el campo de la Administración de Recursos Humanos, titulado “**Temas de Investigación en Administración**” en su Volumen I. Se trata de un proyecto impulsado por un grupo de investigadores que, interesados no solo por la productividad en diversas empresas, tratan de adentrarse en algunos campos que pueden parecer, incluso, novedosos.

Lo primero que debemos reconocer en este estudio es la capacidad que han tenido los autores en poner en el centro de su atención a la Persona, el hombre y la mujer trabajadores, esto nos habla ya de que, en la mentalidad capitalista que impera en la época postmoderna, dentro del proceso que sigue la cultura organizacional debe privilegiarse el cuidado del sujeto, que es artífice de todo el entramado laboral, no podemos descuidar el dato antropológico que piensa, hace y renueva a la empresa, reconociendo siempre el imperativo categórico de Kant; la persona en ningún momento, bajo ninguna circunstancia puede ser un medio, sino que siempre es un fin. Cuando la empresa, sea cual sea su rubro laboral, tiene a la Persona como finalidad se asegura la concreción de estrategias participativas exitosas.

Los autores en este primer volumen presentan diversos estudios con el fin de contemplar el desempeño eficiente y el desgaste por la rutina del día a día, se han acercado a la parte humana de la empresa con resultados que abren las puertas a futuras investigaciones, que permitan hacer del trabajo no tan solo un espacio obligado para obtener el sustento de los individuos, sino que además sea un lugar donde las personas se realicen e incluso alcancen un grado de felicidad que les permita ser más productivos.

Así las cosas, en un primer momento, se dieron a la tarea de analizar el nivel de estrés por el trabajo y la antigüedad de los catedráticos a la Universidad Veracruzana, un trabajo que ha permitido a los investigadores obtener datos duros respecto de esto que aparece ya como un problema en los centros de trabajo que merma el rendimiento del trabajador.

Posteriormente se revisó la cultura organizacional de académicos que trabajan en las Instituciones de Educación Superior la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana y de los docentes de la Universidad Católica del Perú PUCP, donde realizaron un diagnóstico que posibilita la revisión de dicha cultura organizacional, que busca ser un instrumento para minimizar la resistencia al cambio que exige la Innovación Educativa ya que los procesos de cambio tan acelerados en nuestra sociedad hacen una inercia que nos lleva a transformar los procesos educativos.

En este mismo orden de ideas, se perfila la siguiente investigación, donde innovar y emprender son dos factores sumamente necesarios para hacer frente a lo que se ha llamado, la cuarta revolución industrial, donde se perfila uno de los cambios sin precedentes en la historia de la humanidad. Cuando tratamos esta revolución tenemos que hablar de tres ejes principales: Velocidad de las transformaciones tecnológicas, amplitud y profundidad de los cambios, y el impacto en los sistemas socio-económicos, aspectos que ponen frente a nosotros nuevamente a la persona, la cual tendrá que adaptarse y ser competitiva en un espacio donde la automatización robótica va a poner el mercado laboral en un gran problema, donde la tendencia es hacer desaparecer a la persona y poner en su lugar la máquina.

Ante estos cambios, los autores, han atinado muy bien al presentar un Informe del Clima Laboral, que pretende arrojar datos significativos para no llegar tarde a las problemáticas que hacen de la empresa un lugar difícil donde desarrollarse.

Viene entonces una propuesta que se pretende para una empresa específica, sin embargo, y viendo los temas abordados anteriormente en las investigaciones es plausible que se piense en la formación, capacitación y promoción de las personas en sus empresas, no se puede solo pensar en la utilidad que como empresario se obtiene del empleado, es necesaria la construcción del conocimiento en los profesionales.

Casi para terminar aparece una investigación que se ha denominado Felicidad Laboral, personalmente celebro la propuesta de los autores ya que si el trabajo genera no solo un modo de vivir, sino que además me permite ser feliz, entonces el trabajador es visto en su totalidad como un Ser Humano Integral.

El último tema presenta el tema de las aglomeraciones económicas donde los investigadores proponen algunas ventajas como la generación de economías de escala, efectos de red, mayor división y especialización del trabajo, poder de negociación con proveedores, flujos de información entre las empresas y acceso a recursos y mercados; todo esto da lugar a una mejor eficiencia empresarial, no obstante dichas ventajas, esta aglomeración permite la concentración del Capital Humano, donde somos capaces extender las relaciones interpersonales.

Es bueno recordar que, cada experiencia humana, cada acción humana, cada acontecimiento vivido por el hombre, comporta a la vez una cierta comprensión de lo que experimenta, por tanto, la acción se constituye como un momento privilegiado para profundizar en la persona; de ahí la riqueza que ofrecen todas estas investigaciones que componen el presente volumen, ya que no solo nos acercan a la acción , sino que plantean una preocupación por lo que pueda hacer, que esta acción, se vea dañada o mermada por algún factor en el cumulo de las experiencias diarias. Resta decir, que los alcances de la obra están sujetos a las investigaciones específica, por lo mismo no se trata de un estudio de la antropología, sino de algunos procesos que viven las personas en las empresas.

**DR. LUIS ANTONIO GARCÍA HERNÁNDEZ**

## Índice

Titulo	Página
<p><b>ESTUDIO RELACIONAL ENTRE EL GRADO DE PADECIMIENTO DEL SÍNDROME DE QUEMADO POR EL TRABAJO Y LA ANTIGÜEDAD LABORAL DE LOS ACADÉMICOS DE LA ZONA XALAPA EN LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA EN EL AÑO 2016.</b> JESÚS ESCUDERO MACLUF, LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN Y RAÚL MANUEL ARANO CHÁVEZ</p>	6
<p><b>DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO PARA LA INNOVACIÓN EDUCATIVA EXITOSA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR:</b> BERTHA ALICIA ARCE CASTRO Y JORGE RAMÍREZ JUÁREZ</p>	23
<p><b>INNOVAR Y EMPRENDER: LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL DEL SIGLO XXI Y SUS ALCANCES.</b> MILAGROS CANO FLORES Y MARÍA DEL CARMEN MENDOZA MENDOZA</p>	35
<p><b>INFORME DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL. PROPUESTA DE MODELO</b> LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN, JESÚS ESCUDERO MACLUF Y LUIS CRUZ KURI</p>	51
<p><b>PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA FORTALECER EL DESARROLLO DEL CAPITAL INTELECTUAL DOCENTE, EN LA UNIVERSIDAD DE XALAPA</b> ESTELA GARCÍA HERRERA Y CARLOS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ</p>	67
<p><b>FELICIDAD LABORAL</b> ZHAMIRA DELFÍN YUNEZ Y JESÚS ESCUDERO MACLUF</p>	88
<p><b>ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ECONOMÍAS DE AGLOMERACIÓN HOTELERA EN ACAPULCO Y BOCA DEL RÍO</b> MELISSA ANDREA BRACAMONTE JARABA Y DARÍO FABIÁN HERNÁNDEZ GONZÁLEZ</p>	104
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE PRENDAS ARTESANALES: CASO DE UNA EMPRESA XALAPEÑA</b> VALERIA HUERTA AGUIRRE Y YOLANDA RAMÍREZ VÁZQUEZ</p>	124

**ESTUDIO RELACIONAL ENTRE EL GRADO DE PADECIMIENTO DEL  
SÍNDROME DE QUEMADO POR EL TRABAJO Y LA ANTIGÜEDAD  
LABORAL DE LOS ACADÉMICOS DE LA ZONA XALAPA EN LA  
UNIVERSIDAD VERACRUZANA EN EL AÑO 2016.**

JESÚS ESCUDERO MACLUF<sup>1</sup>

jescudero@uv.mx

LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN<sup>2</sup>

ldelfin@uv.mx

RAÚL MANUEL ARÁNO CHÁVEZ<sup>3</sup>

rarano@uv.mx

## **INTRODUCCIÓN**

Los distintos estudios desarrollados hasta el momento en el campo de la administración de Recursos Humanos, han develado un aumento de un tipo de estrés laboral conocido como Burnout el cual se presenta en los empleados y/o trabajadores sin importar su nivel jerárquico dentro de las organizaciones. Este fenómeno se presenta en los sujetos después de haber trabajado durante algún tiempo modificando la actitud hacia la labor que desempeñan de manera negativa (Boada, De Diego, & Agulló, 2004) y provoca situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves que impactan directamente en la calidad y la efectividad del servicio prestado. Los investigadores que lo han estudiado lo consideran como un tipo de estrés laboral crónico el cual afecta la salud del sujeto que lo padece.

## **ANTECEDENTES**

El término Burnout, fue usado por primera vez en 1974 por el psicólogo Herbert Freudenberger para referirse al estado físico y mental que algunos empleados voluntarios presentaban después de prestar atención durante un periodo más o menos de tres años a toxicómanos en una clínica en New York, estos sujetos, experimentaban una disminución gradual en su motivación y un aumento de ansiedad, depresión;

---

<sup>1</sup> Académico-investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana. Email: jmacluff@hotmail.com

<sup>2</sup> Académico-investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana. Email: ldelfin@uv.mx

<sup>3</sup> Académico-investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana. Email: rarano@uv.mx

energía, falta interés por el trabajo, agotamiento mental y físico; conductas cínicas e irritantes con los pacientes y una tendencia a desatenderlos (Boada, De Diego, & Agulló, 2004). En 1976, la Psicóloga Cristina Maslach eligió el término Burnout (Síndrome de Quemado por el Trabajo o SQT) para señalar el proceso de pérdida de responsabilidad e interés, y el incremento gradual de cinismo en el trabajo (Maslach & Jackson, 1986); propuso tres dimensiones para su integración: a) cansancio emocional (CE), b) despersonalización (DP) y c) realización personal (RP). Algunos estudios como los de Buzetti (2005) y Escudero & Delfín (2014), (2012) (2013), consideran que para tener una medición válida y real del Burnout, es suficiente con las dimensiones de CE y DP, dado que la RP ha sido utilizada con frecuencia en la definición de otros constructos como la motivación o el engagement.

### **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Los distintos estudios desarrollados hasta el momento en el campo de la administración de Recursos Humanos, han develado un aumento de un tipo de estrés laboral conocido como Síndrome de Quemado por el Trabajo (SQT) o Burnout el cual se manifiesta en los trabajadores sin importar su nivel jerárquico dentro de la organización. Este síndrome provoca situaciones angustiosas que motivan reacciones psicósomáticas<sup>4</sup> o trastornos psicológicos a veces graves que impactan directamente en la calidad y la efectividad del servicio prestado, como podría suceder con el personal académico de las universidades ya que el entorno laboral en donde se desempeñan incluye características a las cuales hacen alusión diversos estudiosos (Maslach & Jackson, 1986), (Schwartzmann, 2003).

En muchos estudios se ha verificado si la antigüedad laboral es una variable que pudiera influir directamente en el padecimiento del SQT en los sujetos, por ejemplo Bernaldo y Labrador (2008) sostienen que los sujetos con más años de servicio son los más propensos a presentar el síndrome; Gil-Monte y Peiró (1998) en diversos estudios hallaron que existe entre estas variables una relación moderada; Rincón, Escudero y Delfín (2014)(2014) en una publicación hecha en la revista Ciencia Administrativa,

---

<sup>4</sup> Que afecta la psique o que implica o da lugar a una acción de la psique sobre el cuerpo o al contrario.

concluyen que hay una relación muy débil entre la antigüedad laboral y el SQT en el ámbito académico de las artes coincidiendo con Delfín y Escudero (2014) (2010) los cuales reportaron que en los Institutos Tecnológicos Regionales del Estado de Veracruz, México se halló relación débil positiva entre estas variables.

En este tenor, la Universidad Veracruzana a la fecha no cuenta con un estudio en el cual se determine si existe este fenómeno (SQT) en su personal académico y si la antigüedad laboral de éstos pudiera estar relacionada con el mismo para así, poder tomar decisiones de administración de personal tendientes a implementar acciones para su erradicación y/o previsión en caso de existir. Además, los estudios del SQT son considerados como una herramienta excelente para contar con evidencia útil del grado de estrés laboral crónico que padece el personal de una organización

### ***Preguntas de investigación***

¿Existe relación entre grado de padecimiento del Síndrome de Quemado por el trabajo (Burnout) y la antigüedad laboral de los académicos de la zona Xalapa de la Universidad Veracruzana?

¿Cuál es la incidencia de padecimiento general?

¿En qué género de académicos prevalece el padecimiento de este síndrome?

¿Cuál es la incidencia del síndrome en distintos estratos de antigüedad laboral?

### ***Objetivos***

- Evaluar si existe relación significativa entre el Síndrome de Quemado por el trabajo (*Burnout*) y la antigüedad laboral de los académicos de la zona Xalapa de la Universidad Veracruzana en el año 2016
- Establecer la incidencia de padecimiento del SQT en la población de estudio
- Establecer la prevalencia del SQT por género en la población de estudio
- Determinar el número de casos de padecimiento dentro de ciertos rangos de antigüedad laboral de los académicos de la zona Xalapa de la Universidad Veracruzana

### **Materiales y métodos**

El presente estudio tuvo enfoque cuantitativo, de tipo observacional, prospectivo, transversal y analítico.

La población candidata fueron los académicos de la zona Xalapa de la Universidad Veracruzana en la ciudad de Xalapa-Enríquez, Veracruz, México en el año 2016 de los cuales se seleccionó una muestra de doscientos setenta y seis a través de un muestreo probabilístico aleatorio simple.

### ***Método de obtención de datos***

La recolección de datos se hizo con la técnica de la encuesta, y el instrumento utilizado fue el cuestionario estandarizado identificado como MBI-SS (*Maslach Burnout Inventory Service Survey*) (1981a). Este instrumento, reporta el grado de padecimiento individual del SQT y ha demostrado tener un índice de consistencia aceptable ( $\geq 0.80$  en este estudio) en diversos estudios donde ha sido utilizado, lo que significa que hace mediciones estables y consistentes (Ferrando & Pérez, 1996). El MBI-SS se compone por veintidós afirmaciones con seis opciones de respuesta tipo Likert; A este instrumento se le adicionó una sección previa la cual recolecta los datos sociodemográficos-laborales del informante dentro de los cuales se encuentra la antigüedad laboral.

### ***Procedimiento de recolección de datos***

Para la etapa de recolección de datos, se siguieron una serie de pasos que a continuación se enlistan:

- Se obtuvo la autorización de los jefes de los académicos seleccionados para aplicar el instrumento
- El MBI-SS fue adaptado, elaborado y cargado de manera digital en la plataforma de *Google® Drive*
- Se hizo una prueba piloto del instrumento aplicándolo a quince académicos
- Se corrigieron los errores detectados en el instrumento según la prueba piloto

- La aplicación del cuestionario se hizo en un día normal de trabajo en el centro de cómputo con servicio de Internet de las dependencias participantes

### ***Proceso y análisis de los datos***

Para el proceso y análisis de los datos, se siguió el siguiente proceso:

- Se bajó la matriz de datos de la plataforma *Google® Drive*
- Se desarrolló la codificación de los datos con la aplicación *Ms-Excel®*.
- Se hizo la depuración de los datos
- Se exportaron los datos al software estadístico *SPSS Versión 22*
- Se determinó el grado de presencia de SQT
- Se crearon las tablas de frecuencia y tablas de doble entrada
- Se elaboraron los gráficos
- Se hicieron las interpretaciones de todas las tablas y gráficos
- Se verifico la distribución de la variable aleatoria
- Se desarrolló el contraste de la hipótesis utilizando la gráfica de dispersión y el coeficiente de correlación de Pearson como estadístico de prueba

### **RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados producidos en el proceso de la matriz de datos con el programa estadístico *SPSS Ver. 22* las cuales representan evidencia empírica con la cual se fundamentaron las conclusiones de este estudio.

**Participación en la muestra**

Tabla 1. Participación por dependencia en la muestra del estudio.

Dependencia	Frecuencia	Porcentaje
FACULTAD DE INGENIERÍA CIVIL	29	11%
FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA	20	7%
FACULTAD DE QUÍMICA FARMACÉUTICA BIÓLOGA	8	3%
FACULTAD DE MATEMÁTICAS	18	7%
FACULTAD DE ARQUITECTURA	24	9%
FACULTAD DE INSTRUMENTACIÓN ELECTRÓNICA	19	7%
FACULTAD DE PEDAGOGÍA	19	7%
FACULTAD DE SOCIOLOGÍA	8	3%
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN	31	11%
FACULTAD DE ECONOMÍA	11	4%
FACULTAD DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA	4	1%
FACULTAD DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA	14	5%
FACULTAD DE MEDICINA	24	9%
FACULTAD DE NUTRICIÓN	21	8%
FACULTAD DE BIOLOGÍA	7	3%
FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS	19	7%
Total	276	100%

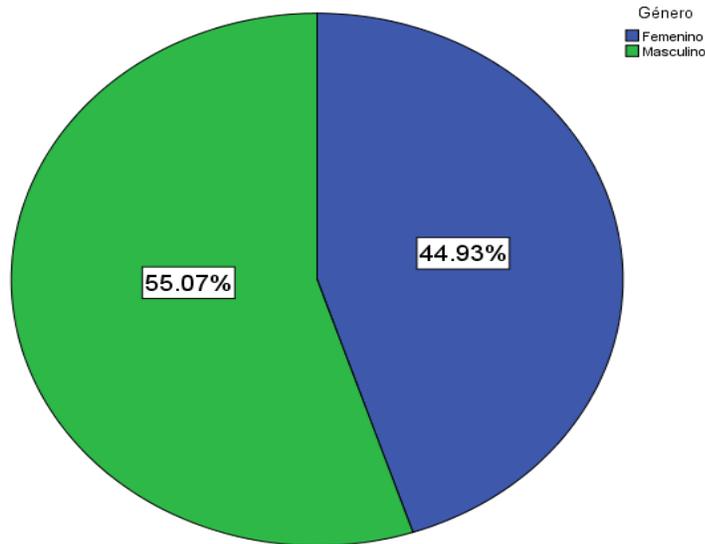
Fuente: elaboración propia.

La tabla previa nos señala que la mayor participación de informantes fue de Facultad de Contaduría y Administración y en segundo lugar la Facultad de Ingeniería Civil, además, al hacer la agrupación respecto al área de conocimiento a la cual pertenecen quien reporta la mayor incidencia fue el área Técnica con aproximadamente el 43%, seguida del área Económico-Administrativa con el 22%.

**Género**

En cuanto a la participación de informantes por género se obtuvo la siguiente tabla de frecuencias:

Gráfica 1 Participación porcentual por género.



Fuente: elaboración propia.

La gráfica reporta que en la muestra de este estudio poco más de la mitad estuvo integrada con informantes del género masculino (10% más que el femenino) que el género femenino.

Tabla 2. Tabla de doble entrada entre el género y el nivel de padecimiento del SQT,

Género		Nivel de padecimiento del SQT			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Femenin	Recuento	85	30	9	124
	% de padecimiento dentro de Género	68.5%	24.2%	7.3%	100.0%
Masculin	Recuento	115	30	7	152
	% de padecimiento dentro de Género	75.7%	19.7%	4.6%	100.0%
Total	Recuento	200	60	16	276
	% de padecimiento dentro de Género	72.5%	21.7%	5.8%	100.0%

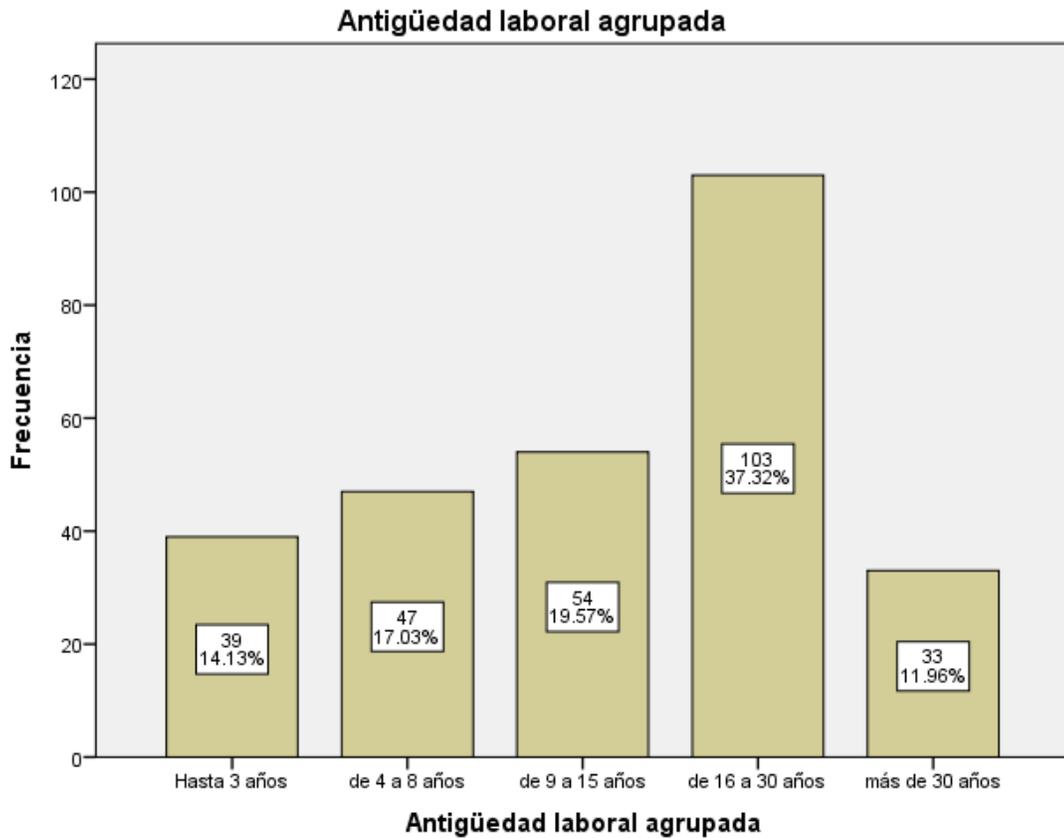
Fuente: elaboración propia.

En la tabla 2 nos señala que el género femenino es el que tiene mayor incidencia proporcional del síndrome, ya que el 31.5% del total de este género presentan un nivel medio o alto del síndrome contra un 24.3% del género masculino.

### ***Antigüedad laboral***

En lo referente a la antigüedad laboral de los encuestados, la mediana fue de 15 años y la media de 16 años con una desviación estándar de 10.8 un valor mínimo de 1 y máximo de 44 años.

Gráfica 2. Frecuencia según rangos de los años de antigüedad laboral



Fuente: elaboración propia.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 1 /2018

En cuanto a la frecuencia de la antigüedad laboral, se puede apreciar en la gráfica anterior que el 50% de los maestros tiene hasta 15 años de servicio que es justo la mitad del periodo que marca la legislación para alcanzar la jubilación laboral. Se destaca que el 11.96% con más de 30 años de antigüedad y que aun labora.

Tabla 3. Tabla de doble entrada entre rangos de antigüedad laboral y el nivel de padecimiento del SQT.

Antigüedad laboral agrupada		Nivel de padecimiento del SQT			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Hasta 3 años	Recuento	30	5	4	39
	% dentro del rango	76.9%	12.8%	10.3%	100.0%
de 4 a 8 años	Recuento	30	14	3	47
	% dentro del rango	63.8%	29.8%	6.4%	100.0%
de 9 a 15 años	Recuento	38	12	4	54
	% dentro del rango	70.4%	22.2%	7.4%	100.0%
de 16 a 30 años	Recuento	74	25	4	103
	% dentro del rango	71.8%	24.3%	3.9%	100.0%
más de 30 años	Recuento	28	4	1	33
	% dentro del rango	84.8%	12.1%	3.0%	100.0%
Total	Recuento	200	60	16	276
	% total por nivel de padecimiento	72.5%	21.7%	5.8%	100.0%

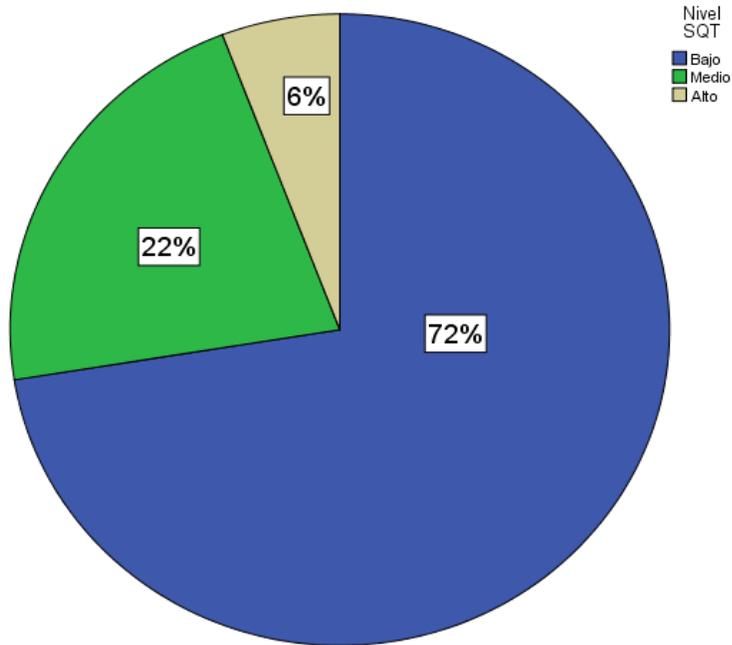
Fuente: elaboración propia.

Los resultados mostrados en la tabla cruzada anterior, reportan que los académicos que tienen entre 4 y 8 años de antigüedad (36.2%) son los que presentan la mayor incidencia de padecimiento del síndrome, seguidos del grupo que tiene entre 9 y 15 años.

### ***Síndrome de Quemado por el Trabajo***

A continuación se exponen el resultado de la incidencia de padecimiento total en los académicos de la zona Xalapa de la Universidad Veracruzana.

Gráfica 3. Incidencia de padecimiento del SQT en la población de estudio

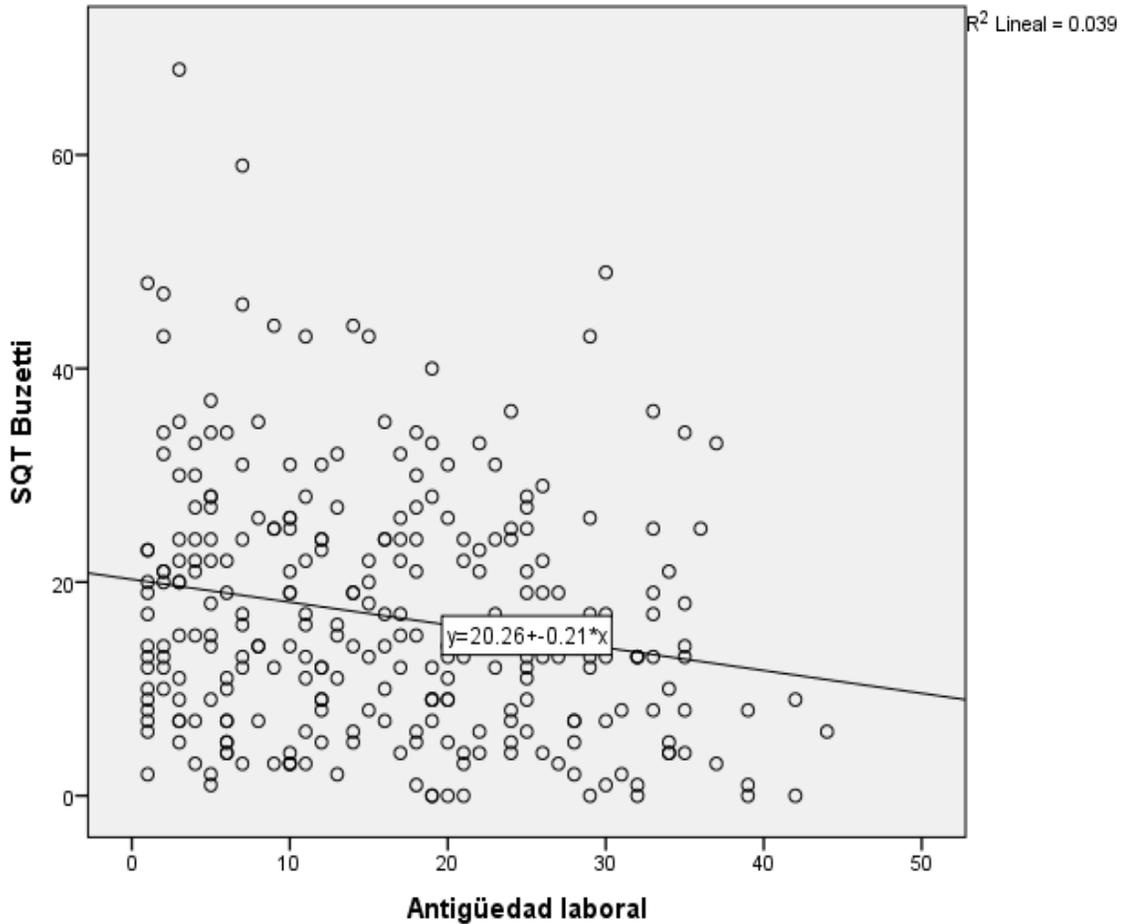


Fuente: elaboración propia.

La gráfica señala que poco más de la cuarta parte (28%) de los académicos participantes padecen los distintos síntomas que integran el síndrome en un nivel medio o alto esto nos indica que de cada veinte académicos, cinco están medianamente (22%) o altamente (6%) afectados y requieren de inmediata intervención.

**Prueba de hipótesis**

Gráfica 4. Gráfica de dispersión entre la antigüedad laboral y el grado de padecimiento del SQT



Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la gráfica 4, la dispersión de los puntos es muy grande y no sigue un patrón de “aglutinamiento” rectilíneo por lo que la línea de ajuste estimada indica que existe poca relación negativa entre las variables.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 1 /2018

Tabla 4. Resultado del coeficiente de correlación de Pearson.

**Correlaciones**

		Antigüedad laboral	SQT Buzetti
Antigüedad laboral	Correlación de Pearson	1	-.197**
	Sig. (bilateral)		.001
	N	276	276
SQT Buzetti	Correlación de Pearson	-.197**	1
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	276	276

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia.

El test de correlación de Pearson (tabla 4) aunque con buen valor de significación, confirma que existe una relación negativa con intensidad MALA (Arguello, 2017, pág. 58), por lo que NO SE RECHAZA la hipótesis nula ( $H_0$ ) de independencia y se declara que las variables grado de padecimiento del Síndrome de Quemado por el trabajo (*Burnout*) y la antigüedad laboral de los académicos de la zona Xalapa de la Universidad Veracruzana en el año 2016 son independientes y por consiguiente no existe relación entre ellas.

## CONCLUSIONES

A la luz de las evidencias obtenidas, se concluye que:

- No existe relación significativa entre grado de padecimiento del Síndrome de Quemado por el trabajo (*Burnout*) y la antigüedad laboral de los académicos de la zona Xalapa de la Universidad Veracruzana en el año 2016
- El padecimiento general del Síndrome de Quemado por el trabajo tiene una incidencia sobre cinco de cada veinte (28%) académicos de la zona Xalapa de la Universidad Veracruzana en el año 2016
- Los resultados obtenidos evidencian que el género femenino de académicos de la zona Xalapa de la Universidad Veracruzana en el año 2016 es el más propenso al padecimiento del Síndrome de Quemado por el trabajo
- Los resultados evidencian que los maestros que tienen entre cuatro y ocho años de antigüedad laboral (36.2%) son los que presentan la mayor incidencia del SQT.

## DISCUSIÓN

Es un hecho que cualquier sistema que se utiliza se desgasta o deteriora a través del tiempo por lo que se deduce que existe una relación positiva natural entre el periodo de uso y el desgaste, esto nos llevó a postular que un empleado con más antigüedad laboral presentara más grados de desgaste o Síndrome de quemado por el Trabajo, sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos en este estudio no es así, ya que el test estadístico de correlación de Pearson indico un  $r = -0.197$  y  $p = 0.001$ , lo que indica que existe una relación negativa con intensidad DÉBIL (Magaña, 2004, pág. 154).

En otro estudio llevado a cabo en los servidores públicos del Organismo Autónomo del Estado de Veracruz (Ruiz, 2018) donde se estudia la asociación de estas mismas variables, el coeficiente de correlación de Spearman, reportó un *Rho* de:  $0.270$ , y el valor de  $p = 0.313$ , de igual manera en la investigación Estudio de la relación entre el Síndrome de Quemado por el Trabajo (*Burnout*) y antigüedad laboral en el personal operador de atención ciudadana de un Estado del sureste de México desarrollada por Escudero, Delfín y Aráno (2015) se reportó un : *rho* de  $0.053$  con un *p-valor* de  $0.688$  por lo que

se concluyo una relación positiva débil. En otro estudio hecho por Galicia, Fernández y González (2018) donde también se analizan la relación de estas variables señalan que “Quizá aquellos trabajadores que inician una vida laboral llegan con entusiasmo y altas expectativas; pero a lo largo del tiempo se va incrementando el estrés por las demandas de atención” y en donde la incidencia del síndrome se ubicó en el grupo que tiene de seis a diez años de antigüedad, coincidiendo con lo reportado en este estudio.

