

# TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

## 2

COORDINADORES

JESÚS ESCUDERO MACLUF  
CARLOS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ



Universidad Veracruzana



Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores  
de las Ciencias Administrativas



RED IBEROAMERICANA  
DE ACADEMIAS DE  
INVESTIGACIÓN

## TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

Volumen II / 2018

### **Coordinadores**

DR. JESÚS ESCUDERO MACLUF

DR. CARLOS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

# TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN

## VOLUMEN II / 2018

### COORDINADORES

DR. JESÚS ESCUDERO MACLUF  
DR. CARLOS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

### AUTORES

MILAGROS CANO FLORES, MARÍA DEL CARMEN MENDOZA MENDOZA, DANIEL OLIVERA GÓMEZ, CARLOS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, LUIS CRUZ KURI, JESÚS ESCUDERO MACLUF, LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN, RAÚL MANUEL ARANO CHÁVEZ, FELIPE HERNÁNDEZ MARAÑÓN, JOSIL ADAD MÉNDEZ RODRÍGUEZ, MARISA PÉREZ TIRADO, TERESA GARCÍA LÓPEZ, MARÍA GEORGINA ARROYO GRANT, FRANCISCO ESPINOSA MEJÍA, FRANCISCO ESPINOSA ARROYO, DARÍO FABIÁN HERNÁNDEZ GONZÁLEZ, ENRIQUE JIMÉNEZ OLIVA

### 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: 978-607-8617-02-9



9 786078 617029

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 2.4 MB

ISBN 978-607-8617-02-9

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 II / 2018



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

**UNIVERSIDAD VERACRUZANA**

## Prologo

La forma habitual de vivir en nuestras sociedades modernas, en el mundo contemporáneo según Zygmunt Bauman, se puede denominar como una Sociedad Líquida, caracterizada por la inestabilidad, la precariedad y la incertidumbre, donde estamos como destinados a intentar una y otra vez y siempre de forma inconclusa tatar de entendernos a nosotros mismos y a los demás sin lograr mucho debido a que siempre estamos como corriendo detrás de las novedades, de los adelantos de la ciencia y de la técnica. Es más, se dice que nuestra época se caracteriza por el cambio vertiginoso en el que nos encontramos.

Así, el Volumen II de los **Temas de Investigación en Administración**, que tiene en sus manos, en cada una de sus propuestas de investigación ofrece una posibilidad de sistematizar, ordenar y crear una serie de elementos que permitan la estabilidad, el desarrollo y el crecimiento de nuestra sociedad posmoderna.

Llama poderosamente la atención, entre otras, la propuesta del tema del *Emprendimiento Infantil desde la educación temprana*, como base para formar una nueva mentalidad, o como lo dicen los investigadores una nueva cultura, donde se pueda concientizar a padres de familia y maestros que, fomentar una visión emprendedora en los niños durante esa etapa es idónea para su desarrollo integral, por eso se va a generar en ellos una visión de futuro y un compromiso con lo generado.

Se presentan además como tres líneas de las investigaciones realizadas por los autores; por un lado las propuestas de generar empresas de comercialización, donde la acción de emprender va muy de la mano con una propuesta organizada y con bases que permitan la continuidad efectiva en la empresa, así tenemos la *comercialización de la harina de malanga y la industria de plantas ornamentales en México*.

Otra línea de investigación generada en el presente volumen parte de la Mercadotecnia Política donde se dan los pasos para la creación de una imagen pública y como esta muchas veces viene a ser una falsa realidad, en esta misma liga de ideas, se ofrecen dos investigaciones más que vienen a ser como la concreción de lo anterior no el lugar natural donde se va a desarrollar lo creado por el marketing: El desarrollo económico municipal y el desarrollo municipal sustentable, con propuestas muy concretas por parte de los investigadores.

La tercera línea de investigación aborda dos temas fundamentales en la administración de las empresas, por un lado el liderazgo que en el clima laboral es necesaria la organización que promuevan mediante estrategias generadoras de ventajas competitivas que ayuden a conservar un posicionamiento de los productos en el mercado y también promuevan un mejor ambiente laboral donde se generan entornos de trabajo positivos. No podía faltar la integración de las tecnologías de la información y la comunicación como herramientas para la eficacia de un trabajo colaborativo, donde se ofrece estrategias de implementación.

Cada una de las investigaciones, ofrecen al lector suficiente material para que de alguna manera, tenga herramientas eficaces que le permitan contrarrestar la inercia de la sociedad líquida y se fomenten la cultura que permita no tan solo emprender, sino estabilizar y fomentar el progreso de una sociedad cada vez más humana en la que el trabajador sea visto desde una perspectiva integral, no como muchas veces se le ve, mano de obra, sin rostro, sin historia, sin familia y sin identidad.

**DR. LUIS ANTONIO GARCÍA HERNÁNDEZ**

Índice

Titulo	Página
<b>LA COMERCIALIZACIÓN DE LA HARINA DE MALANGA PARA EL MERCADO DE CONSUMO FINAL.</b> MILAGROS CANO FLORES, MARÍA DEL CARMEN MENDOZA MENDOZA Y DANIEL OLIVERA GÓMEZ	5
<b>LA MERCADOTECNIA POLÍTICA, PRINCIPIO Y FIN DE LA DE IMAGEN PÚBLICA.</b> CARLOS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, MILAGROS CANO FLORES Y LUIS CRUZ KURI	16
<b>LA INDUSTRIA DE LAS PLANTAS ORNAMENTALES EN MÉXICO. CASO DE ESTUDIO. "LA FACTIBILIDAD DE MERCADO PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PLANTAS DRACENAS MINIATURA".</b> FELIPE HERNÁNDEZ MARAÑON	43
<b>LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL</b> RAÚL MANUEL ARANO CHÁVEZ, JESÚS ESCUDERO MACLUF Y LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN	58
<b>LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO COLABORATIVO EN LAS ORGANIZACIONES ACADÉMICAS</b> JOSIL ADAD MÉNDEZ RODRÍGUEZ, MARISA PÉREZ TIRADO Y TERESA GARCÍA LÓPEZ	69
<b>EL EMPRENDIMIENTO INFANTIL DESDE LA EDUCACIÓN TEMPRANA COMO BASE PARA FORMAR UNA CULTURA DE AGENTE DE CAMBIO</b> MARÍA GEORGINA ARROYO GRANT, FRANCISCO ESPINOSA MEJÍA Y FRANCISCO ESPINOSA ARROYO	87
<b>DESARROLLO ECONÓMICO MUNICIPAL: TRES PROPUESTAS EPISTÉMICAS DE CONCEPCIÓN DEL ESPACIO SOCIOECONÓMICO</b> DARÍO FABIÁN HERNÁNDEZ GONZÁLEZ	102
<b>PLANEACIÓN DESDE LO LOCAL: PRECONDICIÓN DEL DESARROLLO MUNICIPAL SUSTENTABLE.</b> ENRIQUE JIMÉNEZ OLIVA	130

## **LA COMERCIALIZACIÓN DE LA HARINA DE MALANGA PARA EL MERCADO DE CONSUMO FINAL.**

MILAGROS CANO FLORES<sup>1</sup>

milagros.canoflores@gmail.com

MARÍA DEL CARMEN MENDOZA MENDOZA<sup>2</sup>

mendoza.came@gmail.com

DANIEL OLIVERA GÓMEZ<sup>3</sup>

doliverag@hotmail.com

Al escuchar y hablar sobre “emprender”, imaginamos un conjunto de acciones que nos llevan a realizar algo poco o nada conocido, que nos permite poner en práctica una idea a fin de convertirla en un proyecto concreto que conlleve a resultados que impliquen algún beneficio.