Estas investigaciones aportan evidencia de que estas dos variables (SQT y antigüedad) tienen una relación muy débil, lo cual contradice al postulado natural antes mencionado de que un sistema si tiene mas uso en el tiempo mas desgaste, debido, posiblemente, a aspectos de confiabilidad y validez del instrumento utilizado, ya que al haber sido generado en otro país, ser una traducción y no haber considerado aspectos del contexto donde se aplicó (validez), los cuales posiblemente influyeron de manera importante en las mediciones.

Se hace inevitable desarrollar más investigaciones sobre este síndrome de Quemado por el Trabajo en el ámbito mexicano y latinoamericano, ya que es un problema de salud laboral que impacta a nuestras instituciones y organizaciones, repercutiendo directamente en la competitividad internacional.

## REFERENCIAS

- Arguello, A. (octubre de 2017). Regresion lineal. Apuntes del curso de regresión lineal de la especialización en métodos estadísticos. Xalapa, Veracruz, Mexico.
- Boada, J., De Diego, R., & Agulló, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 125 - 131.
- Buzzetti, M. (2005). Validacion del Maslach Burnout Inventory (mbi) en dirigentes del colegio de profesores a.G. de Chile. tesis para optar por el grado de psicologo. Chile.
- Escudero, J. (2014). Estudio de la presencia del Síndrome de Quemado por el Trabajo en los docentes que laboran en las Instituciones de Educación Superior del Estado de Veracruz, México y su relación con la edad, antigüedad laboral, horas semanales y relaciones laborales. Universidad de AltosEstudios Hispanoamericana. Xalapa: Univrsidad de AltosEstudios Hispanoamericana.
- Escudero, J., & Delfín, L. (2010). Diagnostico del grado de Síndrome de Quemado por el Trabajo (burnout) en el personal docente del instituto Tecnológico Superior de Xalapa-Enríquez, Veracruz, México. *Ciencia Administrativa*, 76-85.
- Escudero, J., & Delfín, L. (2012). Estudio del grado de presencia del síndrome de quemado por el trabajo (burnout) y su relacion con los factores de riesgo en los docentes. Caso: Escuela de Bachilleres "Ricardo Flores Magón" de la ciudad de Xalapa. *Ciencia administrativa*, 37-44.
- Escudero, J., Delfín, L., & Arano, R. (2015). Estudio de la relación entre el Síndrome de Quemado por el Trabajo (Burnout) y antigüedad laboral en el personal operador de atención ciudadana de un Estado del sureste de México. *Ciencia Administrativa*.
- Arguello, A. (octubre de 2017). Regresion lineal. Apuntes del curso de regresión lineal de la especialización en métodos estadísticos. Xalapa, Veracruz, Mexico.
- Boada, J., De Diego, R., & Agulló, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 125 - 131.
- Buzzetti, M. (2005). Validacion del Maslach Burnout Inventory (mbi) en dirigentes del colegio de profesores a.G. de Chile. tesis para optar por el grado de psicologo. Chile.

- Escudero, J. (2014). Estudio de la presencia del Síndrome de Quemado por el Trabajo en los docentes que laboran en las Instituciones de Educación Superior del Estado de Veracruz, México y su relación con la edad, antigüedad laboral, horas semanales y relaciones laborales. Universidad de AltosEstudios Hispanoamericana. Xalapa: Univrsidad de AltosEstudios Hispanoamericana.
- Escudero, J., & Delfín, L. (2010). Diagnostico del grado de Síndrome de Quemado por el Trabajo (burnout) en el personal docente del instituto Tecnológico Superior de Xalapa-Enríquez, Veracruz, México. *Ciencia Administrativa*, 76-85.
- Escudero, J., & Delfín, L. (2012). Estudio del grado de presencia del síndrome de quemado por el trabajo (burnout) y su relacion con los factores de riesgo en los docentes. Caso: Escuela de Bachilleres "Ricardo Flores Magón" de la ciudad de Xalapa. *Ciencia administrativa*, 37-44.
- Escudero, J., Delfín, L., & Arano, R. (2015). Estudio de la relación entre el Síndrome de Quemado por el Trabajo (Burnout) y antigüedad laboral en el personal operador de atención ciudadana de un Estado del sureste de México. *Ciencia Administrativa*.
- Escudero, J., Ortiz, J., & Delfín, L. (2013). La antigüedad en el trabajo y su relación con el Síndrome de Quemado por el Trabajo (burnout) en los profesores del area académica de Artes de la Universidad Veracruzana, en Xalapa-Enríquez., Ver., Mex. periodo de estudio 2012-2013. *Ciencia Administrativa*, 1-18.
- Ferrando, J., & Pérez, J. (1996). Un instrumento para medir quemazón profesional en los docentes: adaptación catalana del Maslach. *Burnout Inventory (MBI)*. *Psiquiatría Daf Med Barna*, 8-11.
- Galicia, F., Fernández, A., & González, M. (5 de Enero de 2018). 2º Foro las americas en investigacion de factores psicosociales. Obtenido de El Agotamiento Profesional (Burnout) y su relación con la antigüedad y el tipo de servicio en el personal de enfermería: <http://factorespsicosociales.com/segundoforo/simposio/arias-fernandez-gonzalez-et-al.pdf>
- Gil-Monte, R., Peiró, J., & Valcárcel, P. (1998). A model of burnout process development: An alternative from appraisal models of stress. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 211-220.
- Magaña, L. (2004). *Matematicas III Estadística y probabilidadd*. México: Nueva imagen, S.A. de C.V.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981a). The measurement of experience burnout . *Journal of Organizational Behaibor*, 99-113.

Maslach, C., & Jackson, S. (1986). Maslach burnout inventory. Consulting Psychologists Press.

Rincón, A., Escudero, J., & Delfín, L. (2014). El Síndrome de Quemado y su relación con la antigüedad laboral. Caso personal académico de la Facultad de Música de la Universidad Veracruzana. Memoria Congreso Internacional de Administración Pública y Privada, 126-140.

Ruiz, L. (2018). Tesis: La antigüedad laboral y su relación con el Síndrome de Quemado por el Trabajo (Burnout) en los servidores públicos de un organismo autónomo del Gobierno del Estado periodo junio-agosto 2015. Xalapa, Ver.: Universidad Veracruzana.

Schwartzmann, L. (2003). Estrés laboral, síndrome de desgaste (quemado) depresión, ¿Estamos hablando de lo mismo? Red Lilacs.

## **DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO PARA LA INNOVACIÓN EDUCATIVA EXITOSA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.**

BERTHA ALICIA ARCE CASTRO<sup>1</sup>  
alisson2113@gmail.com  
JORGE RAMÍREZ JUÁREZ<sup>2</sup>  
joramirez@uv.mx

### **INTRODUCCIÓN**

La propuesta de un diagnóstico ofrece la oportunidad de obtener información de primera mano respecto a la cultura organizacional de académicos que trabajan en las Instituciones de Educación Superior, así como detectar las necesidades, aptitudes, disposición, limitaciones y otros aspectos culturales, de este sector laboral respecto al cómo aprender e implementar innovaciones educativa exitosas.

La riqueza de esta investigación se nutre de la información que se obtendrá del personal académico de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana y de los docentes de la Universidad Católica del Perú PUCP, donde a través de convenio de colaboración con el Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario (IGLU) se realizará el proyecto de intervención mediante una estancia académica, con la finalidad última de proporcionar información útil en la creación de instrumentos que sean de utilidad para la mejora de la educación.

### **ANTECEDENTES**

La Universidad Veracruzana, como Institución de educación superior pública, se crea el 11 de septiembre de 1944. Su máximo órgano de Gobierno, es el Consejo Universitario. En el organigrama se ubica a la rectoría, secretaría académica, direcciones de área (14) Secretaría de administración y Finanzas, direcciones de recursos financieros, humanos,

---

<sup>1</sup> Licenciada en Economía, Doctora en Ciencias, Maestra de Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la UV. alisson2113@gmail.com

<sup>2</sup> Licenciado en Administración de Empresas, Doctor en Ciencias, Investigador del IIESCA UV

personal, presupuestos , relaciones laborales , nominas, recursos materiales, contabilidad, Secretaría de la rectoría , Vicerrectorías (4) y Junta de Gobierno.

Su cobertura es muy diversa de esta manera forma alumnos de pregrado en carreras cortas 538 o Técnico Superior Universitario, en las denominadas carreras largas la población estudiantil es de 60,824, la cantidad de alumnos de postgrado: especializaciones: 322 maestrías: 1298 y doctorados: 407. El número de profesores a jornada completa asciende a 4.833 y profesores de tiempo parcial en jornada por horas 995. Los profesores activos con título de doctorado: 1040 y la cantidad de personas que trabajan como personal docente: 5,828. Así mismo el número de trabajadores que desempeñan trabajo administrativo es de 6219. (U.V, 2018)

La Universidad Veracruzana al igual que otras instituciones similares ha tenido que adaptarse y evolucionar, estos cambios respecto a las formas tradicionales de estructuración y funcionamiento que las tipifican en la actualidad. Uno de estos es la Masificación o pérdida de exclusividad como instituciones generadoras de conocimientos superiores (aparecen las llamadas “Universidades Corporativas”). Disminución de la autonomía: han tenido que estrechar sus lazos (sociales, económicos, culturales) con la sociedad, concretando más su responsabilidad social, lo cual se ha manifestado en la aparición de instrumentos que validen su quehacer, que rindan cuentas a la sociedad. Las formas más frecuentes en ello son los procesos de evaluación institucional y acreditación. Formación integral: las universidades se mueven cada vez más a la formación de valores y competencias, de profesionales creativos, capaces de asumir su autoeducación, independientes, capaces, además, de trabajar en equipos profesionales. Está cada vez más soportada sobre nuevos escenarios tecnológicos (TICs). Esto está introduciendo sensibles cambios en las universidades, fundamentalmente en la forma de pensar de los profesores, para poder asumir cabalmente las nuevas tecnologías. (Horruitiner, P. 2006)

### **La Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales**

Surge como una entidad académica con el objetivo general de brindar una oferta educativa de calidad, adecuada e innovadora en las áreas de las ciencias administrativas y sociales que cuenten con el reconocimiento regional, nacional e internacional. Se ubica en un edificio moderno desde el 2004, el cual fue construido ex profeso para atender de más de 1500 estudiantes y 100 docentes por semestre. (Pladea, FCAS)

El Plan de desarrollo Institucional 2013-2017, establece como objetivos generales:

- Consolidar la oferta educativa de FCAS de acuerdo a los estándares nacionales e internacionales.
- Desarrollar las competencias necesarias para el ejercicio profesional de la planta docente que integra FCAS.
- Formar integralmente a los estudiantes de FCAS para su eficiente inserción en el campo laboral.
- Consolidar el impacto social de la FCAS mediante estrategias de beneficio al entorno regional.
- Administrar eficientemente y con transparencia los recursos de FCAS para su correcta aplicación en el desarrollo físico y tecnológico de la misma.

Todo lo anterior inmerso en la tendencia que dirige la mayor parte de las acciones hacia la innovación educativa.

Para explicar los alcances de estas acciones es importante dimensionar el concepto de innovación, entendida como el conjunto de herramientas prácticas y técnicas ideadas con el objeto de propiciar cambios, a los productos o servicios (O'Sullivan, Doodley, 2009), de esta manera se puede afirmar que una innovación provoca un cambio o una modificación en los proceso de bienes o servicios al adicionarle valor agregado.

No todo cambio en los procesos son resultado de innovaciones (Johannessen et al., 2001), Por ejemplo, en el caso de la tecnología que se utiliza únicamente de manera transitiva (Laurillard, 2002), ya que la innovación no está en la tecnología, sino en el objetivo que ésta tiene y en la forma de implementarla.

La innovación educativa, resulta de incluir innovaciones tecnológicas en las formas de cómo se realiza la enseñanza, con la intención de mejorarla y propiciar la calidad del aprendizaje (Hannan, A., Silver, 000)

Adicionalmente el académico innovador debe de impulsar el cambio en una constante mejora del proceso enseñanza aprendizaje (Laurillard, 2002) y ser capaz de reconocer sus competencias y áreas de oportunidad, desarrollar estrategias que le permitan medir el aprendizaje significativo de sus educandos, desarrollar un aprendizaje colaborativo y multidisciplinario con otros colegas, reconocer cuál es su estilo docente y cómo puede innovar correctamente a partir de él.

El docente innovador siempre debe estar en constante búsqueda de cómo enseñar y aprender, flexible, adaptable ante los cambios y tendencias, usar recursos y tecnología para desarrollar diversos estilos de aprendizaje capaz de propiciar ambientes de aprendizaje originales para sus alumnos.

Entendida la innovación educativa, como una actividad que requiere de la participación convencida de los académicos de una IES cuyo alcance va más allá del enunciado en el PLADEA que se manifiesta en el EJE I. INNOVACIÓN ACADÉMICA CON CALIDAD: Ofrecer programas educativos que cumplan con los estándares de calidad nacionales e internacionales y planta académica con calidad. Su cumplimiento necesita de la participación de todos los académicos que colaboran en la Facultad, y para lograr esta intervención, la pregunta obligada es ¿si los académicos están dispuestos a participar en estos cambios?, ¿todos desean modificar su forma tradicional de compartir conocimientos?, ante estas interrogantes surge el problema científico que se enuncia a continuación:

### **Problema científico**

Los planes de estudio de las IES donde se considera la innovación educativa, pueden fracasar y propiciar resistencia al cambio de los profesores que tienen muchos años de antigüedad desempeñando su labor, si no se desarrolla una estrategia sustentada en el conocimiento de la cultura organizacional de los académicos que los motive a participar.

### **Hipótesis**

Diagnóstico de la Cultura Organizacional como Instrumento para la Innovación Educativa Exitosa en las Instituciones de Educación Superior permitirá definir la estrategia que facilitará la interiorización de proyectos, minimizará la resistencia al cambio, propiciara la diversidad de intereses y motivación.

### **Materiales y Métodos**

La investigación se ha diseñado para realizarse en dos etapas, **la primera** abordará el análisis de la situación que enfrentan las IES para ofertar a la comunidad programas educativos novedosos, que satisfagan las necesidades de formación de profesionales capaces de responder las demandas del mercado de trabajo altamente competitivo, con limitados recursos y una población de jóvenes en constante aumento, que requiere de sus servicios, pero que también necesita recibir información y conocimientos de vanguardia, la información se realizará a partir de fuentes secundarias para determinar su estado situacional en la entidad. En este apartado se analizará a la Universidad Veracruzana en un primer tiempo y la Universidad Católica del Perú en un segundo tiempo, ya que los resultados se obtendrán después de la estancia.

### **Objetivo general:**

Realizar un diagnóstico de la cultura organizacional de los académicos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana, como instrumento para minimizar la resistencia al cambio y facilitar le elección de estrategias participativas exitosas que propicien la Innovación Educativa Exitosa.

**•Objetivos específicos:**

Identificar Interiorización de proyectos sociales

Identificar la importancia y delimitación de las jerarquías, Diversidad de intereses, estilos de comunicación;

Determinar la importancia del clima organizacional

Identificar elementos visibles implícitos: costumbres, comportamiento,

Estándares de actuación, estrategias y tácticas, estilo de dirección y prácticas de gestión.

Elementos visibles explícitos: ritos, ceremonias, símbolos, eventos, lenguaje, sistema de comunicaciones y subyacentes: historia, valores, creencias y personalidad de los directivos.

**Etapa I. Investigación de fuentes secundarias (impresas oficiales, páginas oficiales) y entrevista a académicos y funcionarios clave.**

***Diseño de obtención de información directa***

Se formularan entrevistas dirigidas a académicos de la universidad y funcionarios que con su experiencia podrán abundar en información, el instrumento se dividirá en dos apartados, el primero enfocado a la caracterización de los académicos entrevistados, el segundo enfocado a las variables necesarias para identificar la cultura organizacional, su aceptación o rechazo al cambio.

**Etapa II Diagnóstico de la Cultura Organizacional como Instrumento para la Innovación Educativa Exitosa en las Instituciones de Educación Superior**

En esta segunda fase, con los resultados obtenidos en la primera etapa, se canalizan los esfuerzos para obtener mayor información que se complementa con el análisis de encuestas dirigidas a los académicos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, donde se pretende obtener información que permita realizar un diagnóstico de su cultura organizacional y su posición frente a los requerimientos que la innovación educativa exige, su grado de compromiso, motivación y aceptación al cambio que se requiere. La primera parte del instrumento que se aplicará será idéntico al anterior,

ampliándose la encuesta en la segunda parte, con la finalidad de determinar las causas que pueden favorecer o no el esfuerzo de innovación educativa.

El tipo de muestreo que se aplicará será no probabilístico, el cual si bien no sirve para hacer generalizaciones, es útil para estudios exploratorios, determinándose que la muestra se seleccionará sustentada en criterios discrecionales, los elementos se seleccionan por facilidad conveniencia y no por reglas fijas.

Concluida esta fase en la Facultad de Ciencias Administrativas se espera replicar el muestreo en la universidad del Perú, con la información obtenida se espera contar criterios para para validar o rechazar la hipótesis.

Las actividades que se han planeado para llevar a cabo la investigación son las siguientes:

Revisión de literatura, identificación de marco conceptual tentativo, identificación de variables diseño de instrumentos y validación, determinación de la muestra, aplicación, interpretación, resultados obtenidos; Diagnóstico de la cultura organizacional de la comunidad académica de la Facultad de Ciencias administrativas y Sociales y propuesta de estrategia sustentada en el diagnóstico para la implementación de acciones que faciliten la implementación de Innovaciones Educativas Exitosas

### **Estrategia de intervención**

Numerosos autores refieren sus concepciones acerca del problema del desarrollo en las organizaciones y gran parte de éstos lo relacionan con conceptos como cambio y capacidad adaptativa de la organización en cambio.

Más que categoría de análisis en el mundo organizacional, el tema del desarrollo en las organizaciones ha sido trabajado como metodología de intervención, se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia tanto nacional como internacional (Peteiro, 2007)

La estrategia que se ha diseñado para esta investigación es la siguiente:

- 1.- Interesar a la dirección del proyecto y de los beneficios que la Institución puede tener.
- 2.- Identificar un grupo de expertos que ayude a formular los ítems de los instrumentos
- 3.- Diseñar los instrumentos de recolección de información, hacer una prueba de consistencia.
- 4.-Aplicar, el cuestionario a una muestra representativa de académicos
- 5.- Análisis e interpretación de resultados
- 6.- Obtención de resultados
- 7.- Realizar propuestas que faciliten la introducción de innovaciones
- 8.- Dar a conocer los resultados y propuestas a dirección
- 9.- Hacer públicos los resultados a través de artículos indexados.

## **DISCUSIÓN**

La cultura organizacional, es un área de las organizaciones que ha sido escasamente abordado, no obstante está presente en toda empresa independientemente del giro o actividad. Esto se debe a que es inherente a las personas que laboran en ellas y que no pueden sustraerse de su cultura.

En este orden de ideas, la cultura en las organizaciones está relacionada con aspectos explícitos e implícitos: los aspectos explícitos tiene que ver con los valores, normas, políticas, estructura y los propósitos declarados de convivencia como la misión y la visión temas frecuentemente tratados y conocidos por todos en los cursos o investigaciones de la administración de empresas al abordar el estudio de las

organizaciones. Elementos visibles explícitos: ritos, ceremonias, símbolos, eventos, lenguaje, sistema de comunicaciones y subyacentes: historia, valores, creencias y personalidad de los directivos.

Los implícitos están más vinculados con el comportamiento, las creencias y los hábitos que son la parte de la rutina cotidiana de la organización. Siguiendo lo anterior, podemos expresar que no podemos evadir de ningún modo la cultura y vivir organizacionalmente aislada de ella, ya que como el aire siempre está allí, tal como afirma Schein (1990:110): “ La cultura es omnipresente. Abarca todas las áreas en la vida del grupo”. En la cultura organizacional pueden identificarse elementos visibles implícitos: costumbres, comportamiento, estándares de actuación, estrategias y tácticas, estilo de dirección y prácticas de gestión.

La cultura organizacional es un factor que no solo influye sino define la dinámica de la organización y su comprensión es fundamental si se desea obtener respuestas certeras al implementar alguna estrategia de cambio. Conocer la cultura organizacional permite aproximarse a la realidad del cómo serán los impactos o las tendencias

“Aunque tenga unas declaraciones de misión, visión y valores muy bien redactadas, una organización no garantiza, debido a la complejidad de la convivencia humana, que la cultura organizacional sea igual tanto en Buenos Aires como en Caracas” (Rojas, 2018) De una manera práctica y muy simplista puede definirse que la cultura es todo lo que sucede en una organización, tal como señala Tierney (citado por Hindle, 2003:63): “La cultura de una corporación es lo que determina cómo debe comportarse la gente cuando no se le está observando”.

La cultura organizacional de acuerdo con Edgar Schein (1997) puede definirse como un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende en la medida que soluciona sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien para ser consideradas válidas y, por lo tanto,

enseñarse a los nuevos miembros como la manera correcta percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Se caracteriza por un mayor o menor grado de interiorización de proyectos sociales, importancia y delimitación de las jerarquías, diversidad de intereses, estilos de comunicación, importancia del clima organizacional.

El grado de interiorización varía entre otros, por el tipo de institución, escuela, hospital, empresa, etc., por el tamaño y la hostilidad del contexto. También son importantes la antigüedad de los trabajadores y el tipo de trabajo que éstos realicen, así como su pertenencia a la esfera de lo privado o público entre otros.

Si bien no existe mucha literatura respecto a este tema referido a las organizaciones mexicanas, se puede resumir que en ellas existen valores culturales profundos que son los que norman el comportamiento de los individuos. (Kras, E. 1991).

## **RESULTADOS**

- 1.- Diagnóstico de la cultura organizacional de los académicos de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales
- 2.-Diseño de estrategias que propicien la aceptación de las innovaciones educativas
- 3.- Disminuir la resistencia al cambio
- 4.- Elevar el número de académicos participantes en las innovaciones educativas
- 5.- Mejora del clima organizacional

El Impacto y/o implicaciones a se estima se podrán evaluar a 2 años de implementación

## **CONCLUSIONES**

Este proyecto de Investigación resulta interesante por dos razones fundamentales, primero: no se ha hecho un esfuerzo dirigido a resolver la problemática, pese a que la universidad ha focalizado muchos de sus esfuerzos en mejorar la educación, diversificarla e innovarla como puede apreciarse en los documentos como el Plan General de Desarrollo 2030, el Programa de Trabajo Estratégico 2013-2017 Tradición e Innovación; así como el Programa de Trabajo Estratégico 2017-2021 Pertinencia y Pertinencia.

Segunda: el no conocer la cultura organizacional de los miembros de la comunidad académica dificulta lograr su participación, y los cambios educativos se dan lentamente y en muchos casos no son aceptados. Si se conoce el por qué los académicos reaccionan de una manera u otra permitirá implementar estrategias afines y por lo tanto aceptadas y el logro de los objetivos del plan general de desarrollo.

## REFERENCIAS

- Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales (2015). Plan de Desarrollo Académico. Recuperado de <https://www.fcas.mx>
- Hannan, A. & Silver, H. (2000) *Innovating in Higher Education: teaching, learning and institutional cultures*. Buckingham: Open University Press.
- Hellriegel, Don y Slocum, John (2006) *Comportamiento Organizacional*.
- Johannessen, J.-A., Olsen, B. & Lumpkin, G. T. (2001) Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4 (1) [20 - 31].
- Kras, Eva (1991): *La administración mexicana en transición*. México, DF: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Laurillard, D. (2002) *Rethinking University Teaching: a conversational framework for the effective use of learning technologies*. NY & London: RoutledgeFalmer (2nd edition).
- O'Sullivan, D. & Dooley, L. (2009) *Applying Innovation: Chapter 1: Defining Innovation*. SAGE Publications Inc.
- Peteiro Santaya Luis Manuel. (2007, mayo 1). La relación entre cultura organizacional e instituciones educativas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-relacion-entre-cultura-organizacional-e-instituciones-educativas/>
- Rojas Duno Robin. (2018, febrero 5). Cultura organizacional. Trabajador inmigrante y organizaciones. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cultura-organizacional-trabajador-inmigrante-organizaciones/>
- Schein, E. (1985). *Cultura organizacional y liderazgo: una visión dinámica*. La Habana, Cuba: Editora.
- Universidad Veracruzana (2018). Programa de Trabajo Estratégico 2017-2021 Pertenencia y Pertinencia. Recuperado de <https://www.uv.mx>

## **INNOVAR Y EMPRENDER: LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL DEL SIGLO XXI Y SUS ALCANCES.**

MILAGROS CANO FLORES<sup>1</sup>  
mcano@uv.mx

MARÍA DEL CARMEN MENDOZA MENDOZA<sup>2</sup>  
mendoza.came@gmail.com

*La cuarta revolución industrial no cambiará lo que hacemos, sino lo que somos.*

*Klaus Schwab.*

*Fundador del Foro Económico Mundial*

Actualmente el mundo pertenece a aquellos que están en sintonía con la vida digital. Esto sucede gracias a la revolución industrial que estamos viviendo. Desde ella, el mundo se interconecta, cambian los valores y obtenemos nuevas identidades individuales y colectivas. Como parte de esos cambios, el emprendedurismo muestra nuevas formas de existir y ejercerse.

De acuerdo con la CEPAL (2017), la actividad de los emprendedores está relacionada, por un lado, con el progreso tecnológico, la innovación, la adopción de procesos productivos mejores, el acceso a nuevos mercados y las mejoras de eficiencia en materia de producción y gestión. Por otro lado, está el vínculo con la estructura productiva de un país y la capacidad para vincular el emprendimiento con objetivos clave de transformación productiva. Por lo tanto, impulsar el emprendimiento es una prioridad política para mejorar las oportunidades de empleabilidad e ingresos que

---

<sup>1</sup> Licenciada en Administración de Empresas por la Facultad de Comercio y Administración de la Universidad Veracruzana. Maestra en Administración área Mercadotecnia por la Universidad Veracruzana. Doctora en Administración y Desarrollo Empresarial por el Colegio de Estudios Avanzados de Iberoamérica. Doctora en Filosofía y Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España. Investigadora y Directora del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.

<sup>2</sup> Licenciada en Administración de Empresas por la Facultad de Comercio y Administración de la Universidad Veracruzana. Maestra en Administración, Área Organización y Sistemas por el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Candidato a Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad de Almería, España

permite aprovechar el potencial no explotado. Más si se trata de hacerlo en medio de una crisis de transformación como la que estamos transitando.

Es por ello que este trabajo tiene como objetivo analizar la Cuarta Revolución Industrial y su relación con el emprendimiento. Partimos, en una primera parte, de la comprensión de este nuevo movimiento como parte de un largo proceso histórico que ha cimbrado nuestras vidas en todo sentido. De ahí que resulte imperante estudiarlo en un sentido económico-social, mostrando cuáles han sido sus principales características. Posteriormente, en la segunda parte, se expone el vínculo de esta revolución con los negocios y las empresas, específicamente del emprendimiento. Desde allí se abordan cuáles son las características que han marcado las nuevas formas de emprender y cómo estos se viven desde casos concretos, los cuales están en el parteaguas de enfrentar y construir una nueva forma de vida.

## **PRIMERA PARTE: REVOLUCIONES INDUSTRIALES**

### ***Procesos Históricos***

Desde el siglo XVIII el hombre empezó uno de los procesos más extraordinarios y radicales que ha podido crear: la Revolución Industrial. Este hecho ha marcado una ruptura en toda la historia de la humanidad. Sus inicios han conformado una cadena de transformaciones que desembocan hasta nuestros días. Estas evoluciones han creado nuevos mundos, que a su vez han ido cambiando bajo la curiosidad, la creatividad y la constante necesidad de innovarse para mejorar y subsistir.

Entre 1760 hasta el 2018, la humanidad ha vivido cuatro revoluciones industriales que han definido desde su economía, comercio, clase social y vida cotidiana hasta su identidad, forma de vestir, conexión social, entre otras. Por ello resulta tan importante comprender estos cambios como un parte esencial de lo cotidiano. Todos los días usamos, hablamos o nos conectamos con un elemento proveniente de las revoluciones industriales.

Una revolución implica un cambio radical. Su existencia hace tajos el mundo conocido y da pie a un nuevo horizonte, que se crea a partir de los cambios obtenidos por la ruptura. En ese sentido deben entenderse los cambios industriales vividos en los últimos tres siglos. Ninguna persona hubiese imaginado el alcance del cisma, por decir que en 1760 la existencia de la electricidad o el internet eran algo fuera del mundo real. No obstante, todos los cambios ocurridos desde la máquina de vapor nos llevan a Whatsapp; y es desde esa lógica que debemos comprender que nuestras sociedades siempre están en cambio permanente y que aún queda todo un mundo por cimentar.

Fue entre 1760 y 1840 que se dio la denominada Revolución Industrial o Revolución inglesa. Consistió en el paso de la economía rural y agrícola a una de carácter industrializado y urbano. Esto se debió, básicamente, al descubrimiento de la máquina de vapor y, posteriormente, a su uso en el ferrocarril. Algo tan básico como esto, logró cambiar el trabajo manual por uno mecanizado, alcanzando una mayor productividad y dando pie a la formación de las primeras fábricas; también por la forma y alcance del comercio internacional, conllevando a una globalización. El área clave de esto fue la industria textil.

La Segunda Revolución Industrial se dio entre 1870 y 1914. Su principal eje fue la energía. Durante este periodo se descubrió y propagó el uso de la energía eléctrica, pero también del petróleo y el gas natural. A ello se sumó el uso de nuevos medios de comunicación como el teléfono y el radio. Esto incrementó la productividad de las fábricas y empresas, que adquirió un volumen masivo, aumentó el consumo y logró un cambio social en la división del trabajo y la migración.

El tercer cambio, dado entre 1945 y 1970, fue científico-tecnológico, es decir que se trató de una revolución del conocimiento. Esta se dio a partir de los cambios computarizados, digitales y en microelectrónica. Se acompañó de la búsqueda por energías y materiales renovables. Para algunos teóricos, este proceso abarca hasta nuestros días, descartando la existencia de una cuarta revolución industrial. Esto generaliza los alcances digitales, sin comprender a profundidad que el siglo XXI ha

traído sus propios aportes y transformaciones; sin que sea posible equiparar los primeros embates digitales con el mundo del internet como lo conocemos ahora.

Gracias a la velocidad, alcance e impacto de los sistemas es que se puede hablar de un cuarto cisma. Cuando se compara con las revoluciones industriales anteriores, la velocidad de los avances actuales no tiene precedentes históricos; todo muta a un ritmo exponencial en lugar de lineal. Además, se están alterando casi todas las industrias en todos los países; lo que anuncia la transformación de sistemas de producción, gestión y gobernanza (Schwab, 2015, p. 1).

También es correcto suponer, y aclarar, es que los países en vía de desarrollo o semi-industrializados aún están transitando de esta tercera revolución hacia la cuarta. Como lo ha señalado Klaus Schwab, esto se debe a que el 17% de la población mundial no disfruta de los avances de la segunda revolución industrial, y más de la mitad de la población mundial tampoco disfruta de los avances de la tercera revolución industrial y de uno de sus hitos, internet (Caro, 2017, p. 8). Lo que nos señala una desigualdad entre el mundo industrializado y aquellos que aún combinan el mundo rural con el trabajo mecanizado o digitalizado.

Finalmente está la recién denominada Cuarta Revolución Industrial. Esta ocurre en las primeras décadas del siglo XXI y se caracteriza por los resultados de la convergencia entre tecnologías digitales y físicas que llevan a nuevas infraestructuras, como las empresas, comunicaciones, transportes, consumos y modos de vida. Los alcances de este movimiento aún son impredecibles, puesto que siguen en desarrollo. Sin embargo también existen varias certezas, que ya resultan innegables, sobre cómo se está modificando el mundo. A continuación pasaremos a abarcar, con mayor profundidad, cuáles son las grandes características del proceso histórico que vivimos.