La presentación de esta idea respecto al uso y consumo de la malanga, no se orienta a manifestar una serie de reflexiones acerca de sus beneficios (bien conocidos), sino de plantear una interrogante respecto a qué se requiere para que realmente el mercado no sólo acepte conocer este producto y que lo compre, sino que lo consuma e incluya en su dieta diaria.

Esta idea se ha presentado repetidamente y con cierto éxito en eventos como son las Ferias de Emprendedores, inmediatamente llama la atención y encanta a todos los que nos acercamos al stand que lo ofrezca, probamos gustosamente los alimentos

---

<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

<sup>3</sup> Licenciado en Economía por la Facultad de Economía de la Universidad Veracruzana. Maestro en Ciencias Administrativas por el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Candidato a Doctor en Finanzas Públicas por la Facultad de Economía de la Universidad Veracruzana. Investigador de tiempo completo del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.

preparados (galletas, panes, frituras), e incluso compramos el producto presentado generalmente en forma de harina, para tal vez prepararlo en nuestro hogar... pero, ¿qué pasa después? ¿Lo buscamos y adquirimos en forma corriente para formar parte de nuestra dieta diaria? ¿Por qué no ha logrado penetrar y ser aceptado por el mercado de consumo? Esta es la principal intención que se presenta en las siguientes líneas.

### **La malanga**

La malanga y en especial la harina de malanga es un producto relativamente conocido (como ya se hizo mención, se ha presentado en diversas ferias de emprendedores), sin embargo, a pesar de ello, no ha sido explotado en todo su potencial. Tal vez porque no se cuenta con la información necesaria acerca de este tubérculo ni del producto (harina de malanga). De acuerdo a información de los productores, se comercializa con buen resultado en el mercado internacional.

La malanga es una planta herbácea de comportamiento perenne si no se le cosecha. No tiene tallo aéreo sino subterráneo, del que brotan ramificaciones secundarias, laterales, horizontales, engrosadas, que se les conoce como cormelos. Los cormelos tienen una corteza de color marrón oscuro y la pulpa es blanca o amarilla, tiene nudos de donde nacen las yemas. En su base, las hojas salen en forma de espádice, la duración del ciclo de crecimiento es de 270 a 330 días, durante los seis primeros meses se desarrollan cormos y hojas. (siap.gob.mx)

México es un país tradicionalmente consumidor de diversos productos elaborados de harina proveniente de diversos granos, por lo cual es importante darlo a conocer a diferentes sectores de la población para indagar sobre la disponibilidad y posibilidad de consumo, ofreciendo un producto saludable, poco conocido pero con alto valor nutrimental y de fácil uso. (www.vanguardia.com.mx, 2013)

La malanga se cultiva en países como Nicaragua, Ecuador y Costa Rica, aquí en México sobresalen los estados de Oaxaca, Puebla y Veracruz (en Actopan), su producción y distribución en nuestro país se puede considerar incipiente. Respecto al mercado internacional, los empresarios que han incursionado en el cultivo y comercialización de este tubérculo, manifiestan que se les ha complicado el proceso, ya mucho de este producto queda fuera de la exportación debido a que no cumple con las especificaciones

requeridas para su comercialización en el mercado internacional, ocasionando con ello importantes pérdidas a empresas productoras. ([www.quericavida.com](http://www.quericavida.com))

A pesar de que este producto es muy versátil en cuanto a su uso y ofrece un valor nutricional importante, como ya se anotó en párrafos anteriores, no se ha explotado en todo su potencial. La harina de malanga que se obtiene del tubérculo, puede ser aprovechada para la elaboración de distintos productos de uso común en la alimentación de la población, como son: tortillas, pan salado, pan dulce, *hot cakes*, galletas, croquetas, crepas, diversas frituras, etcétera. Sin embargo, ¿qué más se requiere para su conocimiento, aceptación, comercialización y consumo?

En una entrevista efectuada a uno de los dueños de la empresa empacadora “Los Jarochos” sita en el municipio de Actopan en el estado de Veracruz, donde cultivan y procesan la malanga, el empresario manifiesta que en han enfrentado diversos problemas de índole económico debido a la competencia que se enfrenta en los mercados del extranjero. En México, en los últimos años la producción de malanga ha disminuido debido a que es un producto difícil de exportar por la exigencia del mercado internacional, especialmente el referido a Estados Unidos (país al que la empresa está exportando), ocasionando que los productores de la zona de Actopan estén optando por cambiar de producción en sus parcelas.

Lo que pretenden hacer en esta empresa aparte de buscar mercado para el producto, es darle un valor agregado, esto es, procesar el tubérculo y convertirlo en harina de malanga, y de esta manera poder lograr dar salida a todos los tamaños que se obtienen en la producción. Así, se obtiene una ventaja, aprovechando el total de su producción con vías a su comercialización orientándolo principalmente al público en general a través de supermercados y tiendas de conveniencia, así como a hospitales, escuelas, asilos, orfanatos, panaderías, tortillerías, entre otros.

### **Proceso de comercialización**

Sin embargo, no es suficiente con poseer y presentar un producto con diversos beneficios, lo siguiente es comunicar acerca de su existencia y bondades y, con base en ello, desarrollar el proceso de mercadeo. Así, una vez que se tiene un producto con ventajas y beneficios para un sector de mercado, el siguiente paso es plantear la posibilidad de su comercialización. Es aquí donde se pone en práctica el proceso de mercadotecnia, entendido como un conjunto de acciones ordenadas, secuenciales y sostenidas, orientadas a la satisfacción de las necesidades y deseos de un mercado.

¿Cómo se desarrolla? De acuerdo a uno de los principales estudiosos sobre el tema, el profesor Philip Kotler (2002), el proceso de mercadotecnia consiste en analizar las oportunidades de mercadotecnia, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar las estrategias de mercadotecnia, planear los programas de mercadotecnia, así como organizar, instrumentar y controlar el esfuerzo de la misma.