### **La Cuarta Revolución Industrial**

Además de lo anteriormente mencionado, hay que agregar que la cuarta revolución cuenta con tipologías innatas, las cuales le perfilan como uno de los cambios sin precedentes en la historia de la humanidad. Podemos hablar de tres ejes principales: Velocidad de las transformaciones tecnológicas, amplitud y profundidad de los cambios, y el impacto en los sistemas socio-económicos. La primera gran característica es la velocidad de invención. En esta revolución, las técnicas emergentes y la innovación de base extendida se están difundiendo mucho más rápido y más ampliamente que las veces anteriores. Estas tecnologías *de última generación* están transformando por completo los sectores económicos a una velocidad impresionante. Se trata de aquellas empresas que surgieron con un servicio o producto innovador, lo consolidaron rápidamente y ahora se apropian del mercado; como sería el caso de Uber, Google, Airbnb o el Iphone de Apple (Caro, 2017, p. 9).

La segunda característica es la amplitud y profundidad de los cambios que vivimos. La digitalización ha implicado la automatización del proceso productivo, lo que reduce los costos de producción. Esto, junto con el auge de las plataformas que reúnen y concentran actividades de diferentes sectores, afecta los rendimientos de escala de las empresas, que crecen exponencialmente. El resultado es que la productividad de las empresas se va a multiplicar, los ciclos de innovación/ganancia se acortarán, favoreciendo a los emprendedores frente a los rentistas; al mismo tiempo, las nuevas tecnologías van a contribuir a la producción de bienes y servicios con costo marginal cero (como ya se constata con las *nubes* -Google o Dropbox- así como Whatsapp o Instagram. Empresas que ofrecen servicios y bienes de información con costos cercanos a cero). En el futuro, la innovación tecnológica también conducirá a un milagro de la oferta, con ganancias a largo plazo en eficiencia y productividad. Los costos de transporte y comunicación caerán, la logística y las cadenas de suministro mundiales serán más efectivas, y el costo del comercio disminuirá, lo que abrirá nuevos mercados e impulsará el crecimiento económico. (Caro, 2017, pp. 9- 10. Schwab, 2015, p. 2).

La tercera característica – impacto en los sistemas socio económicos- es la más compleja, puesto que engloba varios rasgos. Por una parte están los cambios en el mercado laboral y el empleo. El impacto será tal que para el 2020 la automatización, la robótica y la computación avanzada harán desaparecer siete millones de empleos, y tan sólo creará dos millones de puestos nuevos (Oliván, 2016, p. 102). El escenario que se prevé es desempleo, precariedad y dualización para quien no se recicle y adapte lo suficientemente rápido, porque el mercado se dividirá entre quienes sepan gestionar las tecnologías y quienes realicen trabajos tan poco cualificados que no salga rentable sustituirlos por dichas tecnologías (Caro, 2017, p. 10. Oliván, 2016, p. 103).

Esto demuestra otro rasgo: una futura desigualdad en el mercado laboral (una preocupación económica clave y la mayor preocupación social asociada con la Cuarta Revolución Industrial). Los grandes beneficiarios de la innovación tienden a ser los proveedores de capital intelectual y físico, los innovadores, los accionistas y los inversores, lo que explica la brecha creciente en la riqueza entre quienes dependen del capital frente al trabajo. Lo que sin duda puede generar una reducción de las clases medias globales.

Por otra parte, al igual que las revoluciones que le precedieron, la Cuarta Revolución Industrial tiene el potencial de elevar los niveles de ingresos globales y mejorar la calidad de vida de las poblaciones de todo el mundo. Hasta la fecha, los que más lo han aprovechado han sido los consumidores capaces de pagar y acceder al mundo digital. La tecnología ha hecho posible el surgimiento de nuevos productos y servicios que aumentan la eficiencia y el placer de nuestras vidas personales (Schwab, 2015, p. 2). Aunque esto también muestra su contraparte a través de las economías más pobres, quienes probablemente podrían verse excluidas con respecto a los avances tecnológicos, por falta de recursos o porque carezcan de las infraestructuras necesarias (Caro, 2017, p. 11).

Finalmente, en sentido político, está el rasgo de la gobernanza. Las nuevas tecnologías y plataformas permitirán a la población interactuar con los gobiernos, expresar sus opiniones, coordinar sus esfuerzos e incluso eludir la supervisión de las autoridades públicas. Simultáneamente, los gobiernos obtendrán nuevos poderes tecnológicos para aumentar su control sobre las poblaciones, sobre la base de sistemas de vigilancia y la capacidad de controlar la infraestructura digital. Sin embargo, los Estados enfrentarán una mayor presión para cambiar su enfoque actual de compromiso público y formulación de políticas, ya que su papel central de conducir gobiernos disminuye debido a nuevas fuentes de competencia y por la descentralización del poder que las nuevas tecnologías hacen posible (Schwab, 2015, pp. 5- 6).

En última instancia, la capacidad de los sistemas gubernamentales y las autoridades públicas para adaptarse determinará su propia supervivencia. Si demuestran ser capaces de abrazar un mundo de cambios disruptivos y de demandas sociales, sometiendo sus estructuras a niveles de transparencia y eficiencia que les permitan mantener su ventaja competitiva, perdurarán. Si no pueden evolucionar, enfrentarán problemas crecientes hasta su colapso (Schwab, 2015, p 6. Oliván, 2016, p. 105).

Con todo esto se puede concluir parcialmente que los cambios digitales que vivimos hoy en día son parte de un proceso histórico de larga duración, interconectado a diversos niveles: globalmente y en sentido económico, social y político. Lo cual explicaría porque nuestro entorno cambia tan vertiginosamente o porque los sentimientos de incompreensión o desconexión con este nuevo mundo que se levanta ante nosotros. En ese mismo sentido, resulta relevante estudiar, comprender e insertarse en este ciclo, ya sea desde los análisis y estudios, o en una parte más práctica, marcada por los negocios, la educación y el emprendimiento. Ya que es a partir de estas herramientas que podremos, a nivel individual y social, sacar ventaja de los contratiempos y evitar problemas futuros en relación con el desarrollo económico y la mejora social.

## **SEGUNDA PARTE: LA REVOLUCIÓN 4.0 Y EL EMPRENDIMIENTO**

### ***Puntos clave***

Dentro de este trabajo nos enfocamos principalmente al impacto que la última revolución industrial ha traído sobre el mundo laboral, empresarial y de negocios. Para ello debemos entender qué es el emprendimiento y cómo este se ha visto influenciado por la Revolución 4.0 o Revolución digital.<sup>3</sup>

Emprender significa poner en marcha una actividad, una obra o un negocio que requiere cierta capacidad de detección de oportunidades, de toma de decisiones y de asunción de riesgos moderados. Se caracteriza por romper con la forma tradicional de hacer las cosas, proponiendo un producto o servicios que aportan valor añadido y que acaban con las rutinas establecidas. Para ello, el emprendimiento requiere características individuales, competencias técnicas y aptitudes transversales (Mababu, 2017, pp. 5-6).

De acuerdo con Hebert y Link (1989), hay tres grandes acepciones de emprendimiento:

La primera considera el emprendimiento como un potenciador de creación de mercados mediante la difusión tecnológica, la innovación o la coordinación de mercados. En este sentido, el emprendedor es un catalizador del crecimiento económico, la creación de empleo y la competitividad. La segunda se centra en la toma de riesgos como característica fundamental del emprendedor. Y la tercera pone de relieve las decisiones laborales del individuo; esta acepción considera emprendedores a los individuos capaces de administrar sus propios negocios y se centra en la definición de emprendedores independientes.

A partir de lo ya estudiado sobre la Cuarta Revolución Industrial, la transformación digital introduce a las empresas una cultura de innovación y reinención permanente, una lógica de crecimiento y desarrollo centrado en el consumidor, una reducción de las barreras geográficas y culturales, y una apertura al sistema global. Ello implica entender adecuadamente las nuevas reglas del mundo empresarial y adaptarse a un mercado en constante cambio, proporcionando soluciones originales tanto en los

---

<sup>3</sup> Los términos de Revolución digital y 4.0 son una especie de sinónimo, y hacen referencia particular al proceso que vive el mundo empresarial con relación a la última revolución industrial.

productos como en los servicios. En este nuevo paradigma no se trata simplemente de cambiar o sustituir un proceso físico por uno virtual. Consiste en poner a las personas en el centro del negocio, utilizando todos los recursos (tecnologías) para ofrecerles mejores productos y servicios. En este sentido, hay que formar emprendedores que se adapten a los nuevos modelos de hacer negocios y con la capacidad de anticiparse a las cambiantes necesidades del consumidor (Mababu, 2017, pp. 3-5).

Para estos nuevos o futuros emprendedores, la transformación digital es la llave de muchas nuevas oportunidades. De ahí que estudiemos lo que se ha llamado la *Industria 4.0*.<sup>4</sup> Esta se encuentra sustentada en las llamadas “Fabricas Inteligentes”, caracterizadas por la interconexión de máquinas y sistemas de producción, por un fluido intercambio de información con los mercados, competidores y otras fábricas inteligentes. Lo que permite introducir gran flexibilidad en el proceso productivo y gran adaptabilidad a situaciones fortuitas. Además, los clientes finales no son considerados sólo consumidores, sino que sus opiniones cuentan para diseñar y personalizar un producto o servicio. De esta forma, los productores y consumidores interactúan directamente a través de las redes de internet (Caro, 2017, p. 7).

Visto en perspectiva, la Cuarta Revolución Industrial tiene cuatro efectos principales en los negocios: las expectativas de los clientes, la mejora de los productos, la innovación colaborativa y las formas de organización (Schwab, 2015, p. 5). Desde estos efectos se trabaja, junto con la tecnología, para crear el paradigma empresarial de inicios del siglo XXI. Es por ello que las principales herramientas de la Revolución 4.0 son el internet de las cosas, sistemas ciberfísicos, nanotecnología, Big Data, drones, inteligencia artificial, robótica, comunicaciones inalámbricas y productos inteligentes, entre algunos otros.

---

<sup>4</sup> De acuerdo con Caro (2017), el Centro para la Tecnología de la Información y de la Oficina (CeBIT) fue el primero en usar el término durante la feria de Hannover 2011.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 1 /2018

Tabla 1. Principales tecnologías de la cuarta revolución industrial.

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
Impresoras 3D	Avances en las técnicas de fabricación, ganando en precisión y uso de nuevos materiales. Se incluye el desarrollo de tejidos orgánicos para uso médico.
Nuevos materiales	Nuevos materiales y nano estructuras para el desarrollo de nuevas propiedades los materiales.
Inteligencia artificial y robótica	Desarrollo de máquinas que puedan sustituir a los seres humanos, cada vez más en las tareas asociadas con el pensamiento, trabajos multitarea, y tareas físicas.
Biotecnologías	Innovaciones en la ingeniería genética, conocimiento de la secuencia y aplicaciones tanto terapéuticas como preventivas para mejorar la salud entre otras aplicaciones.
Captura y transmisión de energía	Mayor eficiencia en la batería y pila de combustible; nuevas tecnologías para el aprovechamiento de energías renovables; distribución de energía a través de sistemas de redes inteligentes, o la transferencia de energía inalámbrica entre otras mejoras.
Blockchain	Sistemas criptográficos que gestionan, y verifican los datos de transacciones de registro público. Es la base de nuevas formas de dinero virtual como el Bitcoin.
Geoingeniería	Nuevas tecnologías orientadas a la captación y eliminación de dióxido de carbono y el manejo de la radiación solar.
Internet de las cosas	Sensores y sistemas integrados y conectados para facilitar el seguimiento y la gestión de productos, servicios y aplicaciones en múltiples ámbitos.
Neurotecnologías	Innovaciones como las llamadas drogas inteligentes orientadas a mejorar la actividad cerebral.
Tecnologías de la computación	Nuevas arquitecturas de computación que incluye la computación cuántica, biológica o de procesamiento de redes neurales, así como la expansión de las tecnologías informáticas actuales.
Tecnología espacial	Desarrollos que permitan un mejor acceso y la exploración del espacio, incluyendo los micro-satélites, telescopios avanzados, cohetes reutilizables y motores de cohete de chorro integrados.
Realidad virtual aumentada	Mejoras en las interfaces entre humanos y ordenadores, que implican entornos de inmersión, lecturas holográficas y superposiciones producidos digitalmente por experiencias de realidad aumentada.

Fuente: Caro, 2016, p. 21

A esto hay que sumar otra característica: los modelos laborales digitales. Términos como trabajo en la nube, trabajo colaborativo, el *crowdworking*, espacios de *co-working*, los *newhater* o las *startups*, son nuevas formas de sociabilidad empresarial y laboral. Superficialmente estos nuevos modelos tienen poco o nada que ver con las relaciones de trabajo tradicionales del siglo XX. Sin embargo, su existencia impacta el desarrollo social y el emprendimiento; ya que responden a las necesidades contemporáneas sobre las relaciones humanas, digitales y laborales.

El conjunto de estos avances tecnológicos, las transformaciones sociales y económicas sumadas a la capacidad emprendedora y de innovación, permiten trasladar la mentalidad tecnológica-digital al mundo empresarial. En realidad, la transformación digital comienza cuando las personas implicadas interiorizan el proceso del uso de tecnologías y lo trasladan en la cadena de valor permitiendo la convergencia de lo físico y lo virtual (Mababu, 2017, p. 10).

### ***Aplicación y emprendimiento***

Para los emprendedores de hoy, los cambios que vivimos se presentan como oportunidades diarias -democratizadas y cada vez más viables en sentido financiero- para constituir un negocio o empresa. Basta con que las personas asimilen las tecnologías actuales y las proyecten en una necesidad o servicio para que puedan agregarles un valor añadido.

Todos los fenómenos estudiados en párrafos anteriores, son un nuevo modelo de sociedad, en la que los servicios basados en el conocimiento constituyen la estructura central de la nueva economía y de una sociedad sustentada en la información. Esto sólo es entendible desde el conocimiento, la innovación, la utilización eficaz de los recursos y a través de la cohesión económica, social y territorial. Lo cual necesita, para poder desarrollarse, actuar en una triple dirección: directamente sobre sus ciudadanos, mejorando sus niveles de educación, su formación, su capacidad innovadora y emprendedora (Aguilar, 2016, p. 80).

Existen varias áreas que ejemplifican bien el alcance e innovación del emprendimiento, pero también muestran los vacíos que hay que procurar para obtener un óptimo desarrollo económico en América Latina y, en especial, en México. Para este caso, usaremos dos ejemplos claves: la agricultura y la medicina. El caso del agro es esencial por varios aspectos. Primero, porque es parte vital del sustento económico de la región, es un área que aún permanece con atrasos en tecnología, con un nivel de emprendedurismo muy básico y que cuenta con un amplio potencial de crecimiento.

Las condiciones geográficas y climáticas como los bajos niveles de lluvia, difícil acceso al agua o la erosión de los suelos son algunos de los factores que pueden tratarse con el uso de tecnologías digitales. El emprendimiento en esta área demuestra que hay una gran necesidad de innovar, invertir y consolidar lo ya realizado.

Por ejemplo, se ha desarrollado una técnica laser que hace posible conocer el mejor momento para cosechar, permitiendo mejorar la calidad del cultivo y su proceso, ya que no se confía únicamente en los métodos empíricos. Otra técnica innovadora es el uso de sensores en el campo, la cual permite conocer -en tiempo real- el estado de las parcelas y obtener información -desde casa- respecto a la temperatura del suelo, humedad, estado hídrico del cultivo, entre otros. Así mismo está el uso de Drones, que tendrá cada día más importancia en la agricultura, ya que pueden recoger información como estado hídrico para detectar deficiencias de riego, detectar posibles plagas y hasta hacer tratamientos fitosanitarios desde el aire.

La Robótica también tiene su espacio en la agricultura. Un ejemplo está en los viñedos, logrando que un robot se desplace de forma autónoma recogiendo datos de rendimiento, crecimiento vegetativo, composición de las uvas y estado hídrico del cultivo. Por último, cabe mencionar que existen aplicaciones móviles sobre sistemas de riego, en predicciones de consumo hídrico de los cultivos, para el conteo del número de flores de la inflorescencia de la vid, entre otras. Esto demuestra que en el caso del agro existe mucho por innovar y una necesidad de desarrollar proyectos de emprendimiento que permitan implementar la tecnología para beneficio del trabajo en el campo.

Por su parte, el caso de la medicina (un poco más conocido) demuestra todas las bondades del avance tecnológico en la vida humana. La amplitud de conocimientos obtenidos por investigaciones científicas y las innovaciones obtenidas para ayudar al organismo humano en cuestiones de salud y mejora en la calidad de vida, son impresionantes. Tan sólo el caso de prótesis con base a impresiones en 3D demuestra un acceso más fácil y económico a los elementos ortopédicos. Otro paradigma lo tenemos en las operaciones con láser y en la optimación de diagnósticos gracias a nuevas tecnologías digitales; sin olvidar la implantación de nanorobots en determinadas partes del organismo o las nuevas cirugías robóticas, por citar algunos casos.

La revolución tecnológica ha cambiado el mundo para siempre y, en los próximos años, cambiará de un modo radical la forma de entender y relacionarnos con la ciencia. La medicina del siglo pasado giraba alrededor de los centros hospitalarios, pero las innovaciones tecnológicas han desarrollado importantes herramientas de aplicación en toda esta área. Los avances resultan un aliciente. No sólo en el sentido económico, sino también social; especialmente frente a la falta de recursos médicos en zonas no urbanas o de cara a las irregularidades que presentan las instituciones de salud pública. Si bien, en el sector médico existen los recursos de inversión, muchas veces el problema se encuentra en la carencia mentalidad emprendedora y en la incapacidad de encontrar en la tecnología, más que una herramienta de trabajo, un nuevo ejercicio de la profesión.

Empero, la agricultura y medicina no son las únicas áreas. En espacios como el comercio, la industria (aeroespacial, automotriz, química, de construcción), el sector energético o la educación, requieren implementar una gran capacidad de innovación y ser insertadas en el mundo digital. Es por ello que la creatividad, la educación y la constancia son puntos clave al momento de emprender y desarrollar las ideas de negocio.

## CONCLUSIONES

La historia nos demuestra que la humanidad es creativa e innovadora por naturaleza. En los últimos cien años, la civilización humana ha atravesado prácticamente tres revoluciones industriales; lo que ha hecho que el mundo se modifique constantemente, especialmente en un avance tecnológico, cuyos resultados no logramos comprender concretamente. En estos procesos socio-económicos está inmerso el mundo empresarial y de negocios, que también ha cambiado rápidamente en la última centuria. Desde la mecanización hasta la digitalización, los emprendedores y empresarios han sabido hacer frente y adaptarse a las exigencias del mundo contemporáneo.

Por ello resulta tan importante comprender los cambios en perspectiva histórica, para asimilar mejor cómo es que el emprendedurismo debe renovarse. Dentro de la Revolución 4.0 –entendida como el espacio específico que une el cambio social con el entramado económico- es evidente que los sectores de emprendimiento, en especial los jóvenes, han sabido comprender y usar a su favor los cambios. Sin embargo aún quedan varios pendientes.

Para la región latinoamericana es preciso asimilar que su vida industrial oscila entre la tercera y cuarta revolución. Por ende, para lograr una óptima digitalización de las sociedades y el emprendimiento, es necesario crear proyectos y plataformas socio-gubernamentales que impulsen el desarrollo y faciliten estas transiciones, especialmente para los sectores menos privilegiados. Fundamentalmente, hay que buscar mejorar al emprendimiento en temas como la internacionalización, las redes empresariales o la divulgación sobre estadísticas y datos reales del crecimiento y problemáticas que enfrenta el sector.

Este campo económico tiene demasiado potencial, aunque numerosas veces queda desperdiciado u opacado por la incomprensión de los cambios en las estructuras sociales y laborales. Áreas como la educación o las incubadoras de empresas resultan claves para el mejoramiento de los emprendedores y en la formación de las futuras

generaciones de empresarios, consumidores y trabajadores. En ese sentido, la misma tecnología es una herramienta y un medio de transformación, especialmente para modificar y optimizar las cuestiones que atañen al emprendedurismo latinoamericano. Así lo demuestran los casos mencionados: agronomía y medicina; ya que ambos exponen ventajas y caminos futuros para el uso de las tecnologías digitales en áreas esenciales para el desarrollo humano y social del siglo XXI.

Finalmente, la Revolución digital es algo inminente con lo que tenemos que aprender a convivir, ya que se está expandiendo a todas las áreas humanas. De ahí la necesidad de identificar este cambio, analizarlo y darle una respuesta desde su propia naturaleza, sin pretender unirlo a lecturas del mundo ya conocido. Porque a pesar de las incomprensiones o las negatividades, son la creatividad y la sensibilidad humana aquellas cosas que la tecnología menos comprende o reemplaza. Entre más innovadores seamos, mayores son nuestras posibilidades de hacer mejor uso de la tecnología y de construirnos un espacio en este mundo tan evolutivo.

## REFERENCIAS

- Aboal, D., & Veneri, F. (2016). Entrepreneurs in Latin America. *Small Business Economics*, 46 (3), 503-525.
- Aguilar del Castillo, M. C. (2016). La formación y el emprendimiento respuesta a las nuevas realidades económicas y sociales. *LLI*, 2 (2), 73- 103.
- Caro Márquez, E. (2017). La Cuarta Revolución Industrial. España: Trabajo fin de grado, Universidad de Sevilla.
- Hebert, R., & Link A. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1 (1), 39-49.
- Mababu Mukiur, R. (2017). La transformación digital y el emprendimiento de los jóvenes en Iberoamérica. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 5 (2), 1- 18.
- Montero G., & Baño Hifóng, M. (2015): Crear empresas no es suficiente. Un análisis del impacto de la creación de empresas e innovación en el crecimiento económico de los países. *Revista Contribuciones a la Economía*. <http://eumed.net/ce/2015/1/crear-empresas.html>
- OCDE/CEPAL/CAF (2016). *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2017-es>
- Oliván, R. (2016). La Cuarta Revolución Industrial, un relato desde el materialismo cultural. URBS. *Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales*, 6 (2), 101-111. <http://www2.ual.es/urbs/index.php/urbs/article/view/olivan>
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Business. <http://vassp.org.au/webpages/Documents2016/PDevents/The%20Fourth%20Industrial%20Revolution%20by%20Klaus%20Schwab.pdf>

## **INFORME DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORA. PROPUESTA DE MODELO**

LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN<sup>1</sup>  
ldelfin@uv.mx

JESÚS ESCUDERO MACLUF<sup>2</sup>  
jmacluf@uv.mx

LUIS CRUZ KURI<sup>3</sup>  
lckuri@uv.mx

### **DESARROLLO**

#### **INTRODUCCIÓN**

La presentación escrita del diagnóstico del clima laboral, no es un reto en sí, lo es, la homologación del documento que presenta el diagnóstico del CL. Con frecuencia quien diagnostica el CL presenta un informe que si bien es válido -por haberse realizado acorde a la metodología científica- no está dentro de un grupo de informes como los que ya ha desarrollado el sector salud y que son comunes tanto para quien diagnostica como para quien recibe, analiza y prescribe en función de lo que lee funcionalmente en su papel de médico.

El reconocimiento de la propuesta de modelo que aquí se presenta, ha de descansar -en primer lugar- en el gremio de los Investigadores Administrativos (IA) y posteriormente en las personas que van a hacer uso del mismo; gerentes o administradores generales y los encargados del área de recursos humanos de las organizaciones. Los informes consensuados -independientemente de la persona física o moral que los emita- presentarían características comunes que llevaría a su comparación<sup>4</sup> y a hablar un mismo lenguaje.

---

<sup>1</sup> Académico-investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana. Email: ldelfin@uv.mx

<sup>2</sup> Académico-investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana. Email: jmacluff@hotmail.com

<sup>3</sup> Investigador el Instituto de Investigaciones de Ciencias Básicas de la Universidad Veracruzana, lkuri@uv.mx

<sup>4</sup> La diversidad de informes requeriría realizar procesos de adecuación para llevar a cabo la comparación; hay quien presenta -además de la interpretación- informes visuales, tales como: tablas, gráficas de barras, gráficas de pastel y diagramas de dispersión entre otros.

La determinación no es sencilla, y tampoco el acuerdo entre los IA sobre lo que debe ser el informe. De ahí que existan modelos diferentes que se fundamentan en la definición operativa que ellos realizan de los factores que consideran determinantes que lo caracterizan, por lo que es preciso acotar no la cantidad de informes sino sus tipos, con vistas a producir el acervo de informes a utilizar en la línea de investigación "Clima Laboral"

Dado que la construcción de los informes depende de los factores a analizar y la herramienta utilizada, cada IA puede generar bajo una misma designación distintos informes, esto atenta contra una regla básica de igualdad y comparación, la estandarización. Si los informes no son los habituales entonces, no son generalizables.<sup>5</sup> Esta posición no debe considerarse intransigente, pues a la luz de nuevos conocimientos se ha de modificar o desechar lo que se ha venido aceptando como informe homologado.

### ***Problema***

Actualmente se observan diversos modelos de informes de diagnóstico del clima laboral. Esta situación está fomentada por la falta de consenso y la diversidad de informes. Por ejemplo, este fenómeno no se visualiza en el campo de la salud ya que cuando alguien se realiza un examen de sangre, recibe -por parte del laboratorio- un diagnóstico, el documento, en lo sustantivo, presenta datos en tres columnas: la primera indica lo que se estudia, en la segunda los valores encontrados de lo que se examinó y en la tercera los valores referenciales. (Imagen 1). Quien examina el escrito valora en lo individual y en conjunto los resultados, para dictaminar lo conducente. Acaso ¿esto no puede hacerse en el campo administrativo? La respuesta es sí.

De lo expuesto se deriva el siguiente cuestionamiento: ¿Existe un modelo de informe diagnóstico estandarizado del clima laboral?

---

<sup>5</sup> La generalización se sustenta en la reunión de características comunes.

Imagen 1. Hemograma

## Hemograma

Eritrograma	Valores	Valores de referencia
Glóbulos rojos	6.12	4,5 a 6,0 millones/mm <sup>3</sup>
Hemoglobina	15,1	13 a 16 g/dL
Hematocrito	44,8	38 a 50%
Vol. Glob. Medio (VGM)	88,4	80 a 100 fl
Hem. Glob. media (CHCM)	28,9	26 a 34 pg
C.H Glob. Media (CHGM)	34,4	31 a 36 g/dL
RDW	13,6	11,5 a 15%

Fuente: (Pinheiro, 2018)

### Objetivo

Elaborar un modelo de informe diagnóstico de factores prioritarios a atender del clima laboral.

### Marco

La lectura funcional<sup>6</sup> debe ser inherente al ser humano. Una tendencia del hombre es tratar de comprender y explicar lo que lo rodea. El proceso mental que permite esto es el razonamiento. La lectura que se hace a un informe –resultado de un diagnóstico- debe permitir entender una situación.

Para lograr la comprensión del hecho examinado, el sujeto decisor, debe percibir un buen o mal funcionamiento de las variables explicativas del fenómeno o bien la obsolescencia del sistema administrativo en que vive la situación.

<sup>6</sup> Leer bien es razonar bien [es un proceso] que incluye diferentes formas del pensamiento: la evaluación crítica, la formulación de juicios, la imaginación y la resolución de problemas [que se realizan en relación a las actividades inherentes a la función que desempeña una persona en el ámbito laboral]. (Argudín & Luna, 1998).

En el caso del clima laboral, existen diferentes variables explicativas, consecuentemente, también coexisten distintas estructuras de presentar un diagnóstico del CL. Situación que obedece, entre otros aspectos, a la no uniformidad de las variables explicativas aplicadas en el diagnóstico del fenómeno y a la no homologación por el gremio de investigadores administrativos del formato de informe.

Un diagnóstico del CL es -en esencia- un producto de la teoría. En esta "*se habla de entidades no observables, que son los contenidos de los términos teóricos, el nivel de los hechos queda abandonado. Así pues, las teorías funcionan como explicaciones muy generales y amplias.*" (Yurèn Camarena, 1984). Entonces, ¿se desechan los hechos? La respuesta es no. Una de las cosas que hace la ciencia es la construcción de modelos.

### **Modelo**

#### Noción

El termino modelo se conceptualiza de diferentes maneras. Para la pesquisa realizada se entiende como la "*estructura lógica o matemática que se utiliza en la ciencia para dar razón de un conjunto de fenómenos que guardan entre sí ciertas relaciones.*" (Larousse, 2000). Sin embargo, hay que considerar que un modelo "no constituye por sí mismo una explicación de la realidad...[así] es concebido como una representación posible de una cosa o evento." (Concari, 2001). En este último sentido se ha expresado: "*estas representaciones pueden encajar o no con aquello que intentan reproducir*" (Carvajal Villaplana, 2002).

Lo planteado no ha de entenderse en el sentido de que los modelos no son de utilidad y que consecuentemente no han de construirse. El modelo, trata de:

"a) una idealización, en cuanto que muestra las condiciones perfectas en las que se produce el fenómeno o el sistema; y b) una aproximación esquematizada de este campo de estudio; es decir, no intenta representar la realidad como tal, sino sólo aquellos aspectos o variables más importantes y significativas." (Carvajal Villaplana, 2002)

La ciencia se construye poco a poco, esto se debe a la complejidad propia del fenómeno, por ello, se aíslan algunos aspectos para su estudio, y a partir de estos se va construyendo la estructura relacional del hecho en estudio. Así, el saber se edifica paso a paso y una manera de representarlo es a través de los modelos.

### Características

Los modelos, para Chamizo (citado por Adúriz Bravo), presentan -al menos- las características siguientes:

1. Los modelos son representaciones de objetos, sistemas, fenómenos o procesos. Un modelo siempre es un modelo de algo. Los modelos en tanto que representaciones simplifican lo que representan y pretenden entenderlo
2. Los modelos son instrumentos para intentar responder las preguntas científicas. Los modelos se emplean para obtener información de hechos a los cuales no tenemos acceso directo.
3. Los modelos guardan analogía con los fenómenos que representan. Los modelos son similares a la realidad hasta cierto grado, y nos permiten derivar hipótesis susceptibles de ser puestas a prueba.
4. Los modelos son distintos de (y más simples que) la realidad, porque responden a un sentido: para qué se propusieron, de dónde vienen y adónde van.
5. Los modelos se construyen en un compromiso entre las analogías y las diferencias que tienen con la realidad que representan. Por tanto, los modelos se pueden ampliar y corregir.
6. Los modelos se desarrollan a lo largo de la historia, en un proceso iterativo de revisión para acomodar la nueva evidencia empírica.
7. Los modelos deben ser aceptados (consensuados) por la comunidad científica. La ciencia es conocimiento público y validable.
8. Se puede clasificar los modelos en tipos. La clasificación de los modelos en icónicos (imágenes y maquetas) y conceptuales (relacionados con el lenguaje, como símbolos y fórmulas) “parece ser de las más relevantes para discutir el aprendizaje”

### Función y valor

La función básica del modelo radica en que constituye una herramienta para representar y/o conocer una realidad que permite obtener ciencia y, como cualquier instrumento su valor se determina en la medida en que permite obtener lo que se desea saber.

El modelo científico si bien relaciona elementos que construyen un hecho, también busca conocer su estado, para controlarlo. La situación, es observada bajo la lupa de las exposiciones consideradas válidas. Las explicaciones no son definitivas, son perfectibles, a medida que se conoce, el principio científico se reinventa.

El modelo adquiere mayor relevancia cuando se difunde y aplica en la solución de situaciones no deseables. Una manera de plasmar un modelo que contribuya al equilibrio de aspectos atendidos por el campo administrativo, es construyendo un informe diagnóstico que permita: a) visualizar los factores considerados relacionados al fenómeno no deseado, b) presentar los valores considerados aceptables y c) los valores reales encontrados. Así quien lee el informe diagnóstico de la situación investigada está en posibilidad, no solo de explicar las causas que origina el hecho, también de proponer una intervención para revertir el estado hallado.

### Informe diagnóstico

El texto escrito cuyo objetivo es informar del estado de una situación concreta se denomina informe diagnóstico. En el campo de la salud, el diagnóstico se entiende como "*conjunto de signos que sirven para fijar el carácter peculiar de una enfermedad y también es la calificación que da el médico que a la misma según los signos que advierte*" (Mézquita Ortiz, 2006).

En la cuestión administrativa, quien lleva a cabo el diagnóstico ha de ser llamado *administrador clínico* y al campo denominarse administración clínica. El último término puede definirse como el arte científico en la administración para identificar un fenómeno no deseable -improductividad, rotación, ausentismo, insatisfacción laboral y extranjerismo organizacional, entre otras-

Las características del informe diagnóstico son: a) texto expositivo, b) texto explicativo, c) propósito de informar del fenómeno investigado, d) enfoque en un tema, e) indica técnica e instrumento de investigación y f) menciona el tipo de análisis.

#### *Tipo de análisis*

La ciencia en la construcción del conocimiento hace uso de diversas pruebas diagnósticas. Para el caso que nos ocupa "identificación de factores prioritarios del Clima Laboral a atender" es conveniente usar el diagrama de Pareto. El diagrama también es conocido como diagrama ABC o diagrama 20-80. Es utilizado en la calidad y su finalidad es: a) evaluar datos, b) generar información, c) crear reflexiones y d) tomar de decisiones. Esta herramienta es una representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema que ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que hay que tratar. (Domenech Roldán).

#### ***Materiales y métodos***

La investigación fue cualitativa, exploratoria, prospectiva, no experimental y de gabinete. El proceso descansó en la compilación de datos que conformaron la perspectiva general del informe diagnóstico. Se realizó bajo la técnica fichaje documental y el instrumento fue la ficha de trabajo. El análisis a los datos fue mediante tabla comparativa y el proceso consistió en: a) allegarse de artículos relativos a la temática, b) lectura del resumen, c) selección de documentos, d) análisis del documento y e) construcción de tablas comparativas.

## RESULTADOS

Los hallazgos documentales indican diversidad de: a) formatos, b) nivel al que se entrega dentro de la estructura organizacional, c) estructura de contenido y d) distinta base de análisis. (Tablas 1,2 y 3).

Tabla 1. Clasificación de los informes de acuerdo a su destino.

Característica	Hallazgo		
Clasificación.	Contenido.	Detallado.	Presenta toda la información del estudio
		Ejecutivo.	Es un resumen que contempla - principalmente- factores importantes.
		Resumido.	Es un resumen de todos los factores y áreas involucradas.
		Por Área o Depto.	Solo presenta datos inherentes al área o departamento.
	Nivel al que se presenta.	Directivo.	El informe se utiliza para la toma decisiones.
		Estratégico.	Es un documento que se usa para determinar estrategia, metas y acciones.
Medio.		Es un documento que se usa para conocer debilidades.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Clasificación de los informes de acuerdo a su contenido.

Característica	Hallazgo			
	1	2	3	4
Estructura de contenido.	Introducción.	Introducción.	Introducción.	Introducción.
	Antecedentes.	Lineamientos generales.	Marco teórico.	Ficha técnica
	Metodología.	Metodología.	Metodología.	Criterios
	Resultados.	Resultados.	Resultados.	Resultados
		.	Análisis.	
			Oportunidades de mejoras.	
			Aspectos críticos	
	Conclusiones	Conclusiones	Conclusiones	
		Recomendaciones.	Recomendaciones	
Bibliografía.				
Resultados/ Exposición	Textual y gráfico (Anexo: 1 y 2)			
	Gráfico (Anexo: 2)			

Fuente: Elaboración propia.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 1 /2018

Tabla 3. Comparativo de informes según su método.

Característica	Hallazgo											
	1		2			3			4			
Metodología	Dimensiones		Dimensiones			Dimensiones			Dimensiones			
	Instrumento		Instrumento			Instrumento			Instrumento			
	Consistencia interna								Consistencia interna			
	Proceso de recolección y procesamiento de datos		Proceso de recolección y procesamiento de datos			Proceso de recolección y procesamiento de datos			Población-muestra			
	Población-muestra		Población-muestra			Población-muestra			Consistencia interna			
			Escala de valoración						Escala de valoración			
Herramienta de análisis	Indicadores estadísticos											
	Razones.		Se contó con la participación de 1198 servidores. Los funcionarios que <b>respondieron corresponden al 92.6% de los programados.</b> (Crece Ltda, 2016)									
	Escala		<b>El puntaje global</b> para la Dimensión Motivación <b>es de 61.35</b> (Área de Administración de Servicios institucionales, 2012)									
	Media aritmética		El resultado para toda la Institución en su conjunto fue REGULAR al obtenerse una Media Aritmética de 73.30 (Universidad APEC, 2012)									
	Moda		Para cada uno de los ítems del cuestionario presentamos el número de respuestas, para los posibles valores...Se presenta también el valor medio, <b>la moda</b> y la desviación típica. (Universidad de Salamanca, 2009)									
Coeficiente de variación.		La menor puntuación corresponde a la pregunta No. 28 ...con una media de 33.93, <b>y una dispersión significativamente alta (90%).</b> (Universidad APEC, 2012)										
Cuartillas	Informe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Cuartilla	2	4	19	20	42	45	72	84	92	133	138

Fuente: Elaboración propia

## **CONCLUSIÓN**

Se reafirma que no existe un modelo de informe diagnóstico estandarizado del clima laboral, debido a que: a) hay diversidad de formatos, b) existe contenido estructural diferente, c) coexisten distintos aspectos metodológicos , d) no uso constante de herramientas de análisis y e) número de cuartillas no estandarizado, se concluye que el informe diagnóstico no está estandarizado.

## **DISCUSIÓN**

El informe del clima laboral no ha sido acordado por la mayoría de los investigadores administrativos. La causa puede ser que no se le ha considerado importante, discrepancia de criterios académicos de lo que debe contener o bien cualquier otra. Lo que interesa es -en primer lugar- dilucidar si esto invalida un informe. La respuesta es no; siempre que los hallazgos encontrados se sustenten en la metodología científica. Esto no significa que no se pueda homologar por el gremio de los administradores clínicos del clima laboral, un formato de presentación de resultados. De aceptarse estandarizaría: escala de valores referenciales, factores a evaluar y propuestas remediales a seguirla; un laboratorio que se encuentre en la ciudad de México o en Xalapa, presenta un mismo formato del análisis de sangre, la diferencia entre uno y otro documento está en los resultados, mas no en los factores y valores de referencias utilizados. El médico que los evalúa considera condiciones del paciente y en consecuencia ofrece el remedio. Este actuar es el que se busca con el planteamiento del formato que se propone a continuación.

## **Propuesta**

El modelo de informe diagnóstico del clima laboral que se propone considera los siguientes aspectos:

- Metodología: objeto, sujeto, población, muestra, período de análisis, instrumentos de recolección y herramientas y procesamiento electrónico de análisis.
- Descripción del hallazgo.

- Diagnóstico: factores -dimensiones- intervinientes, resultados y valores de referencia.

A continuación se presenta un ejemplo de lo expuesto:

C. XXXXXX

Cargo

Organización

Entregamos el diagnóstico de la pesquisa realizada el XXX, en XXX a su digno cargo. Esta acción formó parte del diagnóstico No. XXX.

Objeto(s) de estudio(s):	Clima Laboral (CL)
Sujeto de estudio:	XXXXXX
Población / Muestra	XXX/895
Diagnóstico de envío	Diagnóstico del grado de prevalencia y determinación de factores críticos del CL.
Periodo de análisis	XXXXXX

## RESULTADOS.

- Clima laboral. Se observa una banda de agrupación de grado bajo -principalmente- en sujetos del sexo masculino, con intervalo de edad de 35 a 40 años, una antigüedad laboral de 20 años, grado de estudios de licenciatura, número de dependientes económicos de 4 y estado civil de casado La zona de concentración de grado medio está -preponderantemente- en sujetos del sexo masculino, con intervalo de edad de 25 a 30 años, una antigüedad laboral de 15 años, grado de estudios de posgrado, número de dependientes económicos de 2 y estado civil de soltero. El grado alto se destacó en sujetos del sexo femenino, con intervalo de edad 41 a 45 años, una antigüedad laboral de 25 años, grado de estudios de licenciatura, número de dependientes económicos de 3 y estado civil de soltero.

## DIAGNÓSTICO.

- Clima laboral. El nivel predominante es el medio. El estudio mostró que 5 de las 8 dimensiones fueron ubicadas por el 70% de los sujetos en una escala de aceptación media o regular, las tres restantes en una escala alta.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 1 /2018

- La concentración del CL en sujetos que comparten caracterización biográfica, es un patrón que amerita atención, por posibles presencias de conductas negativas, tales como: improductividad, inasistencia e insatisfacción laboral (el estudio no determinó la presencia de estas conductas).

Validó el estudio

Fecha

Firma y nombre

Clima Laboral

Factores	Resultado		Valores de referencia		
	Promedio	Nivel	Bajo	Medio	Alto
Colaboración/apoyo					
Trabajo en equipo					
Conflictos					
Presión					
Relaciones interpersonales					
Relaciones laborales					
Cordialidad / respeto					
Tecnología					
Desempeño					
Material de trabajo					
Responsabilidad					
Salario y recompensas					
Motivación					
Satisfacción laboral					
Liderazgo					
Sindicato					
Estructura					
Capacitación					
Comunicación					
Instalaciones					
Recolección de datos					
Técnica	Encuesta				
Instrumento	Cuestionario EDA1-Survey Education (EDA1-SE)				
Análisis de datos					
Estadístico de posición central	Media y moda				
Estadístico de forma	Asimetría y curtosis				
Determinación de factores prioritarios a atender					
Herramienta y procesamiento electrónico	Principio de Pareto, 20/80 o ABC SPSS, versión XXXX				

Validó el estudio

Fecha

Firma y nombre

## REFERENCIAS

- Adúriz Bravo, A. (2012 de 03 de 26). Algunas características clave de los modelos científicos relevantes para la educación química. (U. N. México, Ed.) México, México.
- Área de Administración de Servicios institucionales. (2012). Clima Organizacional de la Dirección dGeneral de Servicio Civil, según laPercepción de su Personal. San José, Costa Rica: Unidad de Servicios Generales.
- Argudin, Y., & Luna, M. (1998). Aprender a pensar leyendo bien. Habiolidades de lectura a nivel superior (3a, 1a reimpresión ed.). México, México: Plaza y Valdés Editores.
- Carvajal Villaplana, Á. (2002). Teorías y modelos: formas de representación de la realidad. *Comunicación*, 12(1), 1-14.
- Centro Integral de Desarrollo Psicológico. (s.f.). Reporte de Resultados del Estudio de Clima Organizacional Administración Portuaria Integral Mazatlán. Mazatlan. Obtenido de [http://apps.puertomazatlan.com.mx/APIWEB/TRANS\\_ARCHIVOS/CLIMAORGANIZACIONAL.PDF](http://apps.puertomazatlan.com.mx/APIWEB/TRANS_ARCHIVOS/CLIMAORGANIZACIONAL.PDF)
- Concari, B. S. (2001). Las teorías y modelos en la explicación científica: implicaciones para la enseñanza de las ciencia. *Ciência & Educaco*, 85-94.
- Crece Ltda. (2016). Informe técnico del estudio de clima laboral en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y bAlimentos INVIMA 2016. Bogotá, D.C.
- Domenech Roldán, J. M. (s.f.). Recuperado el 5 de Marzo de 2018, de [http://www.uteq.edu.mx/files/docs/Curso\\_Estadistica\\_MARS/Diagrama\\_de\\_Pareto.pdf](http://www.uteq.edu.mx/files/docs/Curso_Estadistica_MARS/Diagrama_de_Pareto.pdf)
- Escudero, J., Delfín, L., & Arano, R. (2017). Informe técnico: Estudio relacional entre el clima laboral observado en las cinco regiones de la Universidad Veracruzana y el síndrome quemado por el trabajo prevaleciente en su personal académico durante el año 2017. Xalapa, Veracruz, México: I.I.E.S.C.A.U.V.
- Larousse. (2000). *El Pequeño Larousse Ilustrado*. Santafé de Bogota, Colombia: Larousse.
- Mézquita Ortiz, J. F. (Mayo-Junio de 2006). El arte del diagnóstico. *Medicina interna de México*, 22(3), 246-252.
- Pinheiro, P. (7 de Marzo de 2018). MD, SAUDE. Recuperado el 18 de Marzo de 2018, de <https://www.mdsaude.com/es/2015/10/hemograma-valores-normales.html>

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 1 /2018

Sotelo Rosas, Q. E., & Ramírez Carrera, L. C. (2005). Del método científico al diagnóstico de problemas de ingeniería en México. *INGENIERIA Investigación y Tecnología*, VI(2), 139-146.

Superintendencia de Salud. (2009). Informe Final. Estudio de Clima Organizacional . Santiago: Instituto de Sociología.

Universidad APEC. (2012). Informe de resultados de la encuesta de clima laboral UNAPEC. Universidad Apec.

Universidad APEC. (2012). Informe de resultados de la encuesta de clima laboral UNAPEC.

Universidad de Salamanca. (2009). Análisis de resultados de la encuesta de satisfacción laboral. Unidad de Evaluación de la Calidad.

Yurèn Camarena, M. T. (1984). *Leyes, teorías y modelos*. México, México: Trillas .

**ANEXO**

Resultados/ Exposición

1. Alfabética:

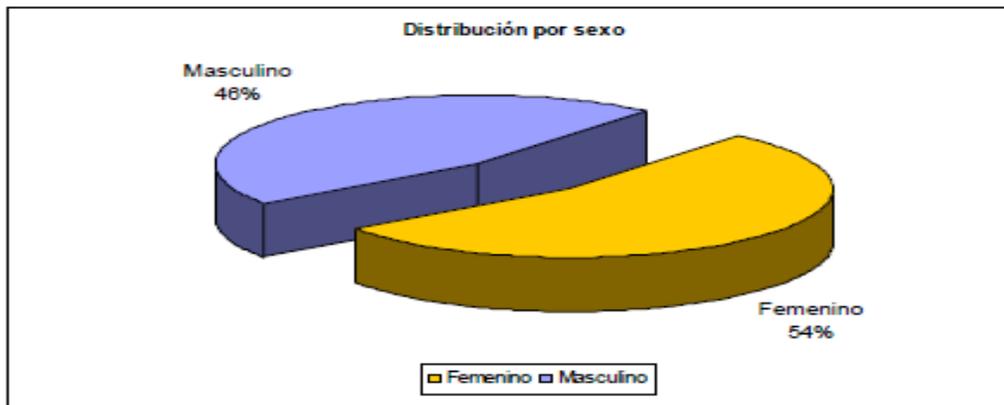
El resultado para toda la Institución en su conjunto fue **REGULAR** al obtenerse una Media Aritmética de 73.30. Dos dimensiones tienen resultados EXCELENTES: Desempeño y Desarrollo Profesional y Liderazgo y Habilidades de Supervisión, con promedios de 93.71 y 90.37, respectivamente (Con 91 y 93% de respuestas positivas). Cuenta con cuatro dimensiones con nivel BUENO, una con nivel REGULAR, y una común a todas las áreas en el nivel DEFICIENTE (Compensación y Beneficios) con un promedio de 55.03. (Gráfico 9). (Universidad APEC, 2012)

2. Tabla y gráfica:

**CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA**

*Distribución por sexos*

Sexo del encuestado		Frecuencia	Porcentaje
Contestaron	Hombre	258	45,83%
	Mujer	305	54,17%
	<b>Total</b>	<b>563</b>	<b>100</b>
No contestaron		785	
<b>Total</b>		<b>1.348</b>	



Fuente: (Universidad de Salamanca, 2009)

## Evaluación Dimensiones

Dimensión	% Positivas	% Negativas
Condiciones ambientales	77,44	-11,78
Claridad organizacional	77,26	-6,42
Calidad de vida	76,23	-8,55
Satisfacción y motivación	76,22	-7,36
Visión jefatura departamento	72,98	-8,44
Autonomía	72,34	-11,21
Procedimientos	68,75	-9,27
Enfoque hacia las personas	68,25	-12,21
Visión jefatura directa	65,71	-13,45
Remuneraciones	61,42	-17,03
Innovación	55,82	-15,09
Resolución de conflictos	54,09	-17,67
Retroalimentación	53,84	-17,67
Capacitación laboral	52,66	-21,41
Reflexividad	52,44	-17,03
Comunicación interna	51,18	-21,15
Carga de trabajo	48,06	-29,96
Visión comité ejecutivo	43,82	-14,73
Relaciones interpersonales de trabajo y equipo	43,30	-29,73
Reconocimiento	38,79	-28,23
Coordinación entre unidades	35,13	-31,75
Desarrollo laboral	26,98	-39,51
<b>Clima Total</b>	<b>57,85</b>	<b>-17,72</b>

Fuente: Superintendencia de Salud, 2009.

PREGUNTAS		EN DESACUERDO	NO SÉ	DE ACUERDO	NO CONTESTO
10	Las funciones y/o actividades que realizo van de acuerdo al puesto que desempeño.	3.57%	0.00%	96.43%	0.00%
11	En esta empresa las líneas de autoridad son estructuradas, claras y bien definidas.	12.50%	12.50%	75.00%	0.00%
12	Pienso que mi trabajo es muy importante.	0.00%	5.36%	94.64%	0.00%
13	¿Considera Usted que realiza un trabajo útil en la empresa, lo siente así?	1.79%	1.79%	96.43%	0.00%
14	Me siento satisfecho con lo que he logrado en el trabajo que tengo.	8.93%	14.29%	76.79%	0.00%
15	¿Se siente realizado en su trabajo?.	7.14%	21.43%	71.43%	0.00%

Fuente: Centro Integral de Desarrollo Psicológico.

## **PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA FORTALECER EL DESARROLLO DEL CAPITAL INTELECTUAL DOCENTE, EN LA UNIVERSIDAD DE XALAPA**

ESTELA GARCÍA HERRERA<sup>1</sup>  
esthelagh@hotmail.com

CARLOS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ<sup>2</sup>  
carloshernandez05@uv.mx

### **INTRODUCCIÓN**

La incapacidad para satisfacer la demanda de educación a nivel superior por parte de las universidades públicas (aunado con políticas económicas internacionales), ha originado la apertura de nuevas Instituciones particulares, las que por un lado, se han convertido en una opción de educación y por otro, se han evidenciado claras deficiencias en algunas de ellas, por lo menos en infraestructura, pero uno de los problemas que ponen en riesgo la formación del alumno, es la falta de formación docente.

Ser maestro exige determinadas características, no basta con el conocimiento adquirido a lo largo de la formación profesional, se requiere de personas con valores éticos, morales, profesionales y sobre todo, personas con un alto compromiso por la enseñanza; también es importante la capacidad para ofrecer un proceso de comunicación efectiva y con resultados positivos, es entonces cuando la capacitación, actualización y formación docente cobran importancia.

Todas las organizaciones, tiene la obligación de proporcionar a sus trabajadores programas de capacitación y actualización derivada de la filosofía de la institución. En cuanto a la organizaciones educativas, se considera aún más importante esa capacitación, pero en realidad debe ir más allá, se busca desarrollar en los docentes el potencial de su capital intelectual, con la intención de que en el salón de clases no solo

---

<sup>1</sup>Maestra en Finanzas, Directora de Desarrollo Institucional de la Universidad de Xalapa, esthelagh@hotmail.com.

<sup>2</sup> Doctor en Administración y en Educación, Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA-UV) carloshernandez05@uv.mx

impartan una excelente clase, sino que busquen generar conocimiento a partir de diversas estrategias y actividades académicas.

La Universidad de Xalapa, pionera en educación superior particular en Xalapa, y con 25 años de existencia ha puesto en práctica distintas estrategias para la formación de sus docentes. Sin embargo, no cuenta con un programa financiero institucional que permita el desarrollo del capital intelectual de los docentes que imparten clases en las distintas modalidades y niveles educativos, insistimos que no se busca solo generar en los maestros competencias docentes. Si bien es cierto que la institución ha mantenido las puertas abiertas para apoyar a sus maestros con Cursos, Diplomados y Programas de Posgrados, pero no se ha institucionalizado la forma en que la UX destinará un porcentaje de su presupuesto para este propósito. Un proyecto financiero permitirá destinar un porcentaje del presupuesto institucional y buscar recursos de programas nacionales e internacionales destinados a la formación docente.

Diversas IES privadas han privilegiado proyectos a largo plazo para formar a sus docentes y apoyarlos en investigaciones relevantes cuyos productos sean presentados en congresos nacionales e internacionales, redundando en prestigio para la IES. La creación y consolidación de un Programa Financiero especial donde se busquen fuentes de financiamiento externo, redundará en mayores y mejores resultados en la formación de los profesores, lo que se reflejará en el desarrollo de su capital intelectual y por ende en un incremento de la calidad educativa.

Ahora bien, no sólo se trata de crear un modelo de formación, sino de manera paralela, un modelo de manejo financiero que permita por un lado contar con profesores que un presenten buen desempeño en su labor docentes, y por otro fomentar una alta identidad de los maestros con la institución.

Generalmente cuando se visualiza a la capacitación del capital humano de una empresa, se piensa en cursos o talleres con duración de algunas horas, sin continuidad, sin evaluación y sin retroalimentación. El problema más palpable en la Universidad de

Xalapa, por un lado es la contratación de maestros con un perfil adecuado pero con poca o nula experiencia en la docencia, lo que resulta en diversas problemáticas en el salón de clases, y por otro la alta rotación del personal docente. En la Universidad de Xalapa es necesario contar con un número de docentes fijos.

Por lo anterior un Programa Financiero destinado al desarrollo del capital intelectual en los profesores permitirá no sólo con profesores mejor preparados, sino incrementar la calidad en la enseñan, trayendo múltiples beneficios a la institución.

### **Objetivo**

Diseñar un programa institucional para el desarrollo del capital intelectual en los docentes en la Universidad de Xalapa que permita contar con profesores capacitados e identificados con la institución.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **Tipo de investigación**

La investigación presente se considera aplicada, definida como aquella que, al contrario que la básica “alcanza un conocimiento relevante para dar solución a un problema general. En otras palabras, los estudios aplicados se centran en los problemas de investigación habituales en un campo determinado.” (McMillan y Shumacher, 2005: 23)

En este caso, se delimita el campo de estudio a la administración privada, identificando un problema real, obteniendo datos de una situación concreta y ofreciendo sugerencias que puedan considerarse como posibles soluciones a la problemática detectada.

Tales soluciones, en caso de ser tomadas en cuenta, rendirán beneficios a largo plazo, tal y como los mismos autores lo mencionan “Los efectos de la investigación aplicada se notan indirectamente a largo plazo” (McMillan y Shumacher, 2005: 24)

El lugar donde el estudio de campo es llevado a cabo es “in situ”, por la cotidianidad de labores y para tener una mejor percepción y resultados. De igual modo, se desarrolla en el lugar de trabajo ya señalado.

### **Enfoque de la investigación**

Este estudio será mixto, en el cual se utilizará el método de investigación documental, aplicaremos entrevistas al Jefes de Escuela, Jefe de Recursos Humanos y cuestionarios a docentes.

Investigación cuantitativa: nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos. Asimismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

Investigación cualitativa: proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Aporta flexibilidad. El método cualitativo se ha empleado más en las disciplinas humanísticas como la Antropología, la Etnografía y la Psicología social

### **Finalidad de la investigación**

a) Por la obtención de información (campo)

La obtención de la información para esta investigación consiste en detectar y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, así como extraer y recopilar la información relevante y necesaria. Esta revisión es selectiva.

Existen 3 tipos básicos de fuentes de información para llevar a cabo la obtención de información:

- Fuentes primarias: son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, etc.
- Fuentes secundarias: consisten en aquellas que han obtenido la información que presentan de una fuente primaria, y la interpretan, analizan o compendian.
- Fuentes terciarias: son útiles para detectar fuentes no documentales de asociaciones científicas, instituciones de educación superior, agencias informativas y dependencias del gobierno que efectúan investigaciones.

b) Por el alcance (descriptivo)

El alcance de este estudio es descriptivo, definido como aquel que busca "especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989; citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2010:117)

En este sentido, la finalidad de la presente investigación es describir las manifestaciones y características de la inteligencia emocional y su relación con la efectividad del personal que labora en la oficina ya mencionada. Cabe mencionar, que aunque se han determinado para ello dos variables cuya relación se pretende indagar, no se ha considerado realizar un estudio correlacional, pues sólo se pretende llegar a la descripción de las mismas y a entablar una posible relación entre ellas; sin pretender "medir" con exactitud ni evaluar tal relación

Investigación descriptiva: Mide las distintas variables para poder describirlas en los términos deseados, con la mayor precisión posible. Requiere conocimiento amplio de área que se investiga para formular las preguntas adecuadas. Puede ofrecer la posibilidad de efectuar predicciones.

c) Por la aplicación (in situ)

Este estudio será aplicado a docentes de la Universidad de Xalapa por medio de cuestionarios.

### **Técnicas e instrumentos**

La técnica utilizada fue la encuesta: La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. Con la manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada.

Como instrumento se aplicó un cuestionario, se determinó que el cuestionario debía ser sobre todo de preguntas estructuradas.

A continuación se mencionan algunas teorías y conceptos que dan soporte al sustento teórico.

## **FINANZAS**

Concepto

El término finanzas proviene del latín *finis* que significa acabar o terminar. Es un término cuyas implicaciones afecta tanto a individuos como a empresas, organizaciones y Estados, porque tiene que ver con la obtención y uso o gestión del dinero.

Las finanzas son el conjunto de actividades que incluye procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad de que una unidad económica como personas, empresa o estado, que optimiza tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva empresarial. (Baena, 2010).

Son la planeación de los recursos económicos, para que su aplicación sea de la forma más óptima posible, además de investigar sobre las fuentes de financiamiento para la captación de los mismos cuando la empresa tenga necesidades, busca la reducción de incertidumbre de la inversión, todo esto con la finalidad de obtener las máximas utilidades por acción o la rentabilidad de la empresa.

Se relaciona con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, como empresas y gobiernos.

Las finanzas se ocupan del proceso de las instituciones de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos.

.

### **PROYECTO FINANCIERO**

Estudio financiero

El estudio financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el de obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisión.

Es el análisis de la capacidad de una empresa para ser sustentable, viable y rentable en el tiempo. Es una parte fundamental de la evaluación de un proyecto de inversión, el cual puede analizar un nuevo emprendimiento, una organización en marcha o una nueva inversión para una empresa, como la creación de una nueva área de negocios, la compra de otra empresa o la inversión en una nueva planta de producción.

Para realizar el estudio financiero, se utiliza la información obtenida en el estudio de mercado, el cual constituye el primer paso para la realización de todo proyecto de inversión, que consiste en una serie de técnicas y procedimientos útiles para obtener y analizar la información referente a la demanda, oferta, precios y comercialización de un

bien o servicio. Este estudio permite conocer las perspectivas reales que se deben afrontar si se pretende ingresar a un mercado.

El estudio de mercado permite obtener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo. También, indica si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que se desean adquirir.

Del resultado que se obtenga del estudio de mercado, se ordenará y analizará la información para realizar el estudio financiero.

El estudio financiero integra el comportamiento de las operaciones necesarias para que una empresa marche y visualiza a la vez, el crecimiento de la misma en el tiempo. De ahí, la importancia de que al iniciar cualquier idea de proyecto o negocio contemple las variables que intervienen en el desarrollo e implementación, ya que consideran el costo efectivo que con lleva el operar el proyecto en términos financieros, lo cual implica el costo de capital de trabajo, adquisiciones de activo fijo y gastos preoperativo hasta obtener los indicadores financieros.

La viabilidad de una organización consiste en su capacidad para mantenerse operando en el tiempo. En las empresas, la viabilidad está íntimamente ligada con su rentabilidad. Hablamos de rentabilidad a largo plazo, dado que la viabilidad no necesariamente implica que siempre sea rentable. Usualmente hay períodos de tiempo en los que las empresas no son rentables. En los períodos iniciales de un emprendimiento, la empresa debe incurrir en costos que otorgan beneficios en el futuro, como la publicidad, costos de organización, compra de stock de materiales, etc., pero debe haber una expectativa de obtener beneficios en el futuro.

Existen métodos para estudiar la rentabilidad de un proyecto, los cuales son Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Plazo de Recuperación (PR) e Índice de Coste-Beneficio (ICB).(González, 2002).

El Valor Actual Neto es la diferencia entre los ingresos y pagos actualizados. Es la suma de todas las partidas de la columna de flujos de caja y puede asimilarse al valor de la generación de recursos.

La Tasa Interna de Retorno es el valor del tipo de actualización que hace que el VAN sea 0. Este se efectúa a partir del VAN y representa el tipo de interés que obtiene el inversor o el promotor al cabo de la vida útil del proyecto. Para que un proyecto sea viable e interesante, el TIR ha de ser mayor que el interés ofertado por el mercado de capitales. El Plazo de Recuperación es el número de años que necesita el inversor para que los rendimientos del proyecto en cuestión igualen a los desembolsos.

El Índice de Coste-Beneficio es el cociente entre el sumatorio de todos los beneficios actualizados que se obtengan y el sumatorio de los costes actualizados asociados a la inversión del proyecto.

Para realizar el estudio financiero es necesario identificar en el plan de negocios los elementos que implican una inversión financiera como son: Inversión en capital de trabajo, activos fijos y gastos preoperativos, integrándose en documento formal como son los Estados Financieros.

El estudio financiero se conforma de componentes que son:

- Construcción del flujo de fondos
- Financiamiento
- Evaluación

La construcción del flujo de fondos considera aspectos como definición, criterios de construcción, componentes, flujo de fondos del proyecto puro y financiado.

El financiamiento identifica las fuentes de recursos financieros necesarios para la ejecución y operación del proyecto, y asegura los mecanismos a través de los cuales fluirán esos recursos hacia los usos específicos.

La evaluación es una apreciación valorativa sobre la conveniencia de asignar recursos a cierto uso. Esa apreciación se basará en un conjunto de métodos que tienen por finalidad dar racionalidad económica a las decisiones en materia de inversión. Consta de dos partes que son:

- Viabilidad: razonabilidad, coherencia y operatividad.
- Conveniencia o mérito de la propuesta: en función del cumplimiento del objetivo.

El estudio financiero permite reducir la incertidumbre natural de un proyecto, dando como resultado menos riesgo y menor probabilidad de errores. Además logrará ver la factibilidad económica del mismo. Para realizar este estudio, existen algunos otros componentes que son: (tomado de <http://www.soyentrepreneur.com/claves-de-un-estudio-financiero.html>).

- Los Ingresos: Son la raíz de todo el estudio, de el parten todos los análisis para conocer si serán favorables y rentables para la futura empresa a través de las valuaciones futuras.
- Los costos: Es una evaluación que pretende encontrar el costo total de venta de los productos o servicios que pretende elaborar o prestar con la realización del proyecto.
- Gastos de administración: Son todos los gastos relacionados con la administración de la empresa.

- Gastos de venta: Incluye todos los gastos relacionado al esfuerzo de mercadotecnia para realizar las ventas.
- Gastos financieros: Son gastos incurridos por la adquisición de préstamos en el sistema financiero para compensar el requerimiento de efectivo en la apertura de la empresa.
- Depreciaciones: Son gastos que se aplican por el deterioro de la maquinaria, vehículo, mobiliario y edificios.
- Amortización: Son gastos que no se incluyen directamente en el estado de resultado pero si se toma el valor total de los mismos para ser considerados gastos distribuidos en varios años.
- Plan de inversión: Te dará una visualización exacta de lo que se requiere por parte del inversionista o socios para lograr montar el negocio.
- Balance de apertura: Es la ordenación de todos los activos, pasivos y capital contable al momento de la apertura.
- Presupuesto de caja: Da conocer el movimiento del dinero o las cantidades que se mantendrán en nuestra cuenta de "bancos" o "caja y bancos.
- Balance general proyectado: Es la ordenación de todos los activos, pasivos y capital contable proyectado según la duración de la empresa.
- Razones financieras: Métodos de valuación que permiten analizar el estado de una empresa.
- Punto de equilibrio: Es la cantidad necesaria de ventas que debe alcanzar el proyecto para cubrir sus costos fijos y variables consiguiendo estar en equilibrio.
- Flujo neto de efectivo: Permite valuar el proyecto en el tiempo a través del valor presente neto, tasa interna de retorno e índice de rentabilidad; VAN, TIR e IR respectivamente.
- Tasa de corte: Es un porcentaje estimado para costear el valor del dinero en el tiempo por medio de la VAN, TIR y IR.
- Valor Actual Neto: Es lo que ganas en el proyecto después de restar los flujos descontados de cada año con la inversión.

- TIR: Medida de la rentabilidad del proyecto.
- IR: Indica cuántas veces se está ganando lo invertido.
- Análisis de sensibilidad: Permiten valorar el proyecto en condiciones extremas que podrían afectar al proyecto. Sirve para tener una idea clara de lo que puedes y no puedes permitir al desarrollar el negocio.
- Riesgos: Permite visualizar qué pasaría con la rentabilidad de la empresa en caso de que surgieran.
- Análisis unidimensional: Análisis que se enfoca en calcular el menor precio potencial de nuestro producto para que a través de la VAN, la TIR y la IR se logre un punto de equilibrio.

El propósito del estudio financiero, es determinar el potencial económico de la idea de negocio que se está analizando y establecer si efectivamente es una oportunidad de negocio, desde el punto de vista financiero.

## **EI CAPITAL INTELECTUAL Y LA FORMACIÓN DOCENTE**

La construcción del conocimiento en la enseñanza.

En el planteamiento de un modelo de formación docente es necesario tener como marco de referencia la construcción del conocimiento en la enseñanza, es con estas bases teóricas que se debe plantear la decisión en el curriculum de la formación docente, que se apegue a los objetivos que se persiguen de formar docentes críticos, reflexivos e investigadores.