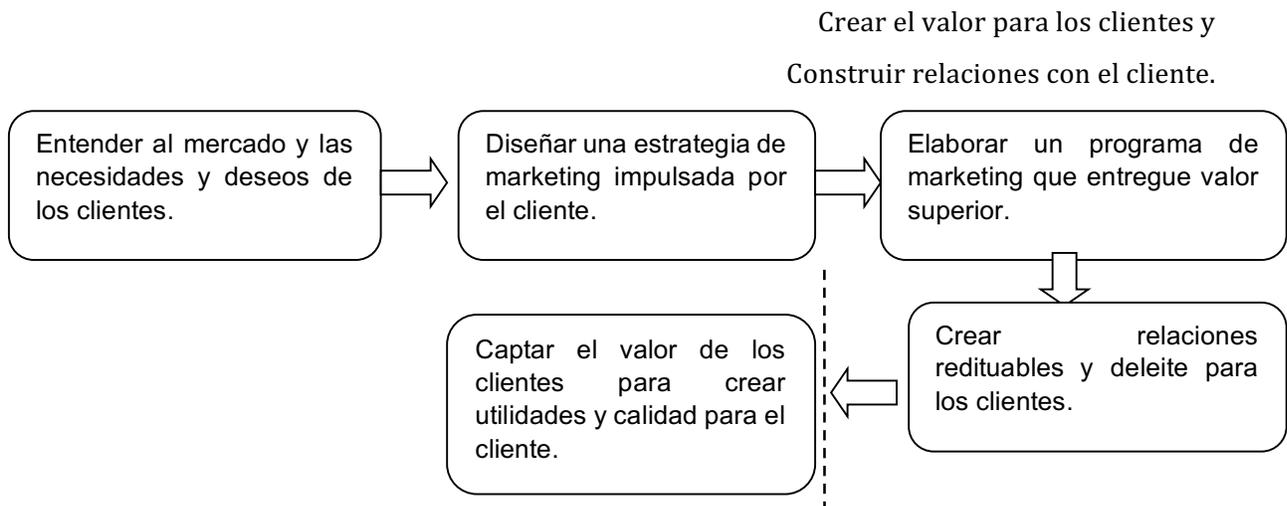
Este autor, identifica las siguientes etapas:

1. Conocimiento del mercado: saber cuáles podrían ser los compradores tanto potenciales, actuales y nucleares del producto.
2. Identificación de necesidades y deseos: conocer a cuáles son las necesidades que el comprador o consumidor espera sean cubiertas a la hora de adquirir el producto ofrecido.
3. Diseño de una estrategia: para lograr las acciones adecuadas primeramente se debe tener identificado tanto al mercado meta, buscando obtener una relación producto-cliente.
4. Implementación de un programa para ejecutar la estrategia: buscar e identificar el camino adecuado para la puesta en práctica del programa general de acción, esto es la estrategia de mercadotecnia.
5. Creación de relaciones redituables con los clientes: primeramente la empresa interesada debe decidir a qué clientes va dirigido el producto mediante una

investigación de mercados, con la intención de que la relación producto- cliente se vuelva más sólida, y sobre todo se convierta en realidad.

6. Creación de utilidades y de calidad para el mercado: la empresa busca la forma en la que sus utilidades se incrementen, dando satisfacción a sus clientes con la oferta de productos y/o servicios, que cumplan los requerimientos exigidos por el mercado. (Figura 1).

Figura 1. Proceso de mercadotecnia



Fuente: Kotler, 2002.

En este proceso, la técnica de investigación de mercados es indispensable para el desarrollo eficaz de este proceso de comercialización.

La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, a la clientela y al público con el vendedor a través de información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercadeo, para generar, refinar y evaluar las actividades de mercadotecnia; para vigilar el comportamiento del mercado y para mejorar la comprensión de la mercadotecnia como proceso.

La investigación de mercados es “la reunión, registro, tabulación y análisis de datos relacionados con las distintas actividades de comercialización”. (Mercado, 2004, pág. 85). Asimismo, se describe como la técnica que consiste en acumular, ordenar,

clasificar, analizar, interpretar y organizar, los datos tanto cuantitativos como cualitativos o descriptivos que se obtienen de fuentes internas, externas, directas e indirectas, con el propósito de obtener información que le permita a los directivos de las organizaciones, tomar decisiones con relación a su mercado. (Kotler y Armstrong, 2005).

La importancia de la investigación de mercados se debe a que ésta surge como una herramienta de gran utilidad, ya que se recolectan, analizan e interpretan datos específicos del mercado para la toma de decisiones, permitiendo con ello la mejora o implementación de la mercadotecnia en cuanto a un producto, servicio u organización.

Esto debido a factores diversos tanto económicos como sociales que ocasionan variaciones en las necesidades y deseos de los consumidores, por tanto esta herramienta permite a las organizaciones mantener la información necesaria para su buen funcionamiento mercadológico. (Acosta, 2014).

### ***¿QUÉ SE NECESITA CONOCER?***

Son diversas las necesidades de información, dependiendo de la propia organización, ciclo de vida, producto, sector del mercado, etcétera. Entre otros aspectos, y en forma genérica sería lo siguiente:

- El tipo de mercado al que se dirigen los esfuerzos de comercialización: consumo final, organizacional.
- El rango de edad, género y estado civil de los compradores potenciales.
- El nivel de estudios y la ocupación.
- El ingreso familiar promedio.
- El tamaño de las familias (número de integrantes).
- Las funciones de compra (quien inicia, influye, decide, compra y consume).
- El consumo del producto (nulo, ligero, fuerte).
- El tipo de producto, esto es las harinas que más se consumen (maíz, trigo, etc.).

- Lo que buscan los compradores en las harinas que consumen: sabor, calidad, precio, presentación, caducidad, disponibilidad.
- La preferencia en cuanto al tamaño del envase (en gramos).
- Tipo de envase (bolsa, caja, frasco, reutilización de los envases)
- Inclinação al tipo de consumo de productos elaborados con harina (tortillas, pan dulce, pan salado, galletas, frituras, etcétera).
- Precio promedio.
- Deseo e interés por probar y conocer el nuevo producto (harina de malanga).
- Grado de conocimiento del producto ofrecido (ignorante, interesado, se propone probar, comprador regular).
- Conocimiento sobre los beneficios que aporta.
- Disposición de adquirir el producto a un determinado rango de precio.
- El lugar de compra (expedios especiales, supermercados, tiendas de conveniencia, tiendas naturistas, panaderías, tortillerías).
- El medio de comunicación por el cual les gustaría conocer la harina de malanga (medios auditivos, visuales, audiovisuales).

Respecto a la indagación en establecimientos:

- Tipo de productos que ofrecen.
- Tipos de harinas.
- Las harinas más vendidas en las distintas áreas geográficas (centro, periferia).
- Tamaño en cuanto a la presentación del producto.
- Los precios de acuerdo al tamaño y presentación.
- Conocimiento del nuevo producto (harina de malanga)
- Conocimiento de las propiedades del producto nuevo (malanga).
- Respuesta favorable o desfavorable para la comercialización de la harina de malanga en los diferentes establecimientos.
- Conocimiento de las empresas que producen y comercializa la malanga.
- Descripción de las aportaciones nutrimentales del producto harina de malanga,

Asimismo, se sugiere lo siguiente:

- Ofrecer en los supermercados y tiendas de conveniencia una prueba de mercado, para dar a conocer los diversos usos del producto, por una parte, y por otra obtener información acerca de la aceptación, acogida, impresión, reacción o comportamiento del público ante el nuevo producto.
- En la prueba de mercado, ofrecer las recetas que se pueden elaborar con la harina de malanga.
- Visitar tiendas naturistas para ofrecer el producto, ya que cuenta con características similares a los productos que se ofrecen en estos establecimientos.
- Profundizar el tema de las tortillerías y panificadoras para la comercialización con éstas, para la elaboración de productos como lo son tortillas, pan, galletas y ofrecerlos al público.
- Capacitar a los intermediarios acerca de los beneficios que ofrece la harina de malanga.
- Visitar a restaurantes, cafeterías, escuelas, hospitales, orfanatos y asilos para ofrecer el producto, subrayando su versatilidad y beneficios nutrimentales.
- Elaborar un documento que puede ser un tríptico, en donde se destaquen los beneficios de la harina de malanga, para ser expuesto en los supermercados y tiendas de conveniencia y demás establecimientos que se visualicen como lugares de distribución del producto.
- Desarrollar publicidad impresa con la imagen de los platillos que se pueden elaborar con la harina de malanga
- Integrar con los documentos anteriores un paquete conformado con los platillos y alimentos elaborados con harina de malanga, para ser entregado a los clientes potenciales seleccionados.
- Realizar una reunión con los clientes intermedios, y en ésta mostrarles, a través de un vídeo, y si es posible en forma directa, el producto ofrecido, destacando sus beneficios. Entregar a cada participante la información del producto.

- Con los clientes intermedios, desarrollar una persuasión personal, ofreciendo descuentos en la compra inicial y también por volumen. Esta tarea debe ser asignada a la fuerza de ventas de la empresa productora, para la atención personal de los clientes.
- Crear una página web donde se muestre información nutrimental sobre la harina de malanga y sus diversos usos, para que pueda ser consultada en el momento en que se desee por el mercado interesado, manteniéndola actualizada.
- Es importante que las actividades promocionales estén enfocadas en crear un concepto en la mente de los clientes potenciales donde se destaquen los beneficios y diversos usos de la harina de malanga.
- Determinar los canales y rutas de distribución más adecuados para la localización y venta del producto.

## CONCLUSIÓN

Es indudable que la comercialización es un pilar que sostiene el intercambio comercial de las empresas tanto a nivel nacional como internacional, ya que esta permite la introducción de nuevos productos en diversos mercados.

Como se tiene conocimiento, México es un consumidor de harinas en especial las harinas a base de trigo y maíz, adquiriéndolas principalmente procesadas ya sea en pan, galletas, repostería y la más usual, tortillas. Actualmente el país enfrenta graves problemas de obesidad, de aquí, uno de los propósitos y área de oportunidad para la compra y consumo de la harina de malanga, ya que ésta permite al consumidor tener un mayor cuidado para su salud alimentaria, puesto que la harina de malanga tiene un gran valor nutrimental.

Es muy importante implementar para la comercialización estrategias agresivas en las áreas promoción, como son: ventas directas o personales, publicidad y promoción, servicio al cliente (acentuando la tarea de postransacción<sup>4</sup>), para poder atraer al mercado identificado ya sea de consumo final u organizacional, y convertirlo a través de la *publicity*<sup>5</sup> en un referente positivo para la compra y consumo de la harina de malanga como producto nuevo.

---

<sup>4</sup> Función de mercadotecnia que permite conocer el resultado del proceso de comercialización a fin de lograr una retroalimentación sobre una base continua.

<sup>5</sup> Publicidad no pagada, publicidad de boca en boca.

**REFERENCIAS**

Acosta Aguilar, Arturo (2014). Investigación de mercado para la introducción del producto harina de malanga en la ciudad de Xalapa, Veracruz. Tesis de licenciatura, Universidad de Xalapa. Xalapa, Veracruz. México.

Cultivo de la malanga. Recuperado el 4 de abril del año de 2018 de la página Web:  
<http://www.quericavida.com/que-rico/modas-sabrosas/la-malanga-y-su-historia-en-latinoamerica>

Kotler, Philip (2002). Dirección de marketing, conceptos esenciales. México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2005). Fundamentos de marketing. México: Pearson Educación.

Malanga de Actopan. Recuperado el 4 de abril del año 2018 de la página Web:

[www.malangadeactopan.blogspot.mx](http://www.malangadeactopan.blogspot.mx)

Mercado H., Salvador (2004). Mercadotecnia estratégica. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. Recuperado el 6 de abril del año de 2018 de la página Web:  
[w4.siap.gob.mx/AppEstado/monografias/hortalizas/malanga.htm](http://w4.siap.gob.mx/AppEstado/monografias/hortalizas/malanga.htm)

## **LA MERCADOTECNIA POLÍTICA, PRINCIPIO Y FIN DE LA DE IMAGEN PÚBLICA.**

CARLOS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ<sup>1</sup>  
carloshernandez05@uv.mx  
MILAGROS CANO FLORES<sup>2</sup>  
milagros.canoflores@gmail.com  
LUIS CRUZ KURI<sup>3</sup>  
lckuri@uv.mx

### **INTRODUCCIÓN**

En nuestro país, el estudio del marketing político, relativamente es reciente. Con unos 20 años en la escena política es un elemento que invita al análisis, las estrategias que se usan tienen que ver con la venta de la imagen de un político quien trata de aparecer entre la opinión pública y obtener el voto para ocupar cargos de elección Popular, este tipo de marketing intenta posicionar en la mente del público la imagen de una persona.

En cuestiones de Marketing Político todo personaje público que pretenda aspirar a algún cargo de elección popular, está obligado a someterse a la opinión pública, por ello es importante desarrollar algún tipo de estrategia publicitaria para vender una imagen y así atraer al posible votante. Maarek (1997:42) define al marketing “como el conjunto de medios de que disponen las empresas para crear, mantener y desarrollar sus mercados, o, si se prefiere a su clientela”.

A lo largo de la vida política, el marketing ha representado un papel muy importante para cada candidato que busca ganar una contienda electoral. Las estrategias de marketing político han ido mejorando durante los últimos años, apoyando a los contendientes para su campaña y colocándolos en los primeros puestos de popularidad.

---

<sup>1</sup> Doctor en Administración y en Educación. Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, carloshernandez05@uv.mx

<sup>2</sup> 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>3</sup> Investigador del Instituto de Investigaciones de Ciencias Básicas de la Universidad Veracruzana, lkuri@uv.mx

Ahora bien, en nuestro país y en el mundo no es importante conocer verdaderamente al candidato, sino la imagen que este proyecte hacia el público, gracias al marketing político. Sin embargo no todos los partidos logran proyectar la mejor versión de su candidato hacia el público, se podría suponer que este tipo de Mercadotecnia puede producir una imagen distorsionada de un candidato, en otras palabras se puede construir una falsa imagen de una persona, es como un maquillaje que al retirarse, podemos ver el verdadero rostro del individuo.

Hoy en día los candidatos que aspiran a algún puesto político utilizan la mercadotecnia con el fin de atraer más a la sociedad y agradarlos. Por ello el marketing político usa distintas estrategias para generar una imagen positiva de una persona, una pregunta crucial ¿Qué sucede cuando todas estas estrategias utilizadas pierden su efecto?

A continuación se presenta una serie de conceptos y definiciones para entender la relación del Marketing Político con la construcción de una imagen pública y como esta relación en la mayoría de los casos, es una especie de falsa realidad

### **MERCADOTECNIA**

Muchas personas creen que el marketing o mercadotecnia es sinónimo de ventas personales. Otros piensan que es equivalente a las ventas personales y la publicidad. Otros más suponen que tiene algo que ver con la disponibilidad de artículos en las tiendas, el diseño de exhibiciones y el mantenimiento de inventarios de productos para ventas futuras. En realidad, el marketing incluye todas estas actividades y otras más. Marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precios, promociones y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y de la empresa. (Fischer y Espejo, 2011:6)

El marketing tiene dos facetas: la primera es una filosofía, una actitud, perspectiva u orientación administrativa que pone énfasis en la satisfacción del cliente. La segunda consiste en que el marketing es una serie de actividades que se utilizan para implantar esta filosofía. La definición de la American Marketing Association (2009), abarca ambos puntos de vista: “el marketing es el proceso de planeación y ejecución del concepto, establecimiento de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa”.

Así, la mercadotecnia como disciplina, se ha caracterizado por ser visualizada y definida desde diferentes ópticas. Según Kotler (2002:5) “la mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.”

Por su parte, Fischer y Espejo (2011:5) la conciben como “una orientación administrativa que sostiene que la tarea clave de la organización es determinar las necesidades, deseos y valores de un mercado de meta, a fin de adaptar la organización al suministro de las satisfacciones que se desean, de un modo más eficiente y adecuado que sus competidores.”

La mercadotecnia se basa en detectar necesidades en las personas y así crear y promocionar productos para cada segmento de mercado. El marketing se encarga de posicionar las marcas en la mente de los consumidores, no solo para que la recuerden sino también para que consuman los productos, sin duda es una herramienta indispensable hoy en día.

### **Importancia de la Mercadotecnia**

La mercadotecnia es una disciplina indispensable para el crecimiento y competencia de las organizaciones, tanto privadas, públicas, comerciales, industriales o de servicios. Su importancia estriba en que a través de su aplicación se identifica, atiende y conserva el mercado.

En la actualidad las empresas reconocen que no pueden atraer a los todos los compradores del mercado, o al menos no en la misma forma.

Los compradores son demasiado numerosos, están ampliamente distribuidos, y tienen necesidades y prácticas de compra muy distintas. Además, las propias empresas varían mucho en su capacidad para atender a distintos segmentos del mercado.

Por eso, una empresa debe identificar las partes del mercado a las que podría servir mejor, y de las cuales obtener mayores utilidades; necesita diseñar estrategias para desarrollar las relaciones adecuadas con los clientes correctos. (Kotler y Armstrong, 2007).

La segmentación del mercado se orienta a los clientes y, por lo tanto, es congruente con el concepto de marketing. Al segmentar un mercado, primero identificamos los deseos de los clientes en un submercado y entonces decidimos si es práctico crear una mezcla de marketing para satisfacer tales deseos.

### **Funciones de la mercadotecnia**

Así como en el proceso administrativo se identifican una serie de funciones como la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control, en mercadotecnia se asocian con las que se denominan funciones directivas, y son: tomados de Cano (2000: 68)

- La delimitación del mercado. Se refiere a la determinación de los compradores (potenciales, actuales y nucleares) y las características que los identifican.
- La motivación de la compra. Es el avalúo de las fuerzas directas e indirectas que sustentan, invaden e influyen la conducta de compra.
- El ajuste del producto. Comprende aquellas actividades en que la organización se ha comprometido para adaptar el producto al mercado en el cual dicho producto ha de comprarse y consumirse.
- La distribución física. Se ocupa del movimiento real de las mercancías desde la etapa de la producción hasta las etapas del consumo.
- Las comunicaciones. Transmisión de información y mensajes entre el vendedor y el comprador, con el fin de crear el ambiente de acción más favorable para el vendedor en el mercado.
- La transacción. Aquellas actividades que han de realizarse entre el momento en que se llega a un acuerdo por parte del vendedor y el comprador, y el momento en que el nuevo propietario acepta la custodia del producto.
- La pos transacción. Consiste en las actividades que corroboran la satisfacción del producto en el uso y las actividades posteriores de sostén, que proporcionan la retroalimentación necesaria para el desempeño eficaz de las operaciones de mercadotecnia en una base continua.

Por otra parte, Fischer y Espejo (2011), destacan que seis funciones proporcionan, en conjunto, el proceso sistemático de la mercadotecnia: para el fabricante es preciso conocer a los consumidores y sus necesidades (1) antes de desarrollar un producto (2). La distribución (3) sigue al desarrollo del producto, ya que no es posible trasladar el artículo antes que éste exista. La promoción (4) debe seguir a la distribución, porque si

no es así, se creará una demanda cuando aún no se dispone del producto. La venta (5) impulsa a los consumidores a efectuar el intercambio, y la posventa (6) asegura su satisfacción. Como se ve, es necesario que las funciones de la mercadotecnia lleven una secuencia.

Cabe señalar que el éxito de la mercadotecnia requiere del buen manejo de estas seis funciones a través de la planeación, organización, integración, dirección y control, es decir, de la administración de la mercadotecnia.

Al dirigir programas de marketing para los segmentos de mercado individuales, las compañías pueden realizar un mejor trabajo de marketing y aprovechar mejor estos recursos. El enfoque es especialmente importante para una empresa pequeña que posee o cuenta con recursos limitados.

Es preciso delimitar el mercado ya que dentro de él se presentan distintos tipos de consumidores con diferentes necesidades y deseos. Se puede afirmar que el mercado mexicano es sumamente heterogéneo y es necesario agrupar a los consumidores que posean las mismas características, ya que no todos buscan la misma cantidad y calidad en los productos, ni tienen los mismos intereses y necesidades de compra; la cuestión es identificar mercados constituidos por compradores con deseos requerimientos y necesidades similares. (Fischer y Espejo, 2011).

La segmentación de mercados se justifica en el hecho de que permite un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa y de la sociedad, a la vez que incrementa la satisfacción de los consumidores. En efecto, la segmentación de mercados es el resultado de un compromiso entre las necesidades y los recursos de los consumidores, así como con los intereses de la empresa.

De manera ideal, la mayor satisfacción de los consumidores se debe lograr con la realización de productos sobre medida. De esta manera cada consumidor recibe el producto que se adapta plenamente a sus necesidades. Sin embargo, en el sistema tradicional de producción, el producto sobre medida resulta muy caro puesto que necesita una gran cantidad de trabajo específico. Por otro lado, la producción en masa y en grandes cantidades abarata el producto y lo hace accesible a muchos consumidores. (Arellano et al., 2000).

### **TIPOS DE MERCADOTECNIA**

Hoy en día encontramos distintos tipos de Mercadotecnia: social, educativa, cultural, sensorial, entre otras más, a continuación se presenta una diferencia entre el marketing comercial y el político.

#### **Mercadotecnia comercial**

Es una disciplina indispensable para el crecimiento y competencia de las organizaciones, tanto privadas, públicas, comerciales, industriales o de servicios. Su importancia estriba en que a través de su aplicación se identifica, atiende y conserva el mercado. (Vite, 2013)

#### **Mercadotecnia política**

El principal objetivo de la mercadotecnia política consiste en diseñar, en un periodo muy breve y un proceso de alta competencia, un candidato, su campaña, su mensaje y ofertas, buscando no sólo las demandas de la población sino una oferta suficientemente aceptable y confiable, que implique para los electores lo que los candidatos no ofrecen: seguridad, cercanía, calidez y familiaridad. (Vite, 2013).