Partiendo de la comprensión de cómo aprenden a enseñar los educadores, se deben tener presentes los conocimientos que emplean al realizar dicha acción, así como también, los conocimientos necesarios para aprender a enseñar, cómo los adquieren, la relación de la teoría con la práctica durante la fase de su vida profesional, el papel en la construcción de ese conocimiento, en la investigación y la relación con sus iguales y obteniendo como resultado una mejor comprensión del conocimiento profesional de

los profesores y así de esta manera realizar un planteamiento de hacia dónde se debe dirigir la formación profesional de los mismos.

Los orígenes del conocimiento profesional para la enseñanza se basan en el aprender a enseñar. Se debe tomar en consideración que la tarea de la enseñanza no es sólo “dar clases”, la interacción alumno-maestro es fundamental y se ve reflejada en la planificación de la enseñanza,<sup>3</sup> por ello es necesario tener presente lo importante que es formar docentes con este conocimiento, puesto que cuando se habla de investigación sobre la enseñanza, es la realizada por los investigadores, en la cual los docentes no intervienen; a diferencia de la investigación de los profesores sobre la enseñanza en la que el educador es parte activa, siendo la manera más adecuada para conocer su naturaleza, en función de qué y desde dónde manejar los componentes que la integran y así disponer de conocimiento fundamentado para tomar las decisiones adecuadas en cada tiempo y espacio.

Se deben realizar estudios de la enseñanza reconociendo el saber de los profesores y así buscar el diálogo con ese saber, para construir el conocimiento de la enseñanza. La orientación conceptual para la formación docente es, en este caso, racional-práctica, puesto que se busca un profesional de la educación reflexivo, pues sus decisiones tienen que ver con el ¿Cómo? ¿Con qué? y las metas a lograr con la enseñanza. Una táctica para lograr que los profesores reflexionen sobre su práctica docente es que ellos mismos sean los investigadores y críticos de su quehacer en la enseñanza, por ello, es preciso capacitar a los profesores a pensar con autonomía, facilitando la competencia epistemológica en la elaboración del conocimiento de la enseñanza para tener bien claro qué tipo de conocimiento es elaborado en cada uno de los programas de investigación.

---

<sup>3</sup> Definida como “el conjunto de acciones intencionalmente previstas por alguien, un profesor o profesora, para promover en unos alumnos el aprendizaje de conceptos, procedimientos, y valores en el marco de una institución -la escuela- a la que afecta y por la que es afectada la actividad docente”, Lourdes Montero Mesa “La construcción del conocimiento en la enseñanza” en *La función docente*, Síntesis, 2000, p. 53,

Los componentes del conocimiento práctico, son otro aspecto importante a considerar, puesto que están íntimamente relacionados en el desarrollo de la práctica docente, de acuerdo a lo que establece Grossman (citado por Lourdes Montero Mesa p. 68), quien considera seis componentes del conocimiento práctico: conocimiento del contenido, de los alumnos y del aprendizaje, pedagógico general, del currículo, del contexto y de sí mismo.

Reconocer el valor de la práctica profesional como fuente para la elaboración de conocimiento en la enseñanza implica proponer una estrecha relación entre conocimiento y actuación en el ámbito de la profesión docente.

### **Nuevo papel docente y nuevo modelo de formación.**

La renovación en la educación requiere de un nuevo docente, que tenga un perfil caracterizado por ser un sujeto que pueda realizar diferentes funciones, profesional competente, agente de cambio, reflexivo, profesor investigador, intelectual crítico y transformador, que facilite el aprendizaje, asuma la misión de hacer que los educandos aprendan, ejerza su criterio profesional para elegir los contenidos y didácticas más adecuadas a cada contexto y a cada grupo.

Además, comprenda la cultura y la realidad local; vincule la teoría con la práctica, la interdisciplinariedad, fomente el trabajo en equipo, investigue como actitud permanente de aprendizaje, sea coherente en lo que dice y hace, detecte los problemas en sus educandos y los canalice a quien corresponda, desarrolle y ayude a que sus alumnos construyan sus conocimientos, posea valores, habilidades y cualidades indispensable como creatividad, receptividad al cambio e innovación, para un mejor desenvolvimiento en el futuro, incorpore el manejo de nuevas tecnologías, se actualice permanentemente y genere formas de participación de los padres de familia y la comunidad en la vida de la escuela.

Para entender el contexto que abarca el término “Capital Intelectual”, consideremos algunas definiciones:

“Es la suma de todo lo que todos en una compañía saben, lo cual genera una línea de competitividad para ella.”, (Stewart, 1999).

Para Bradley (1997) el capital intelectual consiste en la capacidad para transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto en las empresas como en los países.

Para Edvinsson y Sullivan (1996) el capital intelectual es aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficio en el futuro y que se encuentra formado por recursos tales como las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos.

En términos concretos, la definición presentada por Peter A. C. Smith en Pavez (2000) resume de buena forma las ideas generales de todas las definiciones estudiadas. Capital Intelectual: Son los recursos no financieros que permiten generar respuestas a las necesidades de mercados y ayudan a explotarlos. Estos recursos se dividen en tres categorías: el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional.

Para las organizaciones, el desarrollo de capital intelectual es vital para la generación de conocimiento, pues aporta valor para ellas (Stewart, 1999), es decir aquel conocimiento que permite generar acciones asociadas a satisfacer las demandas del mercado (Porter, 1985), y apoyar las nuevas oportunidades a través de la explotación de las competencias centrales de la Organización.

Las diferentes categorías de conocimiento son (Edvinson y Malone, 2003):

**Codificado/Tácito:** Conocimiento tácito es aquel que es difícil de articular de forma que sea manejable y completo. De hecho, lo que nosotros sabemos es más de lo que podemos decir. Por otro lado, el conocimiento codificado – tal como planos, formulas, ó códigos computacionales – es aquel que no necesita demasiado contenido para ser manejable.

**De uso observable/No observable:** Es aquel conocimiento que se ve reflejado en los productos que salen al mercado.

**Conocimiento Positivo/Negativo:** Es el conocimiento generado por las áreas de Investigación y Desarrollo (I&D). Esto se observa a través de los descubrimientos (conocimiento positivo) realizados por las investigaciones y las ‘aproximaciones que no funcionan’ (conocimiento negativo).

**El conocimiento Autónomo/Sistemático:** El conocimiento autónomo es aquel que genera valor sin mayores modificaciones en el sistema en el cual se encuentra (ej: inyección de combustible). El conocimiento sistemático es aquel que depende del evolucionar de otros sistemas para generar valor (ej: Bienes complementarios).

**Régimen de propiedad intelectual:** Es el conocimiento que se encuentra protegido bajo las leyes de propiedad intelectual.

Un punto importante a considerar aquí es el hecho que la Organización por sí sola no puede crear conocimiento, sino que son las personas que la componen quienes establecen las nuevas percepciones, pensamientos y experiencias que establecen el conocer de la Organización. (Nonaka y Takeuchi, 1999).

## **PROPUESTA**

a) Para el desarrollo del capital intelectual

Las áreas de formación que se proponen tienen como propósito dar vigencia al programa, debido a que la concepción de docente que prevalece en el documento analizado, tiene una visión reduccionista y ya no responde a las exigencias de la sociedad y a los propósitos institucionales.

Por otro lado y considerando las características del proceso de construcción del conocimiento del docente, la propuesta integra procesos de análisis y reflexión, ya que sólo cuando el profesor es capaz de analizar y reflexionar sobre su propia práctica, puede tomar conciencia de sus necesidades de formación, capacitación o desarrollo, lo cual sólo se logrará convirtiendo a la investigación como parte de su quehacer.

Debido al factor tiempo, únicamente se presentan las áreas que deben incluir el programa de la Institución, mismas que deben ser desarrolladas a profundidad por un equipo multidisciplinario, del cual podemos formar parte.

**Área de desarrollo profesional:** El propósito es desarrollar en el docente el dominio del conocimiento de la disciplina, así como de su metodología técnicas y tecnologías que las constituyen.

**Área de desarrollo Humano:** Su intención es fomentar las competencias de la ética profesional, lenguaje y comunicación, pensamiento crítico y cultura, con un enfoque humanista, que procure la autorrealización de la persona en su plenitud humana.

**Área de Investigación:** Su finalidad es vincular el campo de la docencia y la investigación en la cotidianidad del trabajo en el aula

**Área de formación y actualización pedagógica:** Su objetivo es coadyuvar a la conformación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que requieren la función del docente sobre el proceso educativo.

**Área de desarrollo de vivencias y experiencias docentes:** Cuyo propósito es reconocer la formación docente como un proyecto de vida, para fomentar una nueva cultura de profesionalismo en la docencia.

Cada una de estas áreas se encuentra detalladas, con objetivos, estrategias, tácticas, metas y resultados esperados.

b) Apoyo financiero

Destinar el 1% del presupuesto institucional en actividades de capacitación, actualización y desarrollo docente que a continuación se detallan

- Ofrecer cada año un Diplomado en Práctica Docente y becar a 20 profesores.
- Emitir convocatoria para que los docentes cursen algún posgrado en la institución con beca.
- Fomentar la investigación a través del Instituto interdisciplinario de investigaciones.
- Promover la evaluación docente y entregar estímulos a los mejores docentes mediante vales de consumo interno (papelería, cafetería, memorias USB, fotocopiado entre otros)
- Becar a profesores que participen con trabajos de divulgación científica en Congresos de calidad reconocida.
- Promover la producción intelectual y cada año publicar al menos tres libros de igual número de profesores con desarrollo de temáticas que permitan considerar a la obra como material de consulta en clases.
- Establece el programa de calidad docente, que permita premiar a los mejores docentes por su práctica docente, puntualidad, direcciones de tesis, participación en diversos eventos académicos entre otros.
- Fomentar entre los profesores el dominio de una segunda lengua, en este caso sería el inglés.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 1 /2018

- Implementar el programa “Maestro Saludable” donde se fomente el deporte, Apoyar a profesores con el perfil idóneo para ser Miembros del Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT
- Participar con proyectos productivos en convocatorias donde se puedan obtener recursos económicos.
- Apoyar a profesores en la obtención de becas de estancias en el extranjero, por parte de organismos públicos y privados.

## **CONCLUSIONES**

La formación de profesores es una problemática que ha sido estudiada por diversos autores, y en cada institución educativa se enmarca como un proceso de vital importancia para el logro de los objetivos enmarcados en el diseño curricular; sin embargo, los esfuerzos van encaminados a la capacitación y actualización en forma discontinua. La formación docente es sin duda una de las tareas más importantes de todo el sector educativo, la improvisación de profesores ha sido común en las escuelas y quizás por ello, los resultados obtenidos en el salón de clases no son los idóneos.

Anteriormente se hacía mención que en las escuelas el tema de formación docente no es ajeno y forma parte de los planes institucionales, no obstante las acciones que se toman se asemejan a buenas intenciones. El desarrollo de profesores no es tarea fácil, requiere que todo el personal se involucre, pues la formación involucra al director, personal administrativo y diseñadores del currículo; además de proveer los recursos económicos, materiales y humanos para tal fin.

Ahora, el aprovechamiento del capital intelectual docente, ha conducido a Universidades a generar conocimiento y con ello a obtener recursos que les han permitido crecer y posicionarse con liderazgo.

La Universidad de Xalapa, ha realizado intentos importantes para formar a sus profesores, pero no existía un programa como tal. La propuesta que se presenta ya se ha comenzado a implementar y está enmarcado en el Plan Institucional.

Por lo anterior, la propuesta va encaminada a conformar un perfil del docente UX, que demanda la situación actual, que permita su desarrollo en los ámbitos: profesional, personal, laboral y humano.

**REFERENCIAS**

- Baena Toro Diego (2010). Análisis Financiero. Enfoque y proyecciones. Ediciones ECOE. Bogotá.
- Bradley, K. (1997) "Intellectual capital and the new wealth of nations", Business Strategy Review, Vol. 8, No. 1, pp. 53-62. EEUU.
- Edvinson L., Malone M.S. (2003). El capital intelectual, Editorial Gestión. Barcelona.
- Edvinsson, L. y Sullivan, P. (1996): "Developing a model for managing intellectual capital", European Management Journal, Vol. 14, No. 4, pp. 356-364. EEUU.
- González Francisco Javier (2002). Manual para una Eficiente Dirección de Proyectos y Obras. FC Editorial. Madrid.
- Hernández Sampieri Roberto, Lucio Baptista Pilar y Carlos Collado Fernández (2010). Metodología de la investigación. Editorial McGraw Hill. México
- Mc Millan, James y Sally Schumacher. (2005). Investigación Educativa: Una Introducción Conceptual. Pearson Addison Wesley. Madrid
- Nonaka I. Takeuchi H. (1999). La organización creadora de conocimiento, Oxford University Press. México
- Pavez Salazar Alejandro Andrés (2000). Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Informático. Universidad Técnica Federico Santa María. Chile.
- Porter Michel E. (1985). "Competitive Advantage", Free Press, EEUU.
- Stewart Thomas A. (1999). "Intellectual Capital: The new Wealth of Organizations", Doubleday, EEUU.

## FELICIDAD LABORAL

ZHAMIRA DELFÍN YUNEZ<sup>1</sup>  
zhami7dy@gmail.com  
JESÚS ESCUDERO MACLUF<sup>2</sup>  
jmacluf@uv.mx

### INTRODUCCIÓN.

Si bien el bien contar con un buen clima de trabajo es una aspiración y meta que se han planteado hace ya varios años las empresas y organizaciones de nuestro país; en los últimos años, el interés se ha centrado en dar un salto cualitativo y comenzar a plantearse el objetivo de lograr que las personas en las organizaciones, donde pasan gran parte de sus vidas, disfruten de un espacio que les valore y haga sentir bien, un espacio donde el sentido del trabajo, la participación efectiva como colaborador/a y la interacción con los colegas y compañeros en general se da en condiciones que permiten ser feliz. (Universidad del Desarrollo: Facultad de Psicología, 2014)

Diversas investigaciones presumen que una de las causas del aumento de la productividad en las organizaciones es la felicidad de los trabajadores, la empresa misma puede influenciar en ella en su área de alcance, siendo la felicidad laboral u organizacional la que se ve afectada.

Ser feliz en el trabajo es tan importante que sea considerando en las organizaciones ya que evita la depresión, la cual según “Los análisis de la Organización Mundial de la Salud estiman que para el año 2020 la depresión será la segunda causa de inhabilidad laboral.” (Moccia, 2016)

Baker, Greenber y Hemingway (2006) con base en estudios de caso indican que en organizaciones felices:

---

<sup>1</sup> Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana

<sup>2</sup> Académico-investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana. Email: jmacluff@hotmail.com

- Los colaboradores son más creativos y capaces de provocar cambios
- Están orientados al “posible” y no solo a solución de problemas
- Los líderes motivan un entorno que fomenta la colaboración, cooperación y responsabilidad de innovar
- Es incentivado el trabajo en equipo y positivismo
- Los colaboradores intentan transformar “posibilidades” en soluciones reales que contribuyan a la sostenibilidad de la organización
- Los colaboradores están comprometidos con la innovación disruptiva

Según Stuve (citado por Ramírez Vera, 2014), si los trabajadores de una empresa son felices, entonces van a desempeñarse de mejor manera, se van a enfermar menos, y especialmente van a poder realizar sus funciones con un sentido de propósito y trascendencia. El consultor agrega que así ganan empresas y trabajadores. Las primeras obtienen un mapa claro sobre los impulsores de la felicidad en sus equipos y pueden crear una cultura de felicidad. Los trabajadores, al mejorar su ánimo, pueden cumplir con sus labores de manera más simple, más eficiente y con menos desgaste.

En el Foro Nacional de la Calidad (2015) se que las ventajas cuantitativas de la felicidad en el trabajo son:

- Aumenta la productividad: 31 a 40%
- Incrementa la excelencia operacional: 30 a 45%
- Mejora la calidad de servicio a los usuarios: 15 a 25%
- Mejora el valor accionario y la rentabilidad: 15 a 28%
- Reduce el ausentismo: 43 a 51%
- Disminuye la accidentabilidad: 48 a 50%
- Reduce la rotación: 33 a 58%
- Incrementa el compromiso de los colaboradores: 30 a 55%
- Mejora el clima laboral: 55 a 90%
- Aumenta confianza en jefaturas y compañeros de trabajo: 40 a 55%

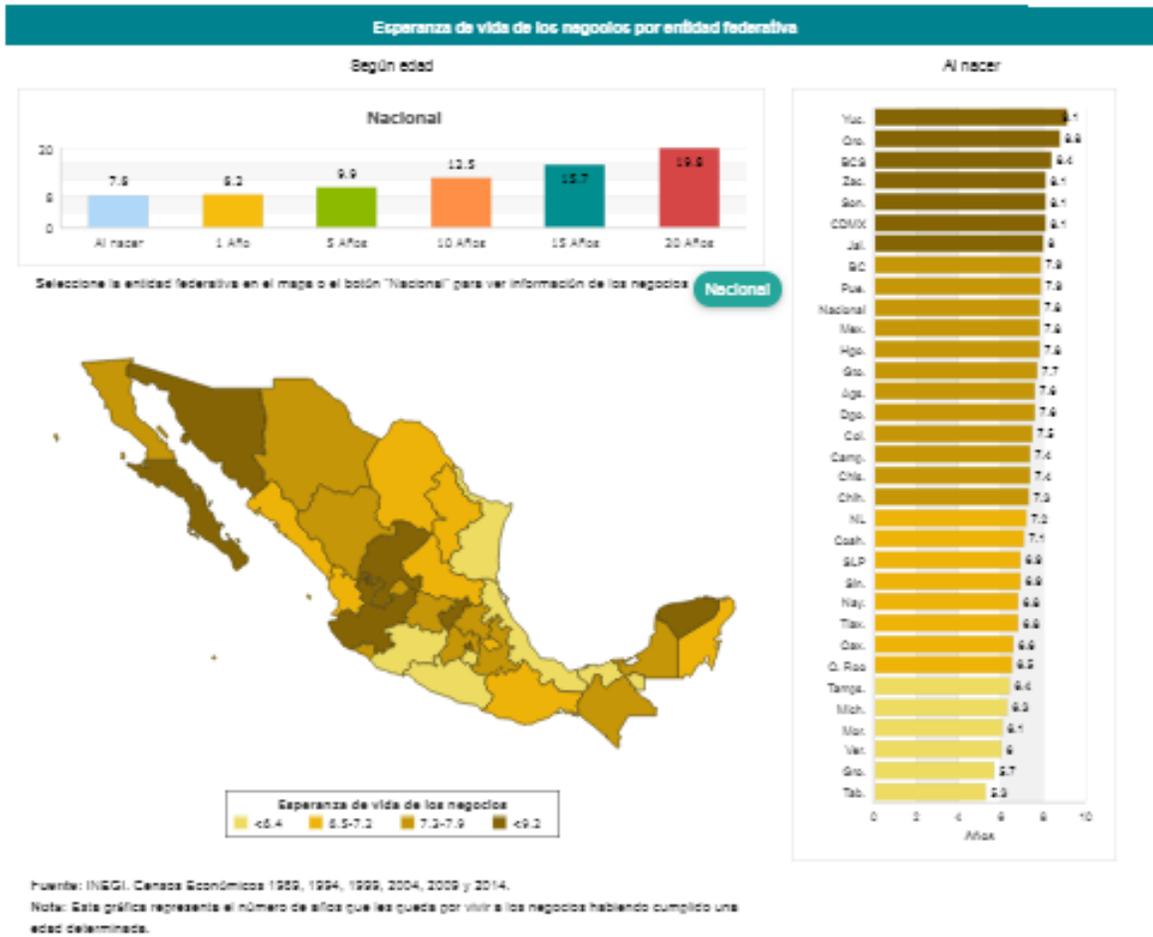
Po lo expuesto podemos intuir que una persona feliz laboralmente será una persona más creativa, con mejor capacidad de respuesta para las situaciones laborales y que por ende se verá reflejado en su productividad.

### **PROBLEMÁTICA.**

En México las Mipymes generan el 80% del empleo y hasta el 52% del PIB. (Flores & Flores Kelly, 2017). La esperanza de vida -al nacer- de los negocios veracruzanos es de casi 6 años. (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática). Dentro de las causas atribuibles a esta situación están la falta de acceso al financiamiento, la baja capacitación y escasa innovación (Millan B, 2015). Por un lado el cierre de los negocios incrementa el desempleo y una menor recaudación. Lo que a su vez se asocia a inseguridad y demandas sociales no satisfechas. Una manera de contrarrestar esta situación, si bien lo es la evolución de la micro a la pequeña y mediana empresa y, esta última, hacia la grande empresa, también lo es, el procurar tener trabajadores felices, porque las empresas más felices mejoran en diferentes aspectos, de acuerdo con diferentes sondeos de consultoras. Por ejemplo, incrementos del 31% de productividad, 37% en ventas, 44% en retención, 300% en innovación. (Ramírez Vera, 2014), esto es, la felicidad laboral incrementa la expectativa de vida de los negocios. Consecuentemente -en esta fase de la investigación- se plantea el siguiente cuestionamiento:

¿Cuál es el marco teórico que sustenta el concepto de felicidad laboral?

Imagen 1. Esperanza de vida de los negocios en México.



Fuente: INEGI

### Objetivo

Conocer el marco teórico que sustenta la construcción de la escala de la felicidad laboral.

### Materiales y métodos

Considerando que la felicidad laboral es una cuestión poco emprendida en el campo administrativo, la compilación se ubicó principalmente en medios electrónicos. En esta fase de gabinete, la investigación descansó en la recopilación, selección y análisis, lo que permitió tener una visión general de lo escrito. El proceso de recopilación se realizó mediante la técnica; fichaje documental. El instrumento utilizado fue la ficha de trabajo.

El procedimiento general inicio con el acopio de textos administrativos en el campo del capital humano, pero principalmente en artículos publicados. Una vez realizada la colecta textual, se procedió a la lectura del resumen para tener una idea de lo que trata cada texto y a su vez seleccionar aquellos que ilustraran el tema a tratar. Cuando un documento trataba lo que ya se había escrito anteriormente, se desechaba por considerarse repetitivo y de poco aporte.

La población de estudio documental se caracteriza por plantear el tema "felicidad laboral". Se estableció que la muestra -en cuanto a cantidad- se debería basar en el principio de saturación: cuando la entrada de algo -en este caso de datos documentales- no produce un efecto de conocimiento se dice que hay saturación documental. (Delfín Beltrán, 2018).

### **Resultados**

Las manifestaciones en la literatura indican la existencia de aspectos relativos a los antecedentes del término, a la concepción actual de felicidad, felicidad laboral y organización feliz, a la tendencia de los estudios realizados, la perspectiva de abordaje, los supuestos administrativos de la felicidad que han de ponderar las organizaciones, así como los instrumentos y las dimensiones que constituyen esta línea de investigación.

### ***Antecedentes***

Se puede señalar que la felicidad tiene como antecedentes a los antiguos filósofos griegos que, como Aristóteles, a través del concepto de eudaimonía (felicidad), ponen las bases de una doctrina moral que identifica la felicidad con la posesión del bien o, más concretamente, con una actividad del alma de acuerdo con la virtud. Pero como todo, encontramos diferentes ideas sobre la causa de la felicidad entre los filósofos griegos. Estos pensadores consideran que la felicidad es. a) saber vivir, b) hacer lo correcto y c) experimentar el máximo placer (Moccia, 2016). (Tabla 1).

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 1 /2018

Tabla 1. Idea de la felicidad a partir de los filósofos griegos.

Filosofo	Idea	Origen
Aristóteles	Persigue un conocimiento práctico para saber cómo vivir bien, desarrollando todas aquellas capacidades que nos distinguen como seres humanos (Sanders, 2003)	Pregunta que se hace Aristóteles: ¿Qué disposiciones debería adquirir? En las virtudes
Epicteto	Se puede alcanzar una vida plena y feliz solo si hacemos lo correcto y vivimos según las virtudes, sabiendo distinguir entre los bienes verdaderos y los bienes aparentes (salud, riqueza, posición social) (Moccia, 2016)	Virtudes
Arístipo	El objetivo de la vida debe ser experimentar la cantidad máxima de placer (Moccia, 2016)	El placer. Siendo la felicidad el conjunto de momentos de placer

Fuente: Elaboración propia

Definición	Noción
Felicidad	Experiencia de bienestar, combinada con la sensación de que nuestra vida es, tiene sentido y vale la pena. Foro Nacional de la Calidad (2015). Estado del ánimo que se complace en la posesión de un bien. (Larousse Diccionario de la lengua Española Escencial, 2000).
Felicidad organizacional	Capacidad para facilitar las condiciones de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, que balancee la misión institucional y el bienestar psicosocial de los trabajadores. Foro Nacional de la Calidad (2015). Es un comportamiento organizacional (no emociones) y resultado de visión estratégica. (Baker Greenberg y Hemingway (2006), citado por Dutschke, 2013)
Felicidad en el trabajo	Percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo. Foro Nacional de la Calidad (2015).
Organización feliz	Aquella donde cada individuo, en todos los niveles jerárquicos, tiene fortalezas, trabaja en equipo hacia un objetivo común, obtiene satisfacción al desarrollar nuevos productos o servicios y, a través de estos nuevos productos o servicios, suele proporcionar una diferencia positiva en la vida de otras personas. (Baker Greenberg y Hemingway (2006), citado por Dutschke, 2013)

### ***Conceptos***

La idea del término felicidad laboral descansa en primer lugar en el concepto de felicidad y del lugar de trabajo. En la búsqueda de conceptualizaciones relacionadas con el tema se encontraron diferentes acepciones:

### ***Tendencia.***

Las pesquisas -en los últimos años-refieren que la felicidad organizacional ha atraído la atención de las ciencias económica y la psicológica a fin de explicar porque el dinero puede comprar una sensación de “felicidad” efímera, pero no permite mantener a los individuos felices. Así mismo han establecido que existe relación entre riqueza e infelicidad. También que no siempre una mayor jerarquía es un factor de motivación. Que la felicidad organizacional es resultado de un pensamiento estratégico y que se da porque colaboradores y directivos están involucrados de forma efectiva y emocional con la organización. Que en una organización feliz las personas son más creativas y dispuestas a provocar el cambio. (Tabla 2).

### ***Perspectiva de abordaje***

Según Vázquez (2006) El análisis de bienestar y la búsqueda de indicadores objetivos conciernen a las ciencias sociales en su totalidad. Uno de los pilares para referirse a la felicidad en general es la psicología positiva la cual nos habla y demuestra sobre la importancia de los sentimientos positivos donde nos explica que “el estado anímico positivo mueve a las personas a adoptar una forma de pensar creativa, tolerante, constructiva, generosa, relajada y lateral. Este estilo de pensamiento tiene por objeto resaltar lo que está bien, no lo que está mal. No cambia de curso para detectar errores, sino que se afina para hallar virtudes.” (Moccia, 2016). Seligman (2002) dice que las nuevas investigaciones sobre felicidad indican que esta puede aumentarse de forma duradera.

Conveniente es aclarar que la psicología positiva -rama del saber que más ha investigado la felicidad - no se encamina a descubrir las causas profundas de la felicidad, sino tan solo las manifestaciones empíricas de lo que suele entenderse por felicidad: emociones positivas "(Tkach y Lyubomirsky, 2006). Esta rama del saber descansa en dos ideas generales presentes en la filosofía clásica: a) la felicidad es consecuencia de poseer los bienes que se aman, b) la persona se convierte en aquello que ama. El ser humano aspira a muchos bienes, pero siempre hay uno que considera el más importante, el bien absoluto, al que todos los demás se subordinan, de acuerdo con una jerarquía. En la elección de ese bien como bien absoluto y en la conducta consiguiente, la persona decide sobre sí misma y se hace a sí misma. (Moccia, 2016)

Tabla 2. Hallazgos en el campo de la felicidad laboral

La tendencia de la literatura actual sobre aspectos positivos de individuos en organizaciones se ha dirigido a la felicidad. (Paschoal, Torres y Porto, 2010)
[Hay] preocupación sobre felicidad organizacional dentro de los límites de las ciencias económicas y psicología. (Hosie y Sevastos, 2009)
Los profesionales no están siempre motivados por incentivos en el trabajo. En algunos casos pueden, incluso, reducir la motivación en lugar de aumentarla. Normalmente más rendimiento origina más responsabilidad y esto no siempre es buscado por el profesional. (Hosie y Sevastos, 2009).
[Existe] relación entre aumento de riqueza y reducción de felicidad en el mundo más desarrollado. [Se] afirma que el crecimiento económico no incrementa automáticamente la armonía social. (Layard, 2005).
La felicidad organizacional es el resultado de un pensamiento estratégico....[donde cada colaborador]...en su nivel individual tiene una serie de fortalezas, trabaja en equipo para lograr un objetivo común, está satisfecho con nuevos retos en el desarrollo de nuevos productos o servicios de calidad a través de los cuales, suele proporcionar una diferencia positiva en la vida de otras personas.....[El trabajo es considerado] como una ocupación feliz y que en una organización feliz: los profesionales son más creativos y tienen la capacidad de provocar el cambio. (Baker, Greenberg y Hemingway, 2006)

Fuente: Elaboración propia a partir del artículo de Dutschke (2013).

### ***Supuestos teóricos***

Las conjeturas en que descansa el campo teórico de la felicidad laboral son:

- Los trabajadores felices son más creativos y tienen la capacidad de provocar el cambio. (Baker, Greenberg y Hemingway, 2006).
- El ser humano aspira a muchos bienes, pero siempre hay uno que considera el más importante, el bien absoluto, al que todos los demás se subordinan. (Moccia, 2016).
- La felicidad verdadera proviene de elevar el listón para uno mismo, no de compararse con otros. (Seligman, 2002).
- La felicidad laboral requiere la existencia de emociones positivas, gratificaciones y sentido del trabajo. Su evaluación implicaría entonces examinar qué tanto la persona considera que, en su empresa o través del desarrollo de su trabajo, puede sentirse bien (bienestar), desarrollar actividades que le exigen la aplicación de sus fortalezas (gratificación) y encontrarle sentido y propósito a lo que hace.” (Sanín Posada, 2017).
- Favorecer la calidad de vida de las personas aumenta sus activos intangibles, ayuda a la productividad y representa una forma de responder socialmente a la comunidad. (Sanín-Posada, 2016).
- Si los trabajadores de una empresa son felices, entonces van a desempeñarse de mejor manera, se van a enfermar menos, y especialmente van a poder realizar sus funciones con un sentido de propósito y trascendencia. (Stuve, citado por Ramírez Vera, 2014).

### ***Instrumento y dimensiones***

#### **Instrumento**

La investigación realizada detecto un instrumento, el elaborado por Dutschke en 2013. Este hecho deja un solo camino, construir el propio. El procedimiento a seguir consiste en recabar datos que permitan identificar la prevalencia de los factores que llevan a la felicidad laboral. Posteriormente se procesaran para determinar los factores

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 1 /2018

determinantes de la felicidad. A partir de este conocimiento se procederá a la construcción del instrumento. Elaborada la herramienta de recolección se procederá a la validación de jueces y/o expertos para posteriormente realizar la prueba piloto y las correcciones que el caso requiera. (Tabla 3).

Tabla 3. Proceso de construcción del instrumento de felicidad laboral.

Paso	Nombre	Objetivo
1	Exploración de factores determinantes de la felicidad laboral	Conocer factores que determinan la felicidad en el entorno laboral
1.1.	Aproximación a la población 1. ¿Qué es imprescindible para estar feliz laboralmente? 2. ¿Qué requiere para ser feliz en la empresa que trabaja? 3. ¿Qué es indispensable para estar feliz en su puesto?	Recabar datos que permitan identificar factores considerados determinantes para ser feliz:
1.2.	Análisis de contenido de preguntas abiertas.	Determinar ítems.
1.2.1.	Agrupamiento de respuestas.	Formular listado de respuestas.
1.2.2.	Listado de respuestas en conceptos únicos.	Agrupar respuestas en conceptos únicos. Eliminar respuestas poco recurrentes.
1.3	Formulación de ítems.	Determinar ítems.
1.3.1.	Reducción de ítems.	Agrupar respuestas por tema.
1.3.2.	Búsqueda de prevalencia de ítems.	Determinar la existencia sistemática -en la población a estudiar- de los temas encontrados.
1.4.	Construcción de la escala'.	Determinar la frecuencia con la que se presentan los ítems explicativos de la línea de investigación.
2	Validación por juez y/o experto.	Evaluar si los ítems seleccionados con correctos.
2.1.	Selección de juez.	Validar los ítems por persona ajena a la investigación y cuya característica es conocer -principalmente- la construcción de instrumentos.
2.2.	Selección de expertos.	Validar los ítems por persona ajena a la investigación y cuya característica es conocer la realidad del tema.
3	Prueba piloto.	Evaluar las propiedades métricas del instrumento.
3.1.	Validez de consistencia.	Determinar la correlación ítems-total.
3.2.	Reducción de ítems.	Elevar el índice de consistencia interna.
3.3.	Reescribir preguntas.	Elevar la variabilidad de los ítems.
4	Dimensiones.	Agrupamiento de ítems bajo un concepto amplio.
4.1.	Análisis factorial exploratorio.	Buscar -cualitativamente- grupos de ítems.
4.2.	Análisis factorial confirmatorio.	Confirmar la asociación de ítems

Fuente: Elaboración propia.