El mercadeo político y electoral es totalmente temporal; es decir, cada determinado tiempo opera, mientras que el mercadeo comercial es continuo. Las organizaciones electorales dependen básicamente de empleados voluntarios; mientras que las organizaciones comerciales se basan esencialmente en empleados asalariados.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 2 /2018

Cuadro 1. Definiciones de acuerdo a los procesos que se llevan a cabo en el marketing comercial y político.

PROCESO	COMERCIAL	ELECTORAL	POLÍTICO
<b>Intercambio</b>	Productor – Consumidor – Servicio	Partido – Electores	Promesas – Voto
<b>Qué buscan</b>	Lealtad entre consumidores	Lealtad entre sus votantes	Lealtad para dominar y garantizar un número de votos
<b>Metas</b>	Recursos – Tiempos	Dinero	Personal
<b>Objetivos</b>	Ganar clientes	Ganar competencia	Ganar adeptos
<b>Características</b>	Encuestas de imagen, credibilidad, confianza	Respecto a sexo, edad, educación, ingreso, cultura, etcétera	El perfil general de aceptación y plataforma de gobierno
<b>Dificultad</b>	Cubrir necesidades	Responder a las solicitudes	Confianza en el organismo

Fuente: información tomada de <https://javiervite.wordpress.com/2013/08/09/marketing-politico-y-comercial/> (2013)

Cuadro 2. Diferencias entre el marketing comercial y político

Características	Comercial	Político – Electoral
<b>Logística de mercado</b>	Satisfacción de Necesidad	Elección de Alternativas
<b>Productos</b>	Bienes y Servicios	Candidatos y Propuestas
<b>Valor Simbólico</b>	Consumo, Gustos y Preferencias	Valores, Ideales e Ideología
<b>Público</b>	Consumidores	Votantes
<b>Objetivo</b>	Empresas Comerciales / Ganar Utilidades	Partidos Políticos / Ganar Votos
<b>Toma de decisiones</b>	Jerarquizada	Difusa
<b>Información</b>	Sondeos de mercado	Sondeos de opinión
<b>Comunicación</b>	Publicidad y Medios	Publicidad y Medios

Fuente: información tomada de <https://javiervite.wordpress.com/2013/08/09/marketing-politico-y-comercial/>. (2013)

## MERCADOTECNIA POLÍTICA

### Antecedentes

Marketing Político tiene su origen oficial a mediados del siglo XX. Se inserta la conjunción de distintas teorías de la psicología, el comercio de las masas, así como de la publicidad. En 1952, Dwight Eisenhower fue el primer candidato a la presidencia de los Estados Unidos en recurrir a una agencia de publicidad para que se hiciera cargo de su campaña televisiva. Al llegar los debates presidenciales televisados (con John F.

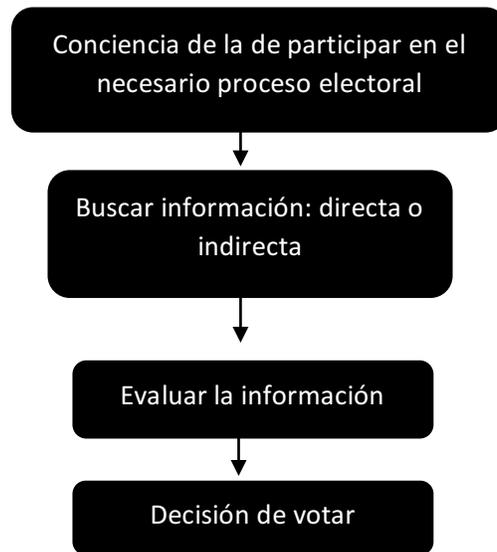
Kennedy y Richard Nixon), se hizo evidente la necesidad de los políticos de obtener asesoría mediática para el perfeccionamiento de su imagen pública. Pero la realidad es que la estrategia política reconoce sus antecedentes en la Antigua Grecia y en el Imperio Romano.

Además, el marketing político se basa en un producto, que en este caso es una persona que da vida o representa a un candidato de un partido político o independiente, con el objetivo principal de lograr votos. Durante el proceso de marketing político lo que se va exponer es la imagen del partido por medio del candidato y el programa electoral. El éxito del partido político radica en la manera de influir en el público objetivo, el liderazgo de sus dirigentes y la capacidad de lograr sus propósitos, creando una base sólida en la que los votantes puedan identificarse con el partido. Mientras el partido no se encuentre bien posicionado, será difícil que haya aceptación por el candidato, por muy atractiva que sea la campaña. El ciclo de vida de los partidos políticos por lo general es muy corto y solo algunos partidos son los que realmente pueden lograr un posicionamiento.

No debemos olvidar que los partidos políticos se encuentran cuestionados por la sociedad en general, inclusive la mercadotecnia política poco ha podido hacer ante el rechazo de las personas por estas institucionales políticas, por ello han surgido candidatos “independientes”, intentando construir una imagen pública alejada de cualquier organización política.

En proceso de decisión política el elector es el objetivo principal, ya que dentro de todas las opciones, mediante un conjunto de información de los distintos contendientes, elige a su candidato preferido. A continuación se presenta un ejemplo (ver figura 1).

Figura 1. Proceso de decisión política.



Fuente: Ramírez (2005: 65)

En base al riesgo que implica establecer el voto existen tres conductas que toman los electores en el periodo de las votaciones. La conducta resolutoria extensiva nos dice que si el votante no espera recibir ningún tipo de compensación o estímulo, entonces no se encuentra motivado, por lo tanto su decisión se basará en la búsqueda constante de información. La conducta resolutoria limitada establece que cuando el votante ya cuenta con la información necesaria para constituir su voto o bien tiene cierta preferencia o identificación con algún candidato, el criterio al momento de emitir su voto es más sencillo y la búsqueda de información disminuye. En la conducta de rutina el elector vota por una conducta aprendida de años atrás, o incluso generaciones que provocan un voto basado en percepciones anteriores. (Ramírez, 2005: 66)