**Dimensiones**

El estudio realizado por Dutschke en 2013, partió de nueve dimensiones integradas por 45 variables. Posteriormente, el análisis factorial indico que la felicidad en la empresa que trabaja o felicidad en la organización sugiere reagrupar los nueve factores a solo cinco factores y la eliminación de cuatro preguntas. Por cuanto hace a la felicidad en el puesto o felicidad en la función de diez dimensiones o factores derivada del análisis de contenido se determinó -después del análisis factorial- reagrupar las diez en tan solo cuatro, así como la eliminación de una pregunta. (Tabla 4).

Tabla 4. Dimensiones o factores de la felicidad en la empresa y la felicidad en el puesto.

Dimensiones o factores	
Propuesta considerando el análisis de contenido	
Felicidad en la empresa o felicidad en la organización.	Felicidad en el puesto o felicidad en la función.
1. Ambiente interno.	1. Identificación con función.
2. Reconocimiento y confianza.	2. Desarrollo personal.
3. Desarrollo personal	3. Reconocimiento y respeto.
4. Remuneración.	4. Ambiente de trabajo.
5. Implicación personal.	5. Remuneración.
6. Sostenibilidad e innovación	6. Objetivos.
7. Involvemento con jefes y organización.	7. Sostenibilidad y seguridad.
8. Definición de objetivos	8. Soporte de los jefes.
9. Equilibrio entre vida personal y profesión	9. Equilibrio entre la vida personal y profesional.
	10. Posibilidad en ser emprendedor.
Reagrupación de variables	
1. Importancia de innovación e identificación con jerarquía y organización	1. Desarrollo personal, reconocimiento y respeto.
2. Importancia de reconocimiento y desarrollo personal.	2. Ambiente de trabajo, objetivos, equilibrio vida social.
3. Ambiente interno y relaciones personales.	3. Influencia y apoyo de jefes.
4. Objetivos y éxitos profesionales.	4. Compromiso con la organización y seguridad.
5. Importancia de la dimensión social.	

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos son importantes para el saber de la felicidad laboral. Conocer los factores que en opinión de los encuestados destacan permite guiar investigaciones posteriores a las realizadas, se ahorra tiempo y esfuerzo. Las conclusiones a las que se llegó son:

- El concepto de felicidad descansa en el pensamiento filosófico griego.
- No hay consenso en aceptar un único término.
- El termino felicidad refiere el estado de ánimo de una persona, por su parte la felicidad laboral es ese estado de ánimo personal y subjetivo del trabajador acerca del bienestar, florecimiento y salud que percibe de su trabajo.
- Las investigaciones en el campo de la felicidad laboral hace a las personas más creativas y dispuestas a generar el cambio. Sin embargo, ocupar un puesto de mayor jerarquía no necesariamente crea motivación, por lo que puede ocasionar infelicidad laboral.
- La rama del conocimiento que por su naturaleza estudia la felicidad es la psicología positivista. Sin embargo, el saber que ha originado el estudio de la felicidad laboral es de interés en el campo de la economía y de la administración.
- La administración o gestión el capital humano ha de considerar en su ejercicio - principalmente- las siguientes conjeturas:
  - Los trabajadores felices son más creativos y tienen la capacidad de provocar el cambio. (Baker, Greenberg y Hemingway, 2006).
  - Favorecer la calidad de vida de las personas aumenta sus activos intangibles, ayuda a la productividad y representa una forma de responder socialmente a la comunidad. (Sanín-Posada, 2016).
  - Si los trabajadores de una empresa son felices, entonces van a desempeñarse de mejor manera, se van a enfermar menos, y especialmente van a poder realizar sus funciones con un sentido de propósito y trascendencia. (Stuve, citado por Ramírez Vera, 2014).
  - La felicidad laboral requiere la existencia de emociones positivas, gratificaciones

y sentido del trabajo. Su evaluación implicaría entonces examinar qué tanto la persona considera que, en su empresa o través del desarrollo de su trabajo, puede sentirse bien (bienestar), desarrollar actividades que le exigen la aplicación de sus fortalezas (gratificación) y encontrarle sentido y propósito a lo que hace." Sanin Posada (2017).

La construcción del instrumento de la felicidad laboral ha de considerar -al menos- las siguientes dimensiones:

- Para la felicidad en la empresa o felicidad en la organización las dimensiones :
  - Importancia de innovación e identificación con jerarquía y organización
  - Importancia de reconocimiento y desarrollo personal.
  - Ambiente interno y relaciones personales.
  - Objetivos y éxitos profesionales.
  - Importancia de la dimensión social.
- Para la felicidad en el puesto o felicidad en la función
  - Desarrollo personal, reconocimiento y respeto.
  - Ambiente de trabajo, objetivos, equilibrio vida social.
  - Influencia y apoyo de jefes.
  - Compromiso con la organización y seguridad.

## **DISCUSIÓN**

El pensamiento filosófico griego plantea que la felicidad descansa en la posesión del conocimiento de lo práctico, que a su vez conduce al vivir bien, pero este vivir ha de estar sustentado en lo mejor -en las virtudes- y no en lo bueno. Al respecto de lo último no hay que olvidar que en el mundo de los negocios parece que las reglas de conducción no obedecen del todo a justicia, a la prudencia, a la fortaleza y a la templanza; hoy el ansia de poder económico destruye; existen organizaciones que producen químicos que dañan el medio ambiente, agua, aire y tierra están contaminados por el proceso productivo, la razón que anula los deseos sucumbe ante el valor del enriquecimiento desmedido, así la templanza deja de existir.

La proliferación de una sola acepción de la felicidad parece imposible, esto no es correcto; el término evoluciona no por capricho sino porque el saber que tiene en distintas épocas incorpora nuevos conocimientos, así la conceptualización descansa en una explicación multidimensional. Las acepciones han de entenderse como complementarias y no excluyentes.

El considerar que la felicidad en el trabajo genera innovación y cambio no es aceptable. Los resultados de la investigación realizada por Espinosa Crespo, Belén sobre la felicidad en el trabajo: proyecto *happines* del 2014, que llevo a cabo Nick Marcs, concluyo que no hay significancia en cuanto a que los trabajadores felices son más creativos. La tesista considera que esto se debió a que la muestra fue muy pequeña y al hecho que la encuesta está desarrollada para medir más variables como la productividad, liderazgo y apoyo, entre otras. Por lo tanto esta conjetura ha de ser considerada con reservas al momento de poner en práctica decisiones que se basen en las mismas.

La aparente inconsistencia del instrumento de la felicidad que elaboró Dutschke en 2013, no lo es. La metodología indica una serie de pasos a realizar, los cuales se efectuaron y se reconstruyo no tan solo el instrumento y las dimensiones sino que enriqueció el saber en este campo de la felicidad laboral al verificar y corregir lo que se conocía o se suponía era verdad. Por lo tanto el replanteamiento de las nuevas dimensiones ha de ser explorado a fin de seguir construyendo el saber.

## REFERENCIAS

- David, O. B. (1981, No 3). Modelos matemáticos elementales en proyecciones de población. *Revista Colombiana de Estadística*, 77 - 87.
- Delfín Beltrán, L. A. (5 de Febrero de 2018). Saturación. (Z. Delfín Yunez, Entrevistador)
- Flores, & Flores Kelly, J. (25 de Abril de 2017). México 2050: ¿Y las Pymes qué? *FORbes*.
- Fredrickson, B. L. (2003). *The value of positive emotions*. Recuperado el Mayo de 2017, de American Scientist: [https://www.americanscientist.org/sites/americanscientist.org/files/20058214332\\_306.pdf](https://www.americanscientist.org/sites/americanscientist.org/files/20058214332_306.pdf)
- INEGI. (s.f.). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Recuperado el 8 de Marzo de 2018, de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx>
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2009). *Guía conceptual, Desarrollo local con igualdad de genero* (Vol. 1). México, México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2018). Recuperado el 8 de Marzo de 2018, de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx>
- Larousse Diccionario de la lengua Española Escencial. (Febrero de 2000). *Primera*. Querétaro, Qro., México: Larousse.
- Millan B, J. A. (24 de Febrero de 2015). Análisis. Vida y muerte de las pymes. *El Universal*.
- Moccia, S. (mayo-agosto de 2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 37(2), 143-151.
- Ramírez Vera, J. A. (6 de Septiembre de 2014). *¿Por qué se tiene que medir la felicidad en el lugar de trabajo?* Obtenido de Sitio web de Julio Alberto Ramírez Vera: <http://julioramirez.info/2014/09/06/por-que-se-tiene-que-medir-la-felicidad-en-el-lugar-de-trabajo/>
- Sanín Posada, A. (2017). *Felicidad y optimismo en el trabajo: Hallazgos de investigaciones científicas*. Universitat Jaume I.
- Seligman, M. (2002). *Authentic Happiness* (1ª edición ed.). (J. Vergara, Ed., M. Diago, & A. Debritto, Trads.) Barcelona, España: Ediciones B, S.A. .

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 1 /2018

Universidad del Desarrollo: Facultad de Psicología. (2014). *Curso: "Gestión de la Felicidad y Calidad de Vida Laboral"*. Recuperado el 18 de Mayo de 2017, de Universidad del Desarrollo: <http://psicologia.udd.cl/files/2014/03/Programa-Curso-Gestión-de-la-Felicidad-Calidad-de-Vida.1.pdf>

## **ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ECONOMÍAS DE AGLOMERACIÓN HOTELERA EN ACAPULCO Y BOCA DEL RÍO**

MELISSA ANDREA BRACAMONTE JARABA<sup>1</sup>  
melissabracamonte30@gmail.com

DARÍO FABIÁN HERNÁNDEZ GONZÁLEZ<sup>2</sup>  
darhernandez@uv.mx

### **INTRODUCCIÓN**

Las economías de aglomeración se caracterizan por poseer una evidente y numerosa población cuyo patrimonio intangible y material es abundante, constituye su fuente de empleo y modo de vida primordial<sup>3</sup>, pero también y por ello; son altamente vulnerables a perder su forma de vida (economía, cultura y tradición). Una economía de aglomeración es, como su nombre lo indica, una concentración o agrupación geográfica de prestadores de servicios, productores y/o pequeñas empresas “que entre mayor sea su asociación horizontal y vertical en una o varias fases de la producción de un bien o servicio, mayor es su importancia relativa a una red productiva” (Hernández, 2014).

Sin embargo, pese a todas las bondades de las economías de aglomeración, como la generación de economías de escala y mayor especialización del trabajo, las aglomeraciones no generarán mayores beneficios al sector empresarial y a la ciudad si no son organizadas y planeadas adecuadamente. Este escrito se plantea realizar un análisis comparativo de las economías de aglomeración de los hoteles que pertenecen a Boca del Rio en Veracruz y Acapulco en Guerrero con la finalidad de entender las razones por las cuales los hoteles en ambas ciudades se agrupan en una misma zona y que externalidades ha generado el hecho de aglomerarse. Para realizar este análisis se utilizaron los mapas digitales de INEGI que permitieron ver la ubicación de los hoteles en el mapa de cada ciudad.

---

<sup>1</sup> Administradora de empresas, Universidad de Sucre – Colombia. Candidata a maestra en competitividad y sustentabilidad, Universidad Autónoma de Guerrero – México. Correo electrónico: melissabracamonte30@gmail.com

<sup>2</sup> Licenciado en economía, Universidad Veracruzana. Maestro en Desarrollo Territorial y Urbano, Pontificia Universidad Católica de Chile. Maestro en Política Económica de Desarrollo Industrial, Università Ca' Foscari, Venezia. Doctor en Educación, UL. Director del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores Económicos y Sociales de la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: darhernandez@uv.mx

<sup>3</sup> Base económica

El documento se estructura de la siguiente forma. Inicialmente se estudia la dinámica de las economías de aglomeración conociendo los tipos que existen y las formas de organización espacial de las empresas; seguido a esto se indaga el desarrollo económico-turístico de Acapulco y Boca del Rio; en tercer lugar se realiza un análisis de la aglomeración hotelera en los municipios estudiados dando una mirada retrospectiva a esta durante los años 2011 al 2016 y observando otras aglomeraciones derivadas de la hotelera para dar paso a los comentarios finales sobre este estudio.

### **La Dinámica de las Economías de Aglomeración**

La aglomeración en las ciudades es la concentración espacial de la actividad económica que también puede tomar la forma de concentración en centros de empleo en una ciudad o en grupos industriales. Recientemente se ha empezado a considerar la organización espacial de la producción como un mecanismo estratégico y determinante en los procesos de desarrollo económico (Barquero, 2006). De manera general, las economías de aglomeración se clasifican en tres tipos: a) economías internas a la empresa, b) economías de localización y c) economías de urbanización. Las primeras hacen referencia a la concentración de la producción en una única empresa, las segundas según Marshall se relacionan con la concentración en industrias particulares y las últimas de acuerdo a Jacobs con el tamaño o la diversidad de la ciudad (Manrique, 2006). “Economías de aglomeración aluden a grupos de personas que habitan en una misma localidad o porciones de ella, quienes histórica y/o culturalmente se dedican a un mismo sector, servicio o producto” (Hernández, D. y Pérez, J. 2015).

Existen diversas formas de economías de aglomeración, en este documento ahondaremos en dos importantes tipos de aglomeración que son los distritos industriales y los *clusters*. Dei Ottati menciona que el distrito industrial está conformado por pequeñas y medianas empresas de dimensiones modestas tanto en el monto de sus inversiones como en personal ocupado, con una organización interna simple y una gestión empresarial familiar o individual; en las empresas que pertenecen a los distritos industriales no existe diferencia entre el rol del empresario y el del trabajador. Estas firmas se agrupan en un ámbito geográfico acotado y se insertan

productivamente a través de la realización de operaciones individuales de un proceso productivo genérico; es decir, no elaboran productos finales completos sino que se especializan de unas pocas fases de un proceso productivo mucho más amplio (Quintar & Gatto, 1992, pág. 11).

Lo interesante de esta tipología de aglomeración es que se basan en un modelo de trabajo cooperativista en el cual las empresas están tan cohesionadas que actúan como una unidad de modo que si es afectada una, son afectadas todas y si se beneficia una, se benefician todas. En este sentido, los distritos industriales actúan como un conjunto y como un sistema que trabaja aliado a las cámaras, bancos, asociaciones civiles, gubernamentales, instituciones de investigación y cooperativas con la finalidad de incrementar no solo el nivel de competitividad y desarrollo de un grupo de empresas, sino de la ciudad donde están asentados y en ese sentido trabajan por el desarrollo de la economía local bajo el principio de la cooperación y la competencia: "Coopetencia", buscando siempre que la ciudad donde operan prospere porque de este modo prosperaran las empresas también.

Los distritos industriales se caracterizan porque tienen tradición y transferencia generacional y territorial del conocimiento formal e informal; son un conglomerado de empresas concentradas geográficamente y especializadas sectorialmente; se dividen por fases de la cadena de valor; generan confianza en la negociación; tienen un fuerte desempeño organizativo en el cual las alianzas estratégicas son fundamentales para su desarrollo; son flexibles laboral y productivamente, por lo que se adapta con mayor facilidad al entorno global; tienden a generar intercambio de bienes, trabajo e información por medio de los mercados o fuera de ellos; crean una reputación colectiva dando lugar a patentes y las empresas que pertenecen a un distrito industrial comparten una misma visión. Es importante tener en cuenta que para que haya desarrollo económico con base en el distrito industrial es necesario que haya también innovación en la transformación productiva así como en los sistemas de comunicación y los sistemas de administración; especialización productiva en sectores dinámicos y de asociación.

Por su parte los *clusters*, al igual que el distrito industrial, son un modelo de organización de la producción que supone un enfoque del desarrollo económico que reconoce un papel fundamental a la localización territorial, al igual que las otras formas de aglomeración. De acuerdo con Porter, los *clusters* son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, entidades suministradoras de servicios en actividades relacionadas e instituciones asociadas como universidades, asociaciones de comercio y otras. Estos se centran en la búsqueda de las fuentes de ventajas competitivas de los agrupamientos sectoriales de empresas situados en distintos lugares o territorios (Alburquerque, 2006).

El surgimiento de un *cluster* en un territorio puede explicarse por distintas razones. Una se relaciona con las ventajas existentes de algunos factores, tales como clima, recursos naturales, yacimientos minerales, rutas de transporte, puertos, entre otros. Es el caso de los *clusters* alrededor de 11 recursos naturales, donde su localización puede explicarse mayormente por la geografía de los factores de producción. Otra explicación se refiere a “accidentes” históricos, como la presencia de una masa crítica de emprendedores exitosos y/o la existencia de recursos humanos capacitados que confluyen en un territorio determinado. Esta situación suele presentarse con mayor frecuencia en los sectores industriales. Para que los *clusters* prosperen se necesitan varios elementos, incluyendo la sofisticación de la demanda, la mejora y especialización de los factores, la construcción de estrategias de competencia y cooperación, las condiciones institucionales que favorezcan la difusión del conocimiento y la innovación, así como políticas promotoras y facilitadoras del desarrollo (Sagarpa & FAO, 2013).

Los *clusters* son de tipo anglosajón y se enfocan principalmente en ser competitivos no importando tanto como se logre sino lograrlo y aunque es importante para una empresa que a las otras organizaciones pertenecientes a esta aglomeración les vaya bien, no actúan como un sistema ya que cada unidad productiva debe buscar la forma de lograr la competitividad. Una característica importante de los *clusters* es que estos son

creados artificialmente mientras que los distritos industriales provienen de la historia, la tradición y la transferencia generacional.

### **Desarrollo Económico - Turístico en Acapulco y Boca del Río**

El sector turístico se ha convertido, en pocos años, en uno de los sectores de actividad fundamentales del desarrollo económico de muchos países, y ha influido, de forma determinante, en los cambios sociales, económicos y culturales que se están produciendo en la sociedad en general (Rodríguez Domínguez, 2001). Sin duda es uno de los sectores económicos más importantes y dinámicos en el mundo actual, tanto por su nivel de inversión, participación en el empleo, aportación de divisas, como por la contribución al desarrollo regional ya que aporta directamente el 10% del PIB mundial y genera uno de cada diez empleos. De hecho la organización Mundial del Turismo estima que para el año 2030 se alcanzará la cifra de mil ochocientos millones de turistas internacionales en el mundo (Secretaría de Turismo de México, 2018), de ahí que este sector sea para muchos países prioritario, entre ellos México.

México es el tercer país más grande de América latina, el decimocuarto más extenso del mundo y el undécimo más poblado a nivel global. Para el año 2015 México fue considerado por la Organización Mundial del Turismo como el principal destino turístico de América Latina y el octavo más visitado del planeta (World Tourism Organization, 2015) sus ciudades coloniales, gastronomía, la calidez de su gente, hermosas playas, su legado histórico - cultural y la conjugación de culturas como la europea y la mesoamericana hacen de este país una joya turística tan cautivante que no se puede ignorar.

Para la economía mexicana la importancia del turismo es incuestionable, este sector generó cuatro millones noventa y cinco mil empleos directos en el año 2017, lo que representó 8.6% del empleo total y un incremento del 3.6% en el cuarto trimestre de este año con respecto al mismo periodo del 2016 (Sistema de Información de Estadísticas Turísticas - DATATUR, 2018). Sus beneficios no solo se reflejan en ser una industria que genera empleo y en ser un detonador del desarrollo local y regional, sino

que además es factor de difusión de atractivos culturales y naturales. Según lo afirma el Banco de México, la llegada de turistas internacionales incrementó en el 2017 con relación al 2016 en un 12% y los ingresos por estos visitantes internacionales aumentaron al 8.6% (Secretaría de Turismo de México, 2018), este acrecentamiento evidencia como cada vez más personas alrededor del mundo prefieren a México como destino turístico, esto se convierte en una gran oportunidad, pero también en un reto que tiene el país de generar e implementar estrategias en favor del desarrollo de la actividad turística y el incremento de la competitividad de este sector, para alcanzar así un mejor posicionamiento en el ámbito global.

Lo que es un hecho es que varios estados y municipios en México viven en gran parte del turismo, uno de estos estados es Guerrero. El estado de Guerrero se localiza en el suroeste de la república mexicana, limita al norte con el estado de México y Morelos, al sur con el océano pacífico, al este con Oaxaca, al noroeste con Michoacán y al noreste con Puebla. Sus sectores estratégicos son la agroindustria, minería y turismo, la entidad cuenta con cinco puertos, cuatro de ellos cuya actividad preponderante es la turística (Concanaco Servytur México, 2017). Este estado cuenta también con importantes destinos turísticos que en su conjunto son conocidos como el Triángulo del Sol y lo conforman Taxco, Ixtapa – Zihuatanejo y Acapulco. Taxco, un hermoso pueblo mágico ubicado al norte del estado, en la zona centro del país, atrayente por su estilo virreinal, sus minas de plata, sus construcciones coloniales y sus encantadores paisajes; por su parte Ixtapa-Zihuatanejo es un *resort* de playa que se encuentra ubicado en el municipio de Zihuatanejo de Azueta, este es un destino planeado y diseñado que muestra modernismo y clase, cuenta con una variedad de hoteles, así como una isla en la cual se podrá encontrar gran diversidad de especies animales; Finalmente está la ciudad de Acapulco que es considerada como el destino turístico más importante de Guerrero.

Acapulco es la ciudad más poblada de Guerrero, se divide en tres grandes zonas turísticas conocidas como Acapulco Tradicional, Acapulco Dorado y Acapulco Diamante. El auge de esta ciudad inicio en los años cincuenta cuando estrellas de televisión y cine se paseaban por sus calles a plena luz del día, así como, magnates,

hombres de negocios y artistas de todo el mundo elegían lujosas mansiones en esta ciudad (SECTUR, 2014), gracias a esto Acapulco contribuyó a que México fuese conocido en el ámbito global como un país con potencial turístico. Sin embargo, a pesar del apogeo que tuvo Acapulco, actualmente esta ciudad no maneja el mismo flujo de turistas, principalmente internacionales, que manejaba algunos años atrás, esto se debe a la percepción que se tiene de Acapulco como destino inseguro y esta percepción es cada vez más generalizada. Actualmente, los turistas que más llegan a Acapulco provienen de la Ciudad de México, en parte por la cercanía entre ambas ciudades. Para Agustín González, representante de la Asociación Nacional de Agencias de Viajes, los viajeros de la Ciudad de México continúan visitando el destino a pesar de la situación porque ya saben vivir con el fenómeno de la inseguridad y porque se han mantenido los precios cuando han debido subir como en otros destinos (CONCANACO SERVYTUR, 2017).

No obstante, en la actualidad Acapulco sigue siendo un lugar atrayente para el turismo nacional. Pese a todos los problemas que le atañen, esta ciudad posee diversos atractivos que enamoran a sus visitantes como su clima tropical durante todo el año; su mar cálido de un brillante y transparente azul que permite apreciar el paisaje subacuático; su arena dorada; su vida nocturna; tradiciones como el Jueves Pozolero que convierte este día en celebración para los acapulqueños; la gastronomía de la ciudad de la cual resalta su plato típico, el pescado a la talla y sitios que le han otorgado fama como La Quebrada; estos cuatro últimos aspectos son sin duda elementos de identidad para Acapulco.

Para la economía de Guerrero, Acapulco juega un papel fundamental, en el año 2016 representó el 44.5% del total de ingresos del estado (Concanaco Servytur México, 2017), gran parte de esos ingresos provienen del turismo, al ser esta la actividad económica más importante de la ciudad y el estado en general. Es necesario tener en cuenta que un sector crece y aumenta su nivel de importancia cuando los subsectores que hacen parte de este crecen también y un subsector importante en la cadena de valor del turismo es la industria hotelera.

Para México los hoteles son un eslabón importante dentro de su actividad turística ya que su desarrollo como industria, incide en el desarrollo del sector turístico. De acuerdo con cifras que reveló DATATUR el primer puente vacacional de 2018 registró un máximo histórico de llegadas de turistas nacionales a cuartos de hotel que pasó de 967.004 en 2015, a 1 millón 64 mil 331 visitantes (Secretaría de Turismo, 2018). Acapulco en particular, cuenta con 19 mil cuartos de hotel y unos 40 mil lugares más como oferta extra entre apartamentos y casas para arrendar (CONCANACO SERVYTUR, 2017). Durante el 2016 Acapulco registró un hospedaje de 5.6 millones de turistas, lo que lo ubicó como el tercer destino con más turistas hospedados en hoteles, superado solo por la Ciudad de México y Cancún (Secretaría de Turismo, 2017).

Otro estado para el cual el turismo es un sector de gran relevancia es Veracruz de Ignacio de la Llave, ubicado al este del país limita al norte con Tamaulipas, al noroeste con San Luis Potosí, al sur con Oaxaca, al sureste con Tabasco y Chiapas al este con el Golfo de México y al oeste con Puebla e Hidalgo. Veracruz es un estado que cuenta con importantes destinos turísticos de los que se pueden destacar Orizaba, ideal para el turismo ecológico; el Puerto de Veracruz, lleno de cultura e historia y Boca del Río, perfecto para el turismo de sol y playa. En cuanto a la llegada de turistas, Veracruz recibió 5.699.743 en 2014, en 2015 esta cifra bajó a 5.440.578 y para 2016 recibió 5.192.572 turistas (DATATUR, 2017). Las anteriores cifras muestran un decrecimiento en la llegada de turistas tanto nacionales como internacionales a pesar de ser este un lugar encantador que ofrece una amplia biodiversidad, maravillas naturales, ciudades coloniales, una riqueza cultural e histórica fascinante y lugares agradables para el turismo, como lo es Boca del Río.

Boca del Río es una localidad ubicada al sur del Puerto de Veracruz, con el cual se encuentra conurbado, está situada a un costado del mar y el río Jamapa; en algún tiempo esta fue una población de pescadores, actualmente es un lugar ideal para el turismo gracias a sus hermosas playas de una fina arena color plata; su gastronomía que posee prestigio gracias a deliciosas preparaciones entre las cuales se pueden destacar su filete relleno de mariscos, el arroz a la tumbada, y camarones al coco; el modernismo en su

desarrollo urbano y en la prestación de servicios y el encanto y hospitalidad de su gente. Boca del Río es sin lugar a dudas uno de los destino más importantes en cuanto a turismo para el estado de Veracruz, según un estudio realizado en 2015 por la Secretaria de Turismo, BBVA Data & Analytics y BBVA Bancomer se encontró que de los destinos de Boca del Río, Orizaba y Veracruz, Boca del Río reportó el mayor volumen de gasto por parte de los turistas nacionales (Sectur, BBVA Data & Analytics, BBVA Bancomer, 2015).

La industria hotelera en Boca del Río ha avanzado conforme lo ha hecho está localidad, en la actualidad se está desarrollando un *cluster* turístico que integra y organiza a las empresas pertenecientes a este sector como lo son los hoteles, y la ciudad cuenta con hoteles de diversas categorías que procuran mantener estándares de calidad para la satisfacción de sus clientes.

### **Análisis de la Aglomeración Hotelera en Acapulco y Boca del Río**

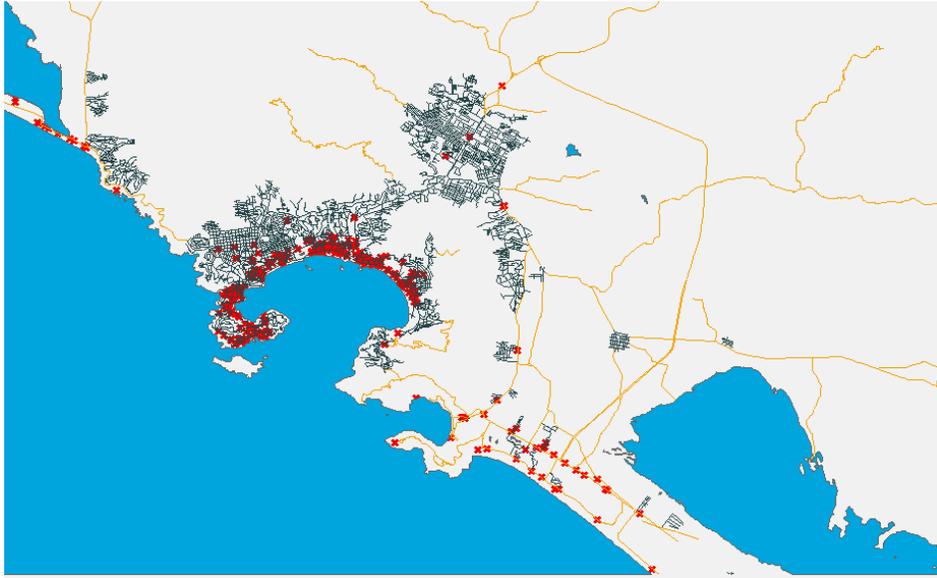
Para realizar el análisis de la aglomeración hotelera fue necesaria la herramienta Mapa Digital de México del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México -INEGI- que es un sistema de información geográfica que integra datos estadísticos de múltiples bancos de datos georreferenciados ofertados por el INEGI, destacando para el caso del presente estudio los elementos naturales y culturales que conforman el entorno geográfico de los destinos elegidos, Acapulco y Boca del Río, y permite relacionarlo con información estadística.

Para poder observar las unidades económicas al interior del mapa se utilizó el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas –DENUE- que ofreció los datos de identificación, ubicación, actividad económica y tamaño de los negocios activos en los territorios estudiados (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, s.f.). Una vez que se obtuvo el DENUE y se descargó el Sistema Mapa Digital de México, se buscó en el sitio oficial del INEGI el mapa topográfico de las ciudades analizadas y se insertó junto con la información de las industrias estudiadas en la plataforma Mapa Digital de México,

esto permitió observar la organización espacial y localización de las empresas en los territorios escogidos.

### **Aglomeración hotelera en Acapulco**

Ilustración 1: aglomeración hotelera de Acapulco – Guerrero. 2017



Fuente: elaboración propia

La ilustración 1 evidencia que la principal aglomeración hotelera se ubica en las costas, principalmente en las playas donde se tiene accesibilidad para bañarse ya que el foco de atracción y aglomeración económica hotelera es la playa, las vistas y la bahía. En este sentido se genera una mutua y complementaria relación entre la disponibilidad de playa y la aglomeración de los hoteles. Lo anterior explica el crecimiento histórico de la aglomeración hotelera en la zona de la costa de Guerrero, especialmente en la zona de Acapulco que está estrechamente ligado al tipo de turismo que predomina en la ciudad, el cual es turismo de sol y playa.

Por otra parte podemos notar que en las zonas distantes de la principal aglomeración hay otras aglomeraciones hoteleras más pequeñas ubicadas a las salidas de la ciudad, los hoteles que aquí se encuentran son en su mayoría para uso local, razón por la cual se sitúan en zonas alejadas a las playas más importantes en cuanto a turismo para la

ciudad, ya que el tipo de clientes que se hospedan en estos lugares por lo general no lo hacen motivados por el turismo de sol y playa. Sin embargo, esta aglomeración económica no se explica solo por el consumo local, ya que durante las temporadas bajas se nutren de este mercado pero en temporadas altas y de mayor afluencia de turistas tienen la doble función, del consumo local y el consumo turístico. Es importante resaltar que el tipo de turistas que se hospedan en estos hoteles son por lo general nacionales que tienen bajos ingresos y deben ocupar un espacio, para este mercado ese espacio genera posibilidades de acercarse a la playa a un menor costo.

La aglomeración económica permite tener una oferta diversificada y eso genera sinergia entre los diversos oferentes de servicios turísticos. En el caso de Acapulco la ubicación de la costa es muy importante para comprender donde se encuentra la hotelería debido a que esta trata de estar lo más cerca de la playa ya que ofertan la cercanía al mar y la accesibilidad a la playa, ocasionando de este modo la aglomeración. Es importante resaltar que Las manchas urbanas en la costa tienen unas características interesantes, la reconstrucción de las zonas de Acapulco, esta genera la Zona Tradicional, Zona dorada y Zona Diamante y cada una maneja su propio estándar y estratificación económica. Sin embargo, lo que pase en una zona no está aislado de lo que suceda en las demás y es aquí donde se ubica la mayor aglomeración de hoteles.