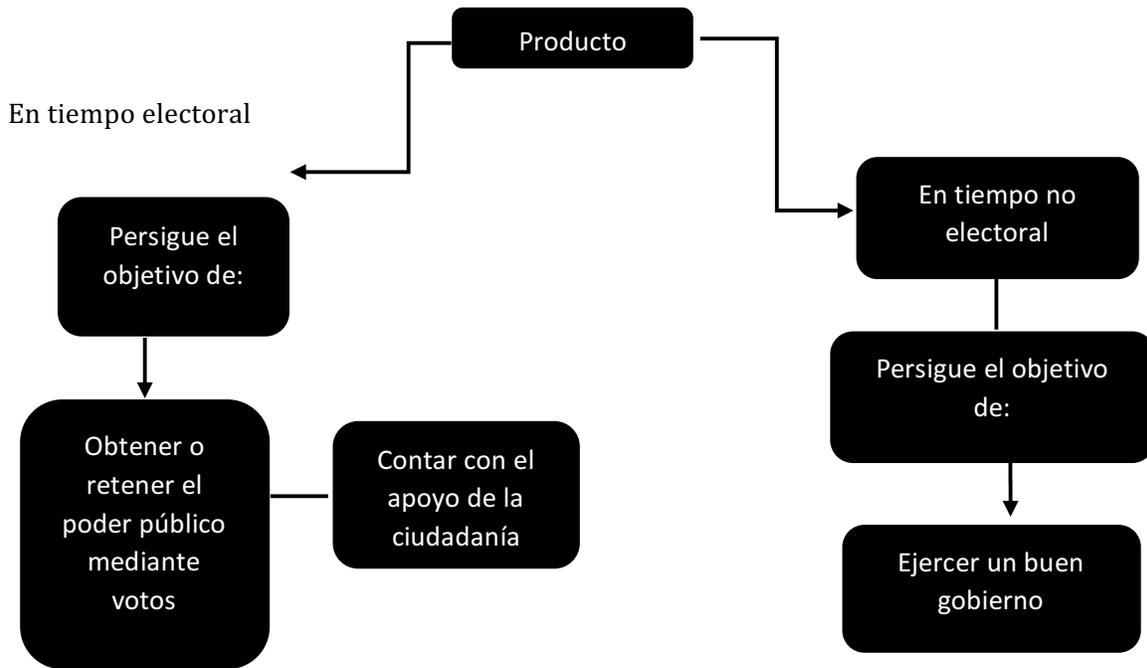
La información es sumamente importante en el momento de emitir el voto y existen diferentes fuentes de información que encuentran los votantes antes de las elecciones, una de ellas es la información de la organización política que se refiere a la determinada propaganda política en la cual el partido emite sus fortalezas más importantes con el fin de seducir al candidato. La información de fuentes neutras, como su nombre lo indica se trata de organismos o individuos que no forman parte de ningún partido político y la información que se encuentra es en menor cantidad. En la fuente de información directa se transmite un mensaje publicitario, en la indirecta se le da publicidad al candidato sin buscarlo. (Ramírez, 2005: 68)

Para mejorar la imagen del gobierno durante su administración el partido debe interactuar constantemente con el pueblo de forma personal y mediante el uso de la tecnología, incluso a distancia y el mensaje constante por los medios de comunicación, mantener una buena relación con los antes mencionados medios es importante durante cualquier administración política, evitando enfrentamientos con la oposición. Se darán a conocer las obras que realiza el gobierno, destacando las más importantes y

disminuyéndole atención a los constantes ataques que reciben de diferentes fuentes, evitando caer en controversia.

El producto como partido político persigue diferentes fines de acuerdo al tiempo electoral en que se encuentre. Un ejemplo al respecto se encuentra en la figura 2.

Figura 2. El producto en el Marketing Político



Fuente: Lerna et al (2010: 96)

Cabe destacar que el marketing político de gobierno intenta resaltar las acciones positivas del gobierno, mientras que el marketing político de tipo electoral intenta ganar la apreciación de los electores con el principal objetivo de ganar votos. (Lerma; et al, 2010: 98).

Al enfocarnos a hablar sobre el candidato existen varios factores a tomar en cuenta, puesto que cada partido político elige a su candidato en base a las exigencias del pueblo, es decir el nivel socioeconómico y la cultura de cada lugar son de suma importancia para escoger a un líder político.

Por otro lado un líder político es aquel que satisface las necesidades de determinado público objetivo, una persona líder y carismática que refleja que es capaz de resolver las necesidades de los demás, identificándose con el electorado.

Desde el punto de vista de características psicológicas de un gestor político, es decir, del conjunto de maneras habituales de sentir y reaccionar que les permiten, gracias a la decisión y a la firmeza de su voluntad, enfrentarse con las mayores dificultades, podemos distinguir tres tipos de candidatos: el político líder, el político habilidoso, el político flemático (Barranco, 2003:140)

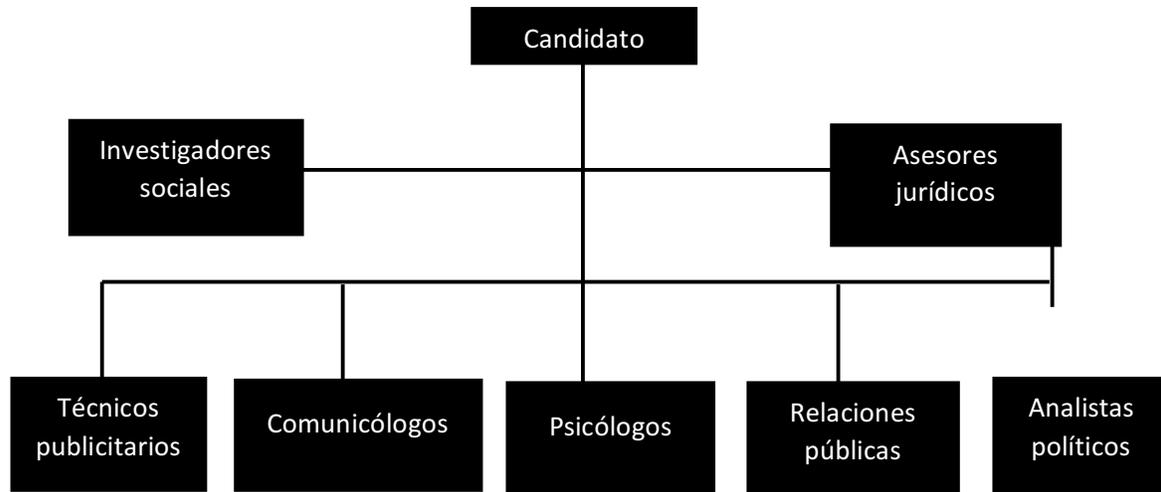
El político líder suele ser una persona inteligente, generosa, con objetivos bien cimentados y capaz de tomar decisiones, mientras que un político habilidoso es un ser carismático, buen orador y capaz de convencer con sus palabras tanto a contrincantes como a los votantes, por otro lado existe el político flemático que goza de tener una moral intachable y ser muy correcto al momento de cualquier actividad y toma de decisiones, sin embargo tiene poca suerte al momento de participar en una contienda electoral pues solo hasta conocerlo se destacan sus capacidades, lo cual no sirve al competir por el aprecio del pueblo, pues un buen candidato político debe ser atractivo para el resto desde la primera percepción o aparición pública.

Un candidato puede ser una combinación de los tipos de políticos mencionados anteriormente. Lo que es destacable es que se tiene que ser una persona con gran simpática y atractivo, para ganar a sus contrincantes en un contienda. (Barranco, 2003: 141).

El equipo de campaña es muy importante para el candidato puesto que son los que lo ayudan a lograr sus objetivos, apoyando cada decisión que se tome y enfocando todos los esfuerzos a mejorar los fines del partido y llegar a colocarse en el poder.