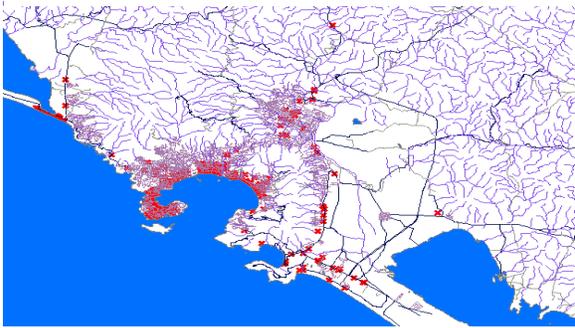
El océano pacífico donde pertenece Acapulco tienen características muy propias como que la playa es reducida, hay más quebradas, la arena es blanca y el agua cristalina, esto podría ser una ventaja comparativa que atraiga mayor turismo. Por esta razón es más densa la aglomeración ya que la dotación de playas no es tan grande y hay zonas de difícil accesibilidad.

Para Acapulco su principal mercado en cuanto al turismo es la Ciudad de México, el Estado de México y Toluca, esto se debe en parte a la cercanía entre estos lugares, el buen estado de las carreteras que los conectan con la ciudad y el clima cálido que durante todo el año permite que se pueda disfrutar a gusto de las playas. Estos turistas encuentran aquí un lugar para descansar, estar en la playa y divertirse por las noches

en los diversos bares y antros que ofrece la ciudad. Pero no son solo éstas las razones por las que llegan turistas hasta Acapulco ya que no es el mar el único factor de atracción, teniendo en cuenta que este se encuentra en todo el país y hay otras playas cerca a estos principales mercados, lo que hace a este destino interesante es que en él hay dotación de infraestructura y aglomeraciones turísticas, esto ha hecho que se mantenga un estatus importante y la aglomeración hotelera siga funcionando a lo largo de los años. Por lo tanto es importante que se diseñen políticas públicas que fomenten el atractivo de la ciudad, la preservación de los recursos naturales, la infraestructura y la seguridad tanto para habitantes como para turistas.

### Mirada retrospectiva a la aglomeración hotelera en Acapulco durante el periodo 2011 – 2016

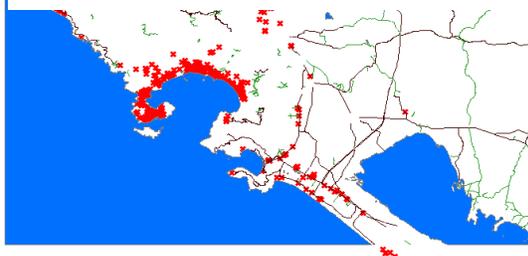
Ilustración 2: aglomeración hotelera de Acapulco – Guerrero. 2011



Fuente: elaboración propia

Como lo evidencian las ilustraciones 2, 3 y 4 la aglomeración hotelera en Acapulco no ha cambiado mucho en los últimos años, en estos mapas se puede apreciar como desde 2011 los hoteles ya estaban ubicados en la zona costera debido a la cercanía a las mejores playas de la ciudad ya que el turismo de sol y playa es el que ofertan a sus clientes.

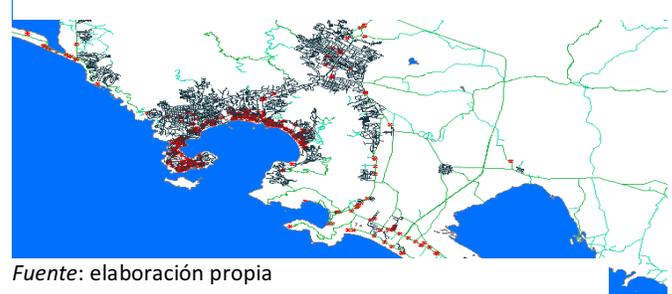
Ilustración 3: aglomeración hotelera de Acapulco – Guerrero. 2015



Fuente: elaboración propia

\*\*

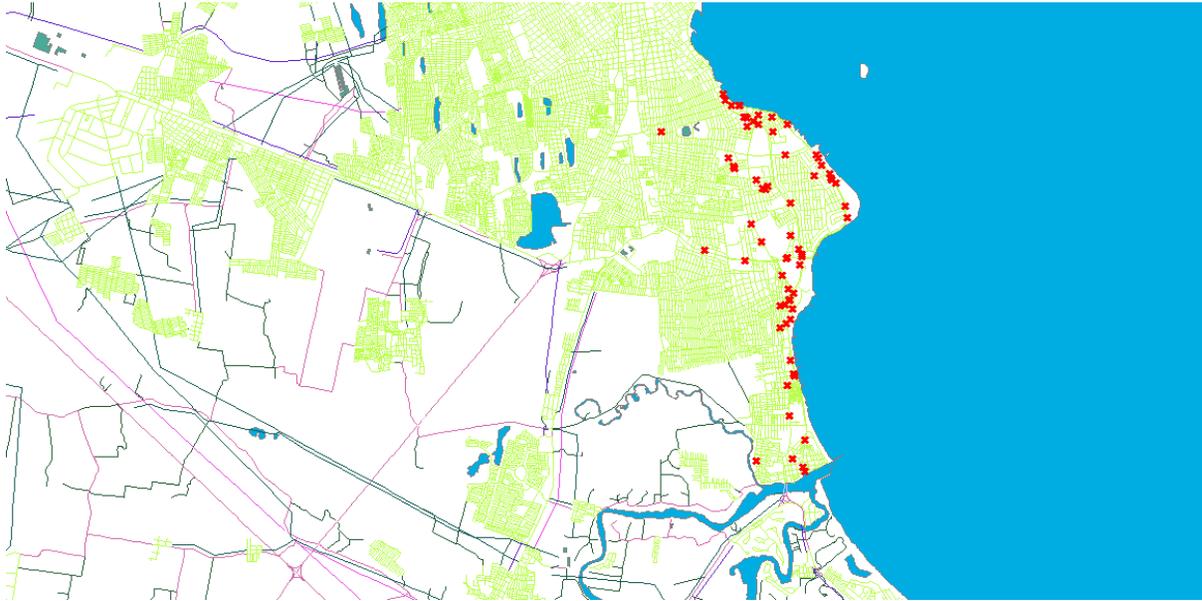
Ilustración 4: aglomeración hotelera de Acapulco – Guerrero. 2016



Fuente: elaboración propia

## Análisis de la aglomeración hotelera en Boca del Río

*Ilustración 5: aglomeración hotelera de Boca del Río – Veracruz. 2017*



Fuente: elaboración propia

La zona hotelera que se refleja aglomerada en este mapa (ilustración 5) es la mejor del estado de Veracruz, está ubicada a la cercanía de las mejores playas de Boca del Río y tiene la mayor dotación de infraestructura. Es importante tener en cuenta que lo que origina que se invierta en los bulevares y malecones y que nuevos hoteles se sigan instalando en una zona es la infraestructura hotelera con la que esta cuenta, lo anterior da pie a una paradoja en la cual los hoteles se van quedando en una zona y se les va invirtiendo ahí y se convierte en una sinergia, esto es lo que sucedió en Boca del Río, donde los hoteles se aglomeraron en un lugar determinado y eso hizo que se invirtiera en mejorar y embellecer esta zona y atrajo a nuevos hoteles a instalarse ahí.

Las marcas rojas que representan los hoteles en el mapa se expanden notoriamente, lo que hace que la aglomeración en este lugar sea dispersa, pero no por eso no existe aglomeración ya que esta es extendida, es importante tener en cuenta que Boca del Río está ubicado en el Golfo de México y la zona del golfo cuenta con playas más amplias y hay menos espacios de quebradas, esto incide en que la aglomeración extendida se dé

debido a la amplitud de las playas que hacen que la aglomeración se ensanche a lo largo de los kilómetros de costa.

Todo lo anterior evidencia que invertir en infraestructura en las zonas de mayor aglomeración tiene un mejor efecto que en otras zonas a pesar de que el suelo sea un poco más costoso debido a la presión que la disponibilidad de piso hace en el precio del mismo y en los precios para generar hotelería, ya que generar nuevas empresas que fortalezcan el turismo como restaurantes, bares, foros y teatros complementarán la oferta turística haciendo que esta aumente.

Por otra parte, se puede observar en el mapa que a diferencia de Acapulco los hoteles que están ubicados en Boca del Río se encuentran aglomerados en una sola zona, esto se debe muy probablemente a que en este municipio se ha constituido un cluster turístico que organiza a todas las empresas hoteleras en una misma área geográfica.

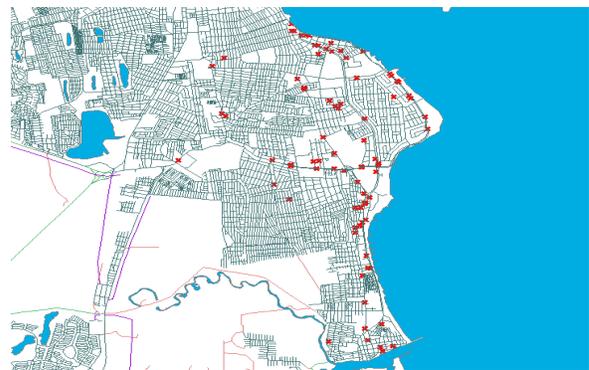
Mirada retrospectiva a la aglomeración hotelera en Boca del Río durante el periodo 2011 – 2016

*Ilustración 6:* aglomeración hotelera de Boca del Río – Veracruz. 2011



*Fuente:* elaboración propia

*Ilustración 7:* aglomeración hotelera de Boca del Río – Veracruz. 2015

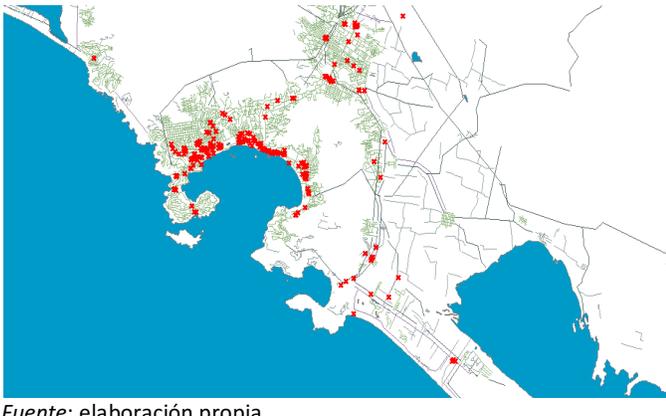


*Fuente:* elaboración propia

La aglomeración hotelera en Boca del Río aunque existe y ha existido, en los años 2011, 2015 y 2016 se nota más expandida e incluso se ven algunos hoteles más alejados de la zona más densa de la aglomeración en comparación con el mapa del año 2017 donde los hoteles están en una única zona, esto probablemente se debe a los esfuerzos que aún se siguen haciendo en este destino por consolidar el *cluster* turístico y tener un mayor orden con respecto a la organización del espacio y las empresas turísticas.

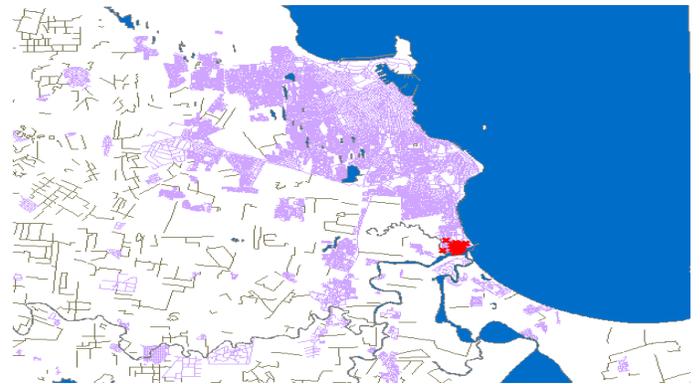
### Otras aglomeraciones derivadas de la aglomeración hotelera en Acapulco y Boca del Río

Ilustración 9: mapa de Centros Nocturnos, Bares, Cantinas y Similares en Acapulco



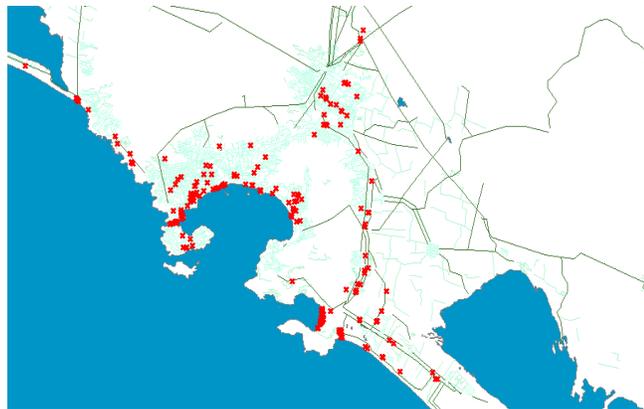
Fuente: elaboración propia

Ilustración 10: mapa de Centros Nocturnos, Bares, Cantinas y Similares en Boca del Río



Fuente: elaboración propia

Ilustración 11: mapa de Restaurantes con Servicio de Preparación de Pescados y Marisco en Acapulco



Fuente: elaboración propia

Ilustración 12: Mapa de Restaurantes con Servicio de Preparación de Pescados y Marisco en Boca del Río



Fuente: elaboración propia

En el caso de la aglomeración hotelera en Acapulco y Boca del Río, estas han generado una externalidad inmediata que son otras aglomeraciones que se enriquecen del sector hotelero pero que lo beneficia también, algunas de estas aglomeraciones son de centros nocturnos, bares, cantinas, similares y restaurantes con servicio de preparación de pescado y mariscos, este último por la cercanía a la playa que hace que el cliente por lo general prefiera este tipo de comida. En el caso de Acapulco y como lo muestra la ilustración 9 la aglomeración de centros nocturnos, se hace más densa en la costa donde se ubica la zona turística y la aglomeración hotelera principal; sin embargo hay oferta de este tipo de negocios alejadas de la aglomeración más grande y estas pueden ser de tipo cantinas destinadas en su mayoría al consumo local.

Por su parte la aglomeración de centros nocturnos y restaurantes en Boca del Río (ilustración 10 y 12) está ubicada en una única y misma zona geográfica muy cercana al área de aglomeración hotelera, estas dos aglomeraciones a diferencia de la hotelera son muy densificadas y es sencillo para el turista encontrar toda la oferta de este tipo de centros nocturnos y restaurantes debido a que son una única aglomeración. En Acapulco la oferta de restaurantes es más dispersa y mucho más amplia, en el mapa (ilustración 11) se puede ver tres grupos de aglomeraciones, la más grande de ellas ubicada en la bahía de la ciudad donde las playas brindan mayor accesibilidad para bañarse y donde se encuentra también la principal aglomeración hotelera; no obstante hay una segunda aglomeración igual de expandida pero que también se ubica cerca a la costa hacia Puerto del Marqués que es otra zona turística destacada de la ciudad y una tercera aglomeración alejada de las zonas turísticas.

Lo anterior evidencia que este tipo de ofertas solo se ubica en estos lugares de alta densidad. En este sentido, el mar se convierte en una excusa perfecta para que los turistas lleguen a este destino, pero influyen otros factores para que el turista decida regresar, por lo cual los hoteles no solo dependen del mar para mantenerse a flote en el mercado y hacer que su cliente regrese o hable bien del destino, sino también de las otras empresas que fomentan el turismo. Esto demuestra que no basta con mejorar solo el servicio que prestan los hoteles, es necesario también fortalecer la calidad del

servicio que prestan los bares y los restaurantes ya que esto hará que se genere un mejor atractivo turístico que beneficie a todos.

### **Comentarios Finales**

Una de las características de la dinámica económica actual es la configuración de espacios productivos muy diferenciados, localizados en un grupo singular de ciudades y regiones de los países desarrollados y de los países en desarrollo donde se ubican grupos de empresas (Barquero, 2006). Un claro ejemplo de lo anterior radica en como la actividad económica en el mundo tiende a agruparse en ciudades específicas que les facilita el acceso a recursos y mercados necesarios para el desarrollo de una industria.

El documento señala que las empresas de un mismo sector económico e incluso industrias que no están relacionadas entre sí, suelen agruparse en una misma área geográfica por todos los beneficios que se derivan de esto. Algunas ventajas de las aglomeraciones económicas radican en la generación de economías de escala, efectos de red, mayor división y especialización del trabajo, poder de negociación con proveedores, flujos de información entre las empresas y acceso a recursos y mercados; todo esto da lugar a una mejor eficiencia empresarial.

En este artículo se analizaron dos ciudades turísticas de México, cada una con un gran potencial que no ha sido explotado al máximo, razón por la cual no son tan reconocidos a nivel internacional; estos destinos son Acapulco y Boca del Río. Gracias a los datos ofrecidos por el INEGI en su Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas se pudo observar como las teorías acerca de la aglomeración económica se hacen realidad en ambas ciudades donde la industria analizada, la hotelera, se ha ido agrupando en una misma zona geográfica dando lugar a una aglomeración.

Sin embargo, existen factores que no han permitido que la industria crezca y se fortalezca en ambos lugares, algunos de esos factores son la inseguridad, que se ha vuelto una barrera para que más turistas elijan estos destinos; La mala imagen generalizada dentro y fuera del país, no solo de ambos destinos como inseguros sino

también por la contaminación gracias a drenajes en mal estado, la falta de plantas de tratamiento de aguas residuales que incide en que estas aguas se viertan en el mar y que existan pocas playas certificadas como limpias; y problemas con la infraestructura, que aunque hay dotación de esta, mucha de esa infraestructura es obsoleta. Todos estos aspectos negativos han opacado las muchas otras bondades que poseen ambos destinos, riquezas como sus legados culturales e históricos, sus magníficos recursos naturales, la calidez y familiaridad con que te recibe su gente y las fascinantes tradiciones que las caracterizan.

Para obtener beneficios que se derivan de las aglomeraciones económicas, no basta solo con ubicarse en una misma área geográfica, es necesario organizarse y trabajar de forma cooperativa por el impulso de la industria, el sector y el destino en general. Un claro ejemplo de cooperación son los distritos industriales que se caracterizan no solo por agruparse en un mismo espacio sino también por su sinergia que da lugar a una visión en conjunto que los hace trabajar de forma cooperativa no solo entre las empresas pertenecientes al distrito, sino también con otros sectores económicos, la sociedad, el gobierno y el medio ambiente; demostrando apego y amor por la ciudad, lo que los lleva a buscar no solo el éxito, el desarrollo y el crecimiento de las empresas sino del territorio que los ha acogido.

Las industrias hoteleras en Acapulco y Boca del Río deberían considerar organizarse bajo una visión similar a la de los distritos industriales, dándole prioridad a la lealtad, a generar innovación en la prestación del servicio, actuar de forma sinérgica y trabajar bajo estándares de calidad; es importante que estas industrias comprendan que para poder transformar la hotelería hay que empezar por transformar el entorno, y es necesario percatarse de que en un futuro la hotelería seguirá creciendo gracias a la transferencia generacional no solo del conocimiento y las practicas, sino también de la pasión por el turismo, sector del cual muchas familias en México, Acapulco y Boca del Río viven.

## REFERENCIAS

- Alburquerque, F. (2006). CLUSTERS, TERRITORIO Y DESARROLLO EMPRESARIAL: DIFERENTES MODELOS DE ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA. Cuarto Taller de la Red de Proyectos de Integración Productiva del Fondo Multilateral de Inversiones (MIF/FOMIN) , 3 - 4.
- Barquero, A. V. (2006). Surgimiento y Transformación de Clusters y Milieus en los Procesos de Desarrollo. *Eure*, 77.
- CONCANACO SERVYTUR. (2017). Boletín Turismo. México: Dirección de Turismo y Comercio Exterior.
- Concanaco Servytur México. (2017). Indicadores de Guerrero. Obtenido de Concanaco.com.mx: <http://www.concanaco.com.mx/documentos/indicadores-estados/Guerrero.pdf>
- DATATUR. (2017). Información Turística por Entidad Federativa. Obtenido de SECTUR: [http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF\\_VER.aspx](http://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF/ITxEF_VER.aspx)
- Hernández, D. F. (2014). Las Economías de Aglomeración y el Empleo: Caso de Estudio el Veneto, Italia. Veracruz, México: MajoMa Editorial y Editorial Lulú.
- Hernández G., Darío F., & Martínez H., Brenda M., (2015), Distritos Industriales Artesanales y otras Economías de aglomeración fomentadas por la Universidad Veracruzana en el centro sur del Golfo de México. International conference on regional science: Innovation and geographical spillovers: New approaches and evidence. de: <http://www.reunionesdeestudiosregionales.org/Reus2015/htdocs/pdf/p1479.pdf>
- Hernández G., Darío F., & Pérez Chacón, José (2015) "Praxis internacionalización del currículum en el curso en el curso el curso múltiple y transdisciplinar de Ética de la Economía para el Desarrollo". Foro Internacional de Innovación Docente 2015 © La Red CESAL, 2016 Prol. Reforma 1190 - 2812 México, D.F., 05349 Esta obra está bajo la licencia de Reconocimiento-No comercial – Sin trabajos derivados 4.0 de Creative Commons.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f.). INEGI. Obtenido de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/geo/contenidos/mapadigital/>
- Manrique, O. L. (2006). Fuentes de las Economías de Aglomeración: Una Revisión Bibliográfica. 55.
- Quintar, A., & Gatto, F. (1992). Distritos Industriales Italianos Experiencias y Aportes Para el Desarrollo de Políticas Industriales Locales. CEPAL, 11.

- Rodríguez Domínguez, M. (2001). LA CREACIÓN DE CLUSTERS TURÍSTICOS COMO INSTRUMENTO PARA LA MEJORA COMPETITIVA DE LOS DESTINOS: UNA APLICACIÓN A LAS RÍAS BAJAS GALLEGAS. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 119.
- Sagarpa, & FAO. (2013). AGLOMERACIONES PRODUCTIVAS ("CLUSTERS"): UNA VÍA PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AGROALIMENTARIO EN MÉXICO. México .
- Secretaría de Turismo. (22 de Junio de 2017). El Momento Turístico Que Vive México, El Mejor Que Se Ha Vivido En Su Historia. Obtenido de gob.mx: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/el-momento-turistico-que-vive-mexico-el-mejor-que-se-ha-vivido-en-su-historia?idiom=es>
- Secretaría de Turismo. (08 de Febrero de 2018). Generó 1,990 Millones De Pesos De Derrama Económica Primer Fin De Semana Largo Del Año. Obtenido de gob.mx: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/genero-1-990-millones-de-pesos-de-derrama-economica-primer-fin-de-semana-largo-del-ano?idiom=es>
- Secretaria de Turismo de México. (10 de Abril de 2016). gob.mx. Obtenido de gob.mx: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/turismo-factor-relevante-para-la-economia-mexicana-enrique-de-la-madrid>
- Secretaría de Turismo de México. (13 de Marzo de 2018). Panorama del Sector Turístico. Obtenido de Consejo de Promoción Turística de México: <http://www.cptm.com.mx/panorama-del-sector-turistico?language=es>
- SECTUR. (28 de 04 de 2014). Acapulco. Obtenido de Gob.mx: <http://www.sectur.gob.mx/programas/gestion-de-destinos/productos-turisticos/bloque-pacifico-y-mar-de-cortes/acapulco/>
- Sectur, BBVA Data & Analytics, BBVA Bancomer. (2015). Veracruz. Obtenido de Sectur: [http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/BIGDATA\\_Veracruz.pdf#search=boca%20del%20r%C3%AD%C3%B3](http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/BIGDATA_Veracruz.pdf#search=boca%20del%20r%C3%AD%C3%B3)
- Sistema de Información de Estadísticas Turísticas - DATATUR. (2018). Empleo Turístico. Obtenido de Sectur: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ResultadosITET.aspx>
- Strange, W. C. (2005) Urban Agglomeration. New Palgrave Dictionary of Economics, 2da Edición, Macmillan.
- World Tourism Organization. (2015). UNWTO Tourism Highlights. Obtenido de e-unwto.org: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>

## **SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE PRENDAS ARTESANALES: CASO DE UNA EMPRESA XALAPEÑA**

VALERIA HUERTA AGUIRRE<sup>1</sup>  
YOLANDA RAMÍREZ VÁZQUEZ<sup>2</sup>

### **INTRODUCCIÓN**

Se sabe que en México las pymes mueven a la economía, siendo éstas la principal fuente de empleo en el país (Vargas, 2013), pero también suelen cometer errores debido a su inexperiencia y poca preparación para saltar al mercado.

Irvine Welsh señaló que “sólo se aprende a través del fracaso, y lo que se aprende es la importancia de la previsión” (Trainspotting, 1993, pág. 12). La previsión y la planeación llega a ser nula o escasa, los negocios normalmente surgen por una intuición, corazonada, un deseo, copiarle al vecino el éxito e intentar lo mismo, siendo un actuar defectuoso.

Desde un inicio la inversión se ve reducida por la falta de investigación y conocimiento de apoyos y fomentos, el mal manejo de la reinversión y la limitada capacidad para administrar, la cual se deja en último lugar de importancia, se percibe inferior, como si las labores del administrador no requiriesen preparación y conocimiento.

De acuerdo con cifras difundidas por el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE, 2017) al menos el 75% de los nuevos negocios fracasan antes de los dos años (Marker, 2018). El detalle es, que para 2017 estaban generando poco más de la mitad del Producto Interno Bruto (PIB) con un 52% según lo señala la

---

<sup>1</sup> Licenciada en Administración de Negocios Internacionales por la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana, actualmente estudiante de la Maestría en Administración por Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.

<sup>2</sup> Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana, Maestra en Ciencias Administrativas por el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas y Doctora en Investigación Educativa por el Instituto de Investigaciones en Educación de la Universidad Veracruzana. Investigadora de Tiempo Completo del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas.

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2018).

Forbes México, tenía registro de 4 millones 15 mil Pymes mexicanas las cuales generan cerca del 72% de empleos formales (FORBES, FORBES, 2015). Por tanto como una forma de retribuir a la sociedad, se expone el caso de una pequeña empresa xalapeña dedicada a la comercialización de prendas de vestir, a la que se le hizo el análisis de diagnóstico situacional para conocerla, y elaborar una propuesta con estrategias de mejora que la lleve a maximizar sus beneficios.

### **La condición de empresas locales**

Respecto a la Esperanza de vida de los negocios en México, la página del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) dice que, “mientras más años logre mantenerse en el mercado más larga será su esperanza de subsistir”, para el caso de Veracruz, una empresa al nacer tiene 6% de posibilidades, las que lleven 1 año tendrán el 6.3%, las de 5 años 7.8%, las de 10 años tendrán 10.3%, las de 15 años tendrán 13.5% y las que logren cumplir los 20 años 17.8%.

Mientras que por Esperanza de vida al nacer por sector económico (Años de vida) el sector manufacturero resulta en más prometedor con un aproximado de 9.7 años, comercio 6.9, servicios privados no financieros 8. Aunque estos años van descendiendo paulatinamente con el paso del tiempo, es decir, los supervivientes por cada 100 negocios después de 10 años serán solo 30 del sector manufacturero, 23 de comercio y 26 de servicios privados no financieros (INEGI, 2018).

Según el Portal de Finanzas Prácticas de Visa (2015) los errores más comunes que cometen los impulsores de las pymes, son:

En primer lugar, no tener un plan de negocios, no lo consideran importante, relevante o de cuidado contar con uno, y todo lo contrario, para poder encaminar la inversión por el buen camino, sin arriesgar el recurso se debe tener clara la

misión, visión, los objetivos generales, y específicos, cuál será su filosofía, valores y políticas.

El segundo es, que se necesita claridad en la empresa para no prometer cosas imposibles; no es ético comprometerse a cumplir con metas a las que no se está seguro en inicio si se puede llegar, cómo y con qué.

El tercer error, no contar con el financiamiento adecuado que ante cualquier imprevisto te permita reaccionar oportunamente, esto es, quizá tiene en mente un monto inicial para comenzar operaciones, pero no haya hecho una proyección de futuras posibles adquisiciones o erogaciones. Quizá, participar en programas de fomento o apoyos gubernamentales que apoyen al cumplimiento de la actividad, e incluso tomar cursos de preparación en cuestión fiscal con el Servicio de Administración Tributaria SAT, que son gratuitos, sesiones de preparación con la Secretaría de Economía SE, etc.

El cuarto se relaciona con la toma de decisiones apresuradas, la emoción y adrenalina los puede llevar a actuar sin antes haber razonado si les convenía, o no, si estaban en posibilidades, o no.

El quinto, es descuidar la economía, ser dueño no implica poder manejar los ingresos de la empresa a conveniencia personal, es decir: tener en cuenta los compromisos adquiridos con el entorno, ya sea pago de servicios básicos, sueldos, impuestos, todo lo que ingrese y egrese deberá ser registrado para tener un control claro del recurso.

De primera mano, estas empresas surgen del emprendimiento, entendido como un fenómeno global en el que todos nos hemos visto inmersos, principalmente debido a la competitividad y globalización, pero ¿dónde empieza? No es nuevo, se dice que desde el siglo XVI todos aquellos aventureros por conocer el Nuevo Mundo, zarpaban y viajaban en busca de anécdotas que contar, y descubrimientos que hacer, empezaron a

denominarse emprendedores, hasta el siglo XVIII cuando los franceses se adueñaron del término, registrado por el economista francés Richard Cantillon que fue el primero en introducirlo; “aquellos que se juegan todo por una idea”.

El maestro estadounidense, en especialista en iniciativa empresarial, dice que es:

...“el proceso dinámico de crear riqueza creciente; ésta riqueza es creada por individuos que asumen los mayores riesgos en términos de capital, tiempo y/o compromiso profesional al proveer valor a algún producto o servicio que puede ser o no ser nuevo o único, donde ese valor debe, en alguna forma, ser proporcionado por el emprendedor, asegurando y asignando las habilidades y recursos necesarios”... (Ronstadt, 1987)

Ahora, ¿A quién se considera un empresario? Según Simón Andrade, autor del libro «Diccionario de Economía», el empresario es “aquella persona natural o jurídica que generalmente es titular de una unidad de producción o servicio, y como tal, éste asume el riesgo principal de la misma, siendo la circunstancia que lo diferencia del ejecutivo” (Andrade, 2005, pág. 258).

Y ¿es lo mismo un emprendedor? La respuesta es no, los autores coinciden que el emprendedor se hace, ya sea por necesidad, otra es por ocasión de estar justo en el momento y situación indicada para proponer soluciones y otra es por decisión, se planifica, se anhela, se trabaja y se alcanza.

Como herramienta, la administración estratégica “es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio que define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias” (Gestiopolis, 2001).

Para Daft, “la administración estratégica es un conjunto de decisiones y de acciones con las cuales se formulan e implementan estrategias que darán un ajuste competitivamente superior entre la empresa y su ambiente con el fin de alcanzar sus metas” (Daft., 2004, pág. 239).

Para poder alcanzarlas, se necesita de la planeación, la visión al futuro pero no se puede conocer con certeza, no es común acudir con videntes o adivinos, que predigan el porvenir de tu negocio. Se necesita pronosticar; con base en técnicas, prácticas o modelos que más pueda aproximarse al resultado esperado.

El administrador necesita conocer con que cuenta, cuáles son sus puntos fuertes y los débiles, conocer a su propia gente, quien lo respalda y con qué saldrá adelante. Predecir los escenarios de la batalla, conocer a su competencia y sus fuerzas, los posibles movimientos, contar con armas de acción, información y estrategia adecuadas, sólo así, podrá participar, vencer y obtener victoria.

Como todo, cumple un proceso: está trazado para alcanzar un resultado, por tanto, en primer instancia debe analizar tanto su ambiente interno, como externo, el mecanismo de operación, con qué cuenta, qué le falta y en que está herrando, esto, puede obtenerse con un FODA, Matriz de evaluación de factor interno y externo, e incluso para el producto una Matriz del Boston Consulting Group BCG, un CANVAS, entre otras.

En segunda, puede reorientar su misión, visión, objetivos desde el enfoque estratégico, con el fin de implementar nuevas medidas estratégicas que la orienten a alcanzar las metas. Pero este nunca es estático, es dinámico, el mercado nunca deja de cambiar y debe irse adaptando.

### **El problema de las empresas manufactureras**

Tan importante es la planeación, que el propio autor de la Teoría clásica de la administración, Henry Fayol, en 1916 se refirió en su célebre proceso administrativo a la previsión, como “el primer elemento de una buena administración”. Decía que, “prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; prever es ya obrar, por tanto, previsión tiene una infinidad de ocasiones y de maneras de manifestarse” (Zacarías, 2014, pág. 7).

Para entender mejor el contexto de la industria, a continuación se da un panorama general escrito por Olivia Domínguez Pérez, Investigadora del Instituto de Históricas Sociales, de la Universidad Veracruzana y Directora del Archivo General del Estado de Veracruz.

...”la industria textil se desarrolló principalmente en el valle de Orizaba y en la región de Xalapa gracias a la política económica que establecieron los liberales a lo largo del siglo XX y la fundación del Banco de Avío en 1830.

En 1837 se unieron los comerciantes xalapeños y pronto aparecieron las primeras fábricas: La Industria Xalapeña, La Bella Unión Xalapeña, La Victoria y La Libertad, esta última fue establecida en 1841 por el comerciante naolinqueño Bernardo Sayago en los terrenos de la hacienda Molino de San Roque o de la Pedreguera.

En 1889 el Molino de San Roque fue adquirido por Benito Gómez Farías, hijo del ilustre político liberal, Valentín Gómez Farías, quién decidió vender la factoría conservando la hacienda. La compañía Zaldo adquirió las instalaciones y cambio el nombre de la Fábrica de El Molino a San Bruno en justo homenaje al Santo Patrono de los tejedores. Afines de 1919 los obreros de San Bruno lograron convocar al Primer Congreso Obrero de la región constituyendo, al lado de las diferentes representaciones de las agrupaciones obreras.

En octubre de 1956, el sindicato solicitó la ampliación del ejido Molino de San Roque con objeto de construir una casa habitación para cada obrero. Así nació la Colonia Obrero-Campesina que se sumó a las colonias que habían formado años antes en la antigua congregación: Ferrer Guardia y La Luz del Barrio (Domínguez, 2014, s/p).

Como cita Josué H. Álvarez, del Blog Los Telares de México,

“La actividad textil tiene un origen tan ancestro como el maíz, a través de los artesanos se elaboraban prendas hechas de algodón con plumas de quetzal, pieles o joyas teñidas con tintes naturales como la grana cochinilla, pero al llegar Cortés sufrió una transformación donde la introducción de telares y nueva materia prima como la piel ovina o la seda fortalecieron el producto nacional, además la actitud de los sastres españoles, que decidieron abrir talleres manufactureros consolidó un porvenir para la incipiente en aquél entonces “industria textil”. (Álvarez, 2016, s/p)

“Con el fin de la Colonia, México tiene nuevos horizontes, fue el caso del algodón, su producción aumentó y ciudades como Baja California Norte y Yucatán aportaron la materia prima capaz de permitir el desarrollo de la industria, en 1835 se abrió la primera industria textil mecanizada, pero no fue hasta la última década del Siglo XX cuando la industria tomó un rumbo sólido para llegar a la actualidad donde contamos con cerca de 20, 000 mil empresas enfocadas a vestir a México y al mundo”. (Álvarez, 2016, s/p)

México, de larga tradición textilera, tanto por la maquila establecida en las fronteras al norte del país como por engalanar las danzas folklóricas con hermosos trajes típicos de diversas regiones y bordados a mano, en mayoría, ha permitido altos índices de desarrollo desde que se tiene memoria; sin embargo, cabe resaltar que se debe al éxito en sus confecciones, éstas cuentan con un alto grado de calidad, la innovación y el valor agregado que le aporta las confecciones a mano y con la implementación de diseños únicos.

En la página del Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM dice que hay en registro 56,434 empresas en el estado de Veracruz hasta 2017, las cuales se dividen por sectores; hay 6,232 en empresas de industria, 38,807 de comercio y 11,395 de servicios. De las cuales 3,737 se encuentran establecidas en Xalapa, siendo 1,179 industriales, 2,021 dedicadas al comercio y 537 de servicios (Mexicano, 2018). A partir de lo anterior, surge la siguiente interrogante: ¿cuál es la situación actual de las empresas manufactureras de Xalapa?

### **Objeto de estudio**

Se tuvo acercamiento a una pequeña empresa xalapeña dedicada a la comercialización de prendas de vestir finas, elegantes y de ocasión especial para caballeros.

Siendo este un caso práctico, de investigación aplicada, donde se especificarán las acciones de apoyo que se tendrán que llevar a cabo durante el proceso de venta de la empresa, se consideran diversos aspectos tanto de la empresa como del mercado-meta al que se quiere llegar. De igual manera se plantean los objetivos, las metas y las estrategias de mercadotecnia así como el producto, el precio, la promoción y la distribución que se tiene actualmente.

Como se sabe, el entorno del mercado es tan variable que está expuesto a nuevas oportunidades aún si la situación del ambiente económico, financiero, tecnológico y político-legal se torna difícil. Por este motivo es un proceso que debe adaptarse a las necesidades de la empresa y estar en constante actualización.

La principal actividad es la manufactura de guayaberas para caballero, elaboradas con materiales finos; los cuales constan de diversas composiciones de fibras naturales, como lo son el algodón, el lino italiano, lino japonés, lino irlandés y manta.

A su vez, maneja una amplia gama de productos artesanales, en los cuales destaca la importancia de ser artículos únicos e irrepetibles. Los hay ambos sexos, se manejan los zapatos, collares, guayabatas, hipiles, conjuntos, vestidos y fajillas.

Este negocio, nació debido a una necesidad del mercado, pues el emprendedor en cuestión ya era propietario de una boutique pequeña, en la que detectó un nicho de oportunidad; pues, acudían mujeres en busca de ropa que estuviera en tendencia. Ellas, iban acompañadas de sus parejas, hermanos o amigos, del género masculino los cuales también estaban interesados en comprar algo fresco y elegante; éstos hombres le preguntaban si conocía algún establecimiento cercano donde pudieran adquirir camisas, guayaberas o alguna prenda masculina que tuviera las características que ellos buscaban, y no había.

Así fue como pudo reconocer una demanda importante por parte de un mercado poco explorado en Xalapa, estableció la empresa que proporcionaba el producto que el segmento solicitaba.

El tamaño de la empresa según clasificación de la Nacional Financiera: Banca de Desarrollo, es micro, pues para el Sector de Servicios se consideran hasta 10 empleados, desde 4 hasta 4.6 millones de pesos en ventas anuales (Financiera, 2018)

El mercado meta que atiende, principalmente es el sector masculino, pues muestra preferencias e interés hacia los productos, las edades van de entre 25 a 50 años, que están dispuestos a adquirir prendas de vestir finas, elegantes, frescas y únicas, debido a que se preocupan más por su imagen y proyección en la sociedad.

### **El diagnóstico**

La estrategia actual, se considera escueta, la misión y visión no resultan nada ambiciosas ni prometedoras. Además, no cuenta actualmente con un listado de objetivos, ni general y mucho menos específico, solo pretenden vestir eventos y estar en la mente del consumidor como principal proveedor de guayaberas, prendas en lino, manta y algodón para todos los gustos. Siendo este un gran error, pues los objetivos son tan importantes para plantear el camino a seguir, aquellos logros que se esperan tener en un tiempo determinado, un resultado específico mediante un curso de acción coordinada que sea específico, coherente y consistente. Sólo los valores están bien delimitados así como su filosofía.

Tampoco cuenta con un listado de estrategias que ponga en marcha para incrementar las ventas, o acaparar más clientes. Por el contrario, aprovecha las fechas y las ideas que propone su hija, quién estudió mercadotecnia.

Se consideró la demografía, se conoce que la ciudad de Xalapa cuenta con 457 928 habitantes, donde el número de mujeres es de 244 357 habitantes y de hombres es de 213 571 habitantes, en tanto se tiene un buen número de futuros posibles compradores. Éstos, deben ser de clase media-media, media-alta, con un estilo de vida socialité, entendido como todos aquellos que disfruten de asistir a fiestas del pub, en ferias o en recepciones nupciales, en este caso eventos políticos y que a su vez, gustan de sentirse cómodos y frescos con un toque elegante, sin importarle tanto cuanto ha de invertir en ello.

La personalidad del mercado meta debe de ser: elegante, formal y preocupado por su imagen. Llegando a la conclusión que, el político gubernamental resulta un nicho fuerte que aprovechar, pues Xalapa es sede de gran cantidad de eventos con ese corte, además de ser la sede de Gobierno.

## RESULTADOS

Para llevar a cabo el diagnóstico situacional de la empresa, se hizo uso de un análisis FODA, el cual es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos) (FODA, 2018). Enseguida el caso de estudio:

### Análisis FODA

Tabla 5 FODA del Caso de Estudio

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El uso de las fibras naturales: calidad.</li> <li>2. Diseño y co-creación: modelos únicos, exclusivos, originales.</li> <li>3. Servicio al cliente: satisfacción, acompañamiento y asesoría.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca competencia en la ciudad de Xalapa.</li> <li>2. En Xalapa se realizan muchos eventos de carácter político, social y cultural donde se utilizan este tipo de prendas.</li> </ol>
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de promociones especiales.</li> <li>2. Falta de publicidad.</li> <li>3. Estancamiento de visitas; clientes en función de la Plaza.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precios más bajos en Plazas Comerciales.</li> <li>2. Fácil ingreso de nuevos competidores.</li> <li>3. Demanda en función de la temporada y las tendencias de moda.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia basada en el estudio

Para poder desarrollar las estrategias a implementar, se utilizó otra matriz, la cual toma de base la Tabla 1 FODA del Caso de Estudio, sólo que lo coloca en un mismo plano y permite plasmar como atacar cada situación en un cuadrante, para ello se utilizan las estrategias ofensivas, de reorientación, de defensa y de supervivencia.

Antes, ¿qué es estrategia? Es una serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado. ¿Para qué se determina? Para generar valor. Ésta, bien se sabe que procede de las artes milenarias de la guerra, como Tsun-Tzu en el Arte de la Guerra menciona, se avoca a las tácticas de la milicia, conocer el terreno pero “¡Por muy sabio que seas no podrás tener buenos resultados! Habla de conocer para atacar, habla de

prevenir, ser hábil, utilizar los recursos y tener la victoria. “El general sabio busca alimento de su enemigo”. A continuación lo obtenido:

### Determinación de la estrategia

Tabla 6 Determinación de la estrategia del Caso de Estudio

Caso de Estudio	<b>Fortalezas</b> 1. El uso de las fibras naturales: calidad. 2. Diseño y co-creación: modelos únicos, exclusivos, originales. 3. Servicio al cliente: satisfacción, acompañamiento y asesoría.	<b>Debilidades</b> 1. Falta de promociones especiales. 2. Falta de publicidad. 3. Estancamiento de visitas; clientes en función de la Plaza.
<b>Oportunidades</b> 1. Poca competencia en la ciudad de Xalapa. 2. En Xalapa se realizan muchos eventos de carácter político, social y cultural donde se utilizan este tipo de prendas. 3. Vigencia de uso pese al constante cambio en la moda aunada la cercanía a zonas calurosas.	<b>Estrategias FO Ofensivas</b> 1. Hacer notar atributos del producto al momento de ofrecerlo <b>(F1, O1)</b> 2. Ofrecer el tipo de prenda adecuado para las necesidades del cliente <b>(F2 y F3, O2)</b> 3. Envío a domicilio: Alianza Paquetería DHL <b>(F3, O3)</b>	<b>Estrategias DO Reorientación</b> 1. Ofrecer cupones, descuentos, bonificaciones en la compra siguiente <b>(D1, O1)</b> 2. Aparición en revistas de corte político y social: Alianza con Revista El Líder <b>(D2, O2)</b> 3. Incurción en eventos en el Puerto de Veracruz <b>(D3, O3)</b>
<b>Amenazas</b> 1. Precios más bajos en Plazas Comerciales. 2. Fácil ingreso de nuevos competidores. 3. Demanda en función de la temporada y las tendencias de moda.	<b>Estrategias FA Defensa</b> 1. Participación en Ferias Nacionales e Internacionales, eventos festivos, montaje de stand <b>(F1, A2)</b> 2. Lanzamiento de temporada <b>(F2, A3)</b> 3. Temporadas d descuento <b>(F3, A1)</b>	<b>Estrategias DA Supervivencia</b> 1. Ofrecer crédito a clientes frecuentes <b>(D1, A1)</b> 2. Organizar pasarelas para presentar nuevas tendencias <b>(D2, A3)</b> 3. Aparecer en banners, cubrir eventos políticos <b>(D3, A2)</b>

Fuente: Elaboración propia basada en el estudio

Para contrarrestar las amenazas y debilidades se desarrollarán estrategias ofensivas y de defensa, de reorientación y supervivencia que mantenga la cartera de clientes, acapare mayor cantidad de clientes obteniendo la diversificación y en consecuencia las ventas aumenten. También se espera una expansión de mercado.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 1 /2018

Para una evaluación interna respecto a la empresa, se optó por aplicar la Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)

Donde, primero, se identificaron las fortalezas y debilidades, segundo, se asignó a cada factor una ponderación entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.

Enseguida dar una calificación entre 1 y 4, para indicar si dicha variable representa una fortaleza o debilidad: no importante (1), poco importante (2), razonablemente importante (3), o muy importante (4) para la organización. Enseguida el caso:

Tabla 3 Matriz de evaluación de factor interno del Caso de Estudio (MEFI)

Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
El uso de las fibras naturales: calidad.	.25	3	.75
Diseño y co-creación: modelos únicos, exclusivos, originales.	.25	4	1.00
Servicio al cliente: satisfacción, acompañamiento y asesoría.	.30	4	1.20
Totales			2.95
<b>Debilidades</b>			
Falta de promociones especiales.	.05	2	.10
Falta de publicidad	.10	3	.30
Estancamiento de visitas; clientes en función de la Plaza.	.05	2	.10
Totales			.50
Gran Total	1.00		3.45

Fuente: Elaboración propia basada en el estudio

Como el resultado muestra, es mayor la fortaleza con un 2.95, que la debilidad con un .50. Se puede contrarrestar con las estrategias a desarrollar a continuación.

Para la evaluación interna respecto al producto, se optó por aplicar una matriz sencilla con cuatro cuadrantes, la del Boston Consulting Group (BCG), donde cada uno de sus cuadrantes propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado en una figura.

El método utiliza una matriz de 2x2. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota en el mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico.

Los cuadrantes son los siguientes:

1. ESTRELLA (Guayaberas): tiene gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área hasta que el mercado se vuelva maduro.
2. INTERROGANTE (Vestidos de mujer): tiene un gran crecimiento pero poca participación en el mercado. En esta área se recomienda reevaluar la estrategia.
3. VACA (Conjunto de niños): cuenta con bajo crecimiento y alta participación en el mercado. Se trata de un área que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.
4. PERRO (Fajillas bordadas): en esta área no hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Esta área es de baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible.

Con esta matriz, se determina que las guayaberas cuentan con las características suficientes para poder ser un producto estrella de gran crecimiento y participación en el mercado. Siendo lo que busca como estrategia para penetrar el mercado elegido.

Para evaluar el ambiente externo: la competencia, se utilizó la Matriz Perfil Competitivo, ésta, ayuda a tener un panorama claro, amplio y preciso de la competencia en el mercado local, conocerlos, saber que ofrecen al consumidor xalapeño, contemplando la línea de productos, precios, calidad, estilo, diseños y su ubicación.

Por motivos de confidencialidad, a fin de proteger los nombres de las empresas consideradas competencia, se les asignó un seudónimo de Tienda A, B, C y D, pero si se mencionan cuáles fueron los aspectos considerados para la investigación, los cuales representaban mayor peso, asignándoles cierta calificación.

Cada ponderación, indica la importancia relativa de 0.0 a 1.0. Cuya suma debe dar como resultado 1.0. Posterior, se asigna a cada competidor una calificación del 1 al 4, donde 1 se considera una debilidad grave, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza importante.

La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe de multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor, para determinar un resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fortaleza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor clave de éxito.

Primero, como factor externo en la Tabla 4, se tiene: vestir a otros partidos políticos, penetrar a otro Estado, la apertura de Sucursales en Xalapa. Y, para el factor interno en la Tabla 5, se tiene: apertura de la Nueva Isla Comercial, competidores externos y tendencias de la moda. Donde, el total ponderado muestra cómo se ubica el caso de estudio y el competidor, revela la fortaleza y debilidad total de cada uno. Enseguida el caso:

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 1 /2018

Tabla 4 Matriz Perfil Competitivo Factor Externo del Caso de Estudio MEFE

<b>Factor externo</b>	Caso de estudio	Tienda A	Tienda B	Tienda C	Caso de estudio	Tienda A	Tienda B	Tienda C	Caso de estudio	Tienda A	Tienda B	Tienda C
Vestir a otros partidos políticos	.30	-	.15	.20	4	2	3	2	1.20	-	.45	.40
Penetrar a otro Estado	.10	.10	.15	.10	3	4	2	2	.30	.40	.30	.20
Apertura de Sucursales en Xalapa	.10	.30	.25	.10	4	3	2	2	.40	.90	.50	.20
<b>Totales</b>	<b>.50</b>	<b>.40</b>	<b>.55</b>	<b>.40</b>					<b>1.90</b>	<b>1.30</b>	<b>1.25</b>	<b>.80</b>

Fuente: Elaboración propia basada en el estudio

Tabla 5 Matriz Perfil Competitivo Factor Amenazas

<b>Factor Amenazas</b>	Caso de estudio	Tienda A	Tienda B	Tienda C	Caso de estudio	Tienda A	Tienda B	Tienda C	Caso de estudio	Tienda A	Tienda B	Tienda C
Apertura de la Nueva Isla Comercial	.15	.20	.20	.20	1	1	2	1	.15	.20	.10	.20
Competidores Externos	.30	.30	.30	.30	4	2	2	1	1.20	.60	.60	.30
Tendencias de la Moda	.05	.10	.10	.10	2	2	4	1	.10	.20	.40	.10
<b>Totales</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>					<b>3.35</b>	<b>2.30</b>	<b>2.35</b>	<b>1.40</b>

Fuente: Elaboración propia basada en el estudio

Así puede observarse en la Tabla 2 Matriz Perfil Competitivo que, pese al gigante que es Tienda B, su especialidad no son las guayaberas, dejándolo en punto medio junto con Tienda A, colocando así al caso de estudio como el competidor amenazante y a Tienda C como el competidor más débil.

## **RECOMENDACIONES**

Es conveniente delimitar de forma clara, precisa, coherente, consistente, medible, realizable, alcanzable y real, la formulación de objetivos. Y que mejor herramienta que la propuesta por la fórmula general para el desarrollo de objetivos estratégicos, la cual se basa en tener un verbo en infinitivo, tener claro el resultado, conocer cuál será el impacto a futuro y establecer una fecha, delimitar el tiempo.

Para este caso de estudio, se sugieren uno general y dos específicos por área:

### **Objetivo General:**

Vestir los eventos de la población xalapeña en lino, manta y algodón con prendas únicas, de calidad, sofisticadas, porte, etiqueta, traición y arte mexicano en un 60% al menos, para el año 2025.

### **Objetivos Específicos:**

Finanzas:

Propiciar mediante la emisión de cupones de descuento el aumento de las ventas al menos en un 50% al cierre del año.

Sumar alianzas estratégicas para la elaboración de planes de promoción que den a conocer a la empresa en un 30% más que este año.

Clientes:

Aumentar la cartera de clientes con el lanzamiento de temporadas al menos en un 20% por semestre.

Fidelizar clientes por medio del buen trato y ofertas especiales, que sume mínimo un afiliado por mes.

Proceso interno:

Unificar código de conducta del empleado a aplicar, que logre la satisfacción total del cliente a fin de mes.

Consolidar el proceso de levantamiento de pedido con proveedores para reducir el tiempo de espera en la entrega de mercancías al menos en un 20%.

Tecnología y aprendizaje:

Emplear redes sociales para la promoción de prendas cada semana.

Capacitar empleadas a brindar asesoría en el outfit que otorgue valor agregado en un 100% al comprar en la tienda cada día.

Considerando que la promoción mediante el uso y puesta en marcha de herramientas tecnológicas, de información y digitales, son las menos exploradas, sería bueno buscar alternativas de solución, informarse para desarrollar y aplicar. Eso aterriza en la publicidad y promoción, siendo lo que requiere por el momento.

Se puede apoyar de diferentes tipos de marketing. Enseguida se mencionan los que se considera que pueden ser de utilidad para la empresa:

...Hacer uso del marketing social, el cual es entendido como “un concepto en el cual la organización debe establecer las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta para que de este modo pueda promocionar un valor superior a sus clientes de tal forma que se mantenga o mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad. Según el marketing social, el concepto de marketing común no toma en cuenta los posibles conflictos entre los deseos a corto plazo del consumidor y su bienestar a largo plazo” Kotler y Armstrong en 1971... (Online, 2017).

Apoyarse de las redes sociales como Facebook e Instagram, crearle la conciencia de necesidad, hasta ese momento, el cliente no se lo había planteado, pero después de ver lo que oferta la empresa, querrá tenerlo también.

...El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. Es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro (Muñiz, 2017, s/p).

Analizar la posible apertura de un stand en otra plaza comercial, alguna feria, eventos políticos, o un sitio similar.

Con ayuda del marketing operacional: se sabrá con certeza cuál es el segmento del mercado al cual va a dirigirse el producto, deberá tener en cuenta de qué forma va a llegar el producto terminado a los clientes y a qué precio, que medios de publicidad emplear y la promoción generada.

Con el marketing organizacional: como su nombre lo indica, está orientado a eficientar las medidas tomadas por la organización, desde el punto de las Ventas. Su principal tarea es buscar y gestionar la salida del producto final para el consumidor final.

“El marketing reputacional representa la incorporación de la visión y herramientas de marketing en las estrategias de RSC de las Organizaciones con el objetivo de construir e incrementar la reputación de todos los stakeholders que la conforman. Declinando para cada uno de ellos los valores, atributos y actuaciones más afines según su posición. Siempre de forma coherente y creíble con respecto a la misión y visión de dicha Organización”...(Angel, 2017, s/p).

El marketing de servicios planteado por Thompson es “una rama del marketing que se especializa en una categoría especial de productos —los servicios—, los cuales, apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado, tales como educación, transporte, protección, jubilación privada, asesoramiento, diversión, créditos, etc”.

Las características que toma en cuenta, son solo cuatro, pero son las básicas a considerar cuando hay que tomar decisiones de acuerdo al mix de marketing (producto, plaza, precio y promoción).

Estas son intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y que sean de carácter perecedero (Thompson, 2017).

El Marketing Relacional consiste básicamente en:

...“crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo”... (Stark, 2017, s/p)

El marketing holístico, también llamado marketing de 360º o recientemente el marketing ubicuo, consiste en integrar cada medio al alcance del grupo o segmento de mercado para una misma campaña, ¿cómo y a quién le diriges esa publicidad?

Dice Quintero en el Blog de Transformación Digital que,

...“al hablar de medios, nos referimos a que el cliente es accesible y/o accede a la empresa a través de distintos canales de venta y comunicación bidireccional; por ejemplo el cliente puede ser contactado por teléfono, sms, correo electrónico; y a su vez el cliente puede contactar a la empresa a través de similares medios y otros no tan convencionales pero que van adquiriendo popularidad como las redes sociales, internet, etc”... (Quintero, 2017, s/p)

Uno de los favoritos, y más empleados se conoce como Dayketing, aquella que “busca obtener beneficios comerciales basándose en acontecimientos diarios. Para lograr buenos resultados son importantes los contenidos, los diseños y la creatividad, pero también es requisito fundamental la organización”. (Gestión, 2017)

Otro caso famoso, al menos en empresas refresqueras, es el warketing conocido también como el marketing de guerrillas. “El arduo combate al que diariamente se ven enfrentados los ejecutivos de las empresas, exige que piensen y actúen con iniciativa, que aprovechen toda situación de modo meditado”. (Warketing, 2017)

En el libro del Arte de la Guerra de Tzun Tzu menciona, que el principio fundamental es conocer al enemigo y a uno mismo, saber medir con exactitud la capacidad de combate de ambos, de modo que solo presentemos batalla donde las circunstancias permitan nuestro triunfo, evitando luchar donde están en contra. Este principio que rige el diseño de las campañas, o conjunto de batallas realizadas en determinado territorio, con el fin de conseguir alcanzar objetivos concretos.

Se presume, que, una mezcla entre social, estratégico y operacional daría a conocer exactamente qué es lo que el cliente quiere, que espera y como llegar a él, que ofrecerle y con cuanto cuenta para adquirir nuestro producto. ¿Son funcionales los cupones? ¿Emisión de descuentos por fin de temporada, festividades? ¿Los utilizarían o no?

El organizacional como un canal de distribución, no solo la tienda física. Pensar en la venta por internet, el envío por paquetería y otros medios. Fortalecer el de servicios y relacional como una fórmula de acercamiento, lo cual ya se busca e intenta practicar pero no vendría mal una mayor presión.

Para el servicio Post-Venta, esencial el 360; llegar al cliente por todos los medios posibles, siempre y cuando sea de forma cómoda, no aseche, no atosigue, estar en contacto al mínimo esfuerzo, y atender sus dudas, quejas, exigencias y sugerencias.

Finalmente, una combinación de Dayketing y Warketing, ¿Qué ofrece la competencia? ¿Se asemeja? ¿Puedo igualarlo? Quizá se pueden aprovechar las ideas ajenas para adecuarlas a nuestra oferta.

### **Beneficios**

Sin duda, esta combinación de observaciones, y propuestas de mejora estratégica; impulsaría a la empresa a ser reconocida y posicionada en su entorno en la ciudad de Xalapa. También, es posible lograr el posicionamiento de la tienda así como el Top of mind en el mercado meta, buscando mostrar que la tienda es la mejor opción dentro de la ciudad y alrededores.

## **CONCLUSIONES**

El caso de estudio presentado, es una empresa xalapeña en desarrollo, con seis años de experiencia, en camino a posicionarse como la preferida por la clientela local. Con las oportunidades y fortalezas que hasta el momento presenta, sin duda alguna puede llegar a ser la predilecta en varias partes de la República Mexicana, pues es una tienda especializada en prendas finas, exclusivas, originales y de calidad, que permiten la co-creación en lino, manta y algodón, justo lo que el cliente necesita.

Aunado a sus atributos, el emprendedor cuenta con total apertura para recibir recomendaciones, ideas nuevas y propuestas, para llevar su sueño más lejos. Los recursos con los que cuenta son por el momento suficientes, pero eso no descarta una posible adición. Su círculo de colaboradores también se encuentra comprometido con la causa y con toda la intención de seguir adelante en el proyecto.

Con el apoyo del proceso de evaluación sistemática fue posible pronosticar como se encuentra interna, y externamente, quienes y como se encuentran sus competidores, que ofrecen y como llegar a su mercado meta; podrá aproximarse al resultado esperado gracias al plan de estrategias que aquí se presenta, donde se especifican las acciones de apoyo que tendrá que llevar a cabo durante el proceso de venta de las prendas; la importancia que tienen los productos que ofrece, un análisis situacional del mismo, la demanda, las ventas actuales y las tendencias del consumo.

Alcanzar el éxito no será una difícil tarea, aprovechando la distinguida imagen que proyecta, con porte, clase, variedad, calidad, innovación, toques de modernidad y elegancia que la prenda representa.

Finalmente, y no menos importante es considerar el análisis que en el presente trabajo se desarrollan, aquellos puntos donde puede haber una flaqueza, fortificarlos y los que son verdaderos atributos, mantenerlos.

## REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2016). El Blog de Gaudena. Obtenido de Los Telares de México:  
<https://www.gaudena.com/blog/la-industria-textil-en-mexico/>
- Andrade, S. (2005). Diccionario de Economía, Tercera Edición. En S. Andrade, Diccionario de Economía, Tercera Edición (pág. 258). México: Andrade.
- Angel, M. (7 de diciembre de 2017). Marketing Reputacional. Obtenido de Marketing Reputacional:  
<https://marketingzaragoza.es/2011/08/marketing-reputacional/>
- CONDUSEF. (22 de marzo de 2018). Educación Financiera. Obtenido de PYMES:  
<http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>
- Daft., R. L. (2004). Administración. En R. L. Daft., Administración (pág. 239). Thompson.
- Díaz, J. (26 de mayo de 2011). Emprendedurismo. Obtenido de <http://emprendurismoo.blogspot.mx/2011/05/emprendimiento.html>
- Domínguez, P. O. (25 de noviembre de 2014). Una breve historia de San Bruno. Obtenido de Una breve historia de San Bruno:  
<http://elbarriodesanbrunoenxalapa.blogspot.mx/2014/11/una-breve-historia-de-san-bruno.html>
- Financiera, N. (23 de marzo de 2018). Financiamiento. Obtenido de Financiamiento:  
<http://www.nafin.com.mx/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>
- FODA, M. (23 de marzo de 2018). Matriz FODA. Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/dafo>
- FORBES. (22 de agosto de 2013). Aguirre, Luis. Obtenido de FORBES:  
<https://www.forbes.com.mx/potencializando-el-emprendedurismo-y-su-impacto-economico/>
- FORBES. (31 de agosto de 2015). FORBES. Obtenido de Los errores más comunes de las pymes: <https://www.forbes.com.mx/cuales-son-los-errores-mas-comunes-de-las-pymes/>
- gestión, A. L. (8 de diciembre de 2017). ALC Liderazgo en gestión. Obtenido de Dayketing: ¿Una herramienta nueva de marketing o rebautizo de herramientas que ya se utilizan?:  
<https://alcgestionempresarial.wordpress.com/2010/01/12/dayketing-una-herramienta-nueva-de-m/>

- Gestiopolis. (15 de febrero de 2001). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/ques-administracion-estrategica/>
- INEGI. (22 de marzo de 2018). Esperanza de vida en los negocios de México. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx>
- Marker, G. (22 de marzo de 2018). Casi la mitad de las PYMES mexicanas fracasan por una mala administración. Obtenido de Gestión.org: <https://www.gestion.org/casi-la-mitad-de-las-pymes-mexicanas-fracasan-por-una-mala-gestion/>
- Mexicano, S. d. (22 de marzo de 2018). Sistema de Información Empresarial Mexicano. Obtenido de Empresas mexicanas por sector: <https://www.siem.gob.mx/siem/estadisticas/muntamanoPublico.asp?quedo=30&p=1>
- Muñíz, R. (7 de diciembre de 2017). Marketing en el Siglo XXI. Obtenido de CAPÍTULO 2. Marketing estratégico: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>
- Online, B. d. (5 de diciembre de 2017). Blog de Marketing y Negocios Online. Obtenido de Cuál Es La Definición de Mercadotecnia Social, Su Concepto y Sus Objetivos?: <https://marketingynegociosonline.blogspot.mx/2013/09/definicion-de-marketing-social.html>
- Pineda, A. (9 de enero de 2018). Expansión en alianza con CNN. Obtenido de <https://expansion.mx/emprendedores/2018/01/09/mexico-cae-cuatro-lugares-en-el-indice-global-de-emprendimiento>
- Quintero, J. (7 de diciembre de 2017). IDX. Obtenido de IDX: <https://idx.com.co/venlimpiemos-juntos-3299430ace3c>
- Ronstadt, R. (1987). The Educated Entrepreneurs. American Journal of Small Business, págs. 37-53.
- Stark, K. (7 de diciembre de 2017). Reflexiones sobre Marketing Relacional, CRM y Fidelización. Obtenido de Reflexiones sobre Marketing Relacional, CRM y Fidelización: <http://www.evaluandocrm.com/reflexiones-marketing-relacional-crm-fidelizacion/>
- Thompson, I. (7 de diciembre de 2017). Marketing de servicios. Obtenido de Marketing de servicios: <http://www.marketing-free.com/glosario/marketing-servicios.html>

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 1 /2018

Vargas, I. (15 de enero de 2013). Expansión en Alianza con CNN. Obtenido de <https://expansion.mx/mi-carrera/2013/01/14/pymes-generan-81-del-empleo-en-mexico>

Warketing. (8 de diciembre de 2017). Warketing. Obtenido de Warketing: <https://warketing.cl/libros/warketing/>

Welsh, I. (1993). Trainspotting. Barcelona: Anagrama.

Zacarías, T. H. (2014). Administración Estratégica. En T. H. Zacarías, Administración Estratégica (pág. 7). Delegación Azcapotzalco, México, D.F.: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.

# TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

## 1

Este libro es resultado de una serie de investigaciones, en el campo de la Administración de Recursos Humanos, titulado “Temas de Investigación en Administración” en su Volumen I. Se trata de un proyecto impulsado por un grupo de investigadores que, interesados no solo por la productividad en diversas empresas, tratan de adentrarse en algunos campos que pueden parecer, incluso, novedosos.

Los autores en este primer volumen presentan diversos estudios con el fin de contemplar el desempeño eficiente y el desgaste por la rutina del día a día, se han acercado a la parte humana de la empresa con resultados que abren las puertas a futuras investigaciones, que permitan hacer del trabajo no tan solo un espacio obligado para obtener el sustento de los individuos, sino que además sea un lugar donde las personas se realicen e incluso alcancen un grado de felicidad que les permita ser más productivos.



RED IBEROAMERICANA  
DE ACADEMIAS DE  
INVESTIGACIÓN

ISBN: 978-607-8617-01-2



9 786078 617012