En el caso de un equipo se tiene que tener en cuenta la participación de diferentes personas entre las cuales debe existir gente dinámica, inteligente, con ganas de trabajar e ideas nuevas para la realización de propuestas, así como también gente madura entre 50 y 60 años que tenga experiencia y conozca más sobre la vida. (Barranco, 2003: 148).

Figura 3. Equipo de campaña del candidato



Fuente: Barranco(2003: 149)

Dentro de un programa electoral se maneja todo acerca de la filosofía de un partido político. Para realizar un buen programa se debe tomar en cuenta la opinión del segmento, es decir mediante el conjunto de información tomado de encuestas, entrevistas y participación electoral se realizaran las propuestas para materializar las peticiones de los votantes. Es también usual utilizar la técnica del brainstorming (lluvia de ideas) dentro del partido político, donde se involucra a ocho o diez de los votantes. (Barranco, 2003: 150)

### **SEGMENTACIÓN DE MERCADO EN EL MARKETING POLÍTICO**

Mediante la segmentación de mercados, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios congruentes con sus necesidades únicas. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 165).

En el Marketing Político, la segmentación de Mercado es muy importante, pues la imagen que se intenta construir y presentar a la sociedad debe ser cuidada y debe variar de un segmento a otro; en otras palabras, dependiendo del contexto donde se presentará el candidato será su vestimenta, su discurso, sus gestos y sus compromisos (aunque no se cumplan)

A continuación se presentan de manera resumida los segmentos: de consumo, geográfico, demográfico, psicográfico y conductual.

### **Segmentación de mercados de consumo**

No existe una forma única para segmentar un mercado. El mercadologo político tiene que probar variables diferentes de segmentación, solas y combinadas, hasta encontrar la mejor forma de ver la estructura del mercado (Kotler y Armstrong, 2008, p. 60).

### **Segmentación geográfica**

La segmentación geográfica requiere dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, o incluso vecindarios. Un candidato podría decidir operar en una o unas cuantas áreas geográficas, o en todas las áreas, pero poniendo especial atención en las diferencias geográficas con respecto a las necesidades y los deseos. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 65).

### **Segmentación demográfica**

La segmentación demográfica divide al mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, género, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, y nacionalidad.

Los factores demográficos son las bases más utilizadas para segmentar a grupos de clientes, en parte porque las necesidades, los deseos y la frecuencia de uso de los consumidores a menudo varían de acuerdo con las variables demográficas. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 167).

### **Segmentación psicográfica**

“La segmentación psicográfica divide a los compradores en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida, o características de personalidad. Los miembros de un mismo grupo demográfico pueden tener características psicográficas muy diversas.” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 169). Por lo tanto el candidato debe tomar en cuenta estas características.

### **Segmentación conductual**

“La segmentación conductual divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos piensan que las variables de la conducta son el mejor punto de partida para formar segmentos de mercado.” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 171).

Por lo comentado, la segmentación de mercados se utiliza para identificar las necesidades y características similares de los grupos de personas y dividirlos en segmentos. Ayuda a identificar a los posibles consumidores, por medio de características que los identifican, dentro y fuera del mercado meta, y así poder obtener un mejor resultado en la inclusión del candidato para “vender” su proyecto político.

### **IMAGEN**

La imagen pública requiere de la conjunción de muchos elementos, todos ellos igual de importantes, que bien coordinados y producidos evitarán la existencia de contradicciones que impidan la coherencia del mensaje del cliente, cualidad estrictamente necesaria para convencer al grupo objetivo de que se es el mejor en algo y que por lo tanto se merece su credibilidad y confianza. (Gordoa, 2007: 32).

### **La percepción**

Partiendo de la definición de imagen se hace ahora necesario reflexionar sobre el significado de la palabra percepción. Si acudimos otra vez a cualquier diccionario enciclopédico nos vamos a encontrar con que se trata de “la acción y efecto de percibir”; también con que la palabra percepción se identifica con “conocimiento e idea” y, por último, con el significado que para este trabajo representa el concepto fundamental: (Gordoa, 2007: 34).

Percepción es “la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos”. Lo que con toda sencillez podría interpretarse como el recuerdo que nos queda después de haber tenido una experiencia de cualquier clase y que evocaremos cada vez que nos refiramos a lo que lo causó. Por eso es que podemos identificar imagen con percepción y desprender que nuestra imagen será la manera como somos percibidos y que serán los demás quienes nos la otorgarán basados en lo que hayan sentido de nosotros. (Gordoa, 2007: 34).

### **Imagen pública**

Será la percepción compartida que provocara una respuesta colectiva unificada. Hablemos ahora de las causas que producen la percepción, es decir, que producen la imagen, los estímulos. A continuación se describen los tipos de estímulos, tomados de (Gordoa, 2007: 36).

#### a) Los estímulos

En sentido figurado un estímulo es un incitamiento para obrar o funcionar.

Desde el punto de vista biológico es cualquier agente que provoca la respuesta de un organismo, órgano, etcétera; ambos puntos de vista nos interesan ya que las causas que generarán la imagen serán los estímulos recibidos a través de los sentidos, los cuales también incitarán a actuar.

Imagínense cuántas clases de estímulos pueden existir y cuántas maneras puede haber para clasificarlos dependiendo de un sin número de criterios. Si me pongo a analizarlos, corro el riesgo de meterlos en un mar inútil de teorizaciones que al final serán ajenas al propósito de este estudio.

Por eso quiero proponer que distingamos solamente tres grandes grupos de estímulos que pueden crear una imagen mental: los verbales, los no verbales y los mixtos.

b) Estímulos verbales

Como su nombre lo indica generan la percepción principalmente a través de la palabra en cualquiera de sus formas: oral o escrita, y pueden producirse y transmitirse por cualquier medio acorde con su naturaleza.

c) Estímulos no verbales

Son todos aquellos que generan la percepción principalmente a través de recursos ajenos a las palabras, dicho de otra forma, que comunican sin palabras. Son más difíciles de controlar que los anteriores por su multiplicidad de fuentes emisoras, que van de las visuales hasta las olfativas y, como pueden transmitir varios mensajes de manera conjunta, su creación y manejo requiere de una preparación especializada.

d) Estímulos mixtos

Son aquellos que generan la percepción a través de la emisión simultánea de estímulos verbales y no verbales.

Su problemática radica en que generalmente son más los estímulos no verbales que los verbales y modifican a los primeros, ya sea apoyándolos o contradiciéndolos.

e) Ecuación de la imagen

De acuerdo con lo anterior llegamos a la conclusión de que los estímulos emitidos por algo o alguien generarán percepción que se traducirá en imagen.

La imagen se convertirá en la identidad de quien ha sido percibido y, una vez otorgada, esta identidad se convertirá en la verdad particular de quien lo ha percibido.

Esta noción de identidad se explica porque las cosas reales en sí mismas y estas mismas cosas representadas por su imagen conservan la presencia de la propia forma, mediante la que son reconocibles y memorizables. La identidad se forma entonces por la esencia y la apariencia. Por lo tanto, percibir la identidad, identificar, pasa a ser un dato de conocimiento que se convierte en experiencia y por ende en propiedad psicológica. Aquí va encerrada una idea que, aunque abundaremos en ella más adelante, quiero dejarla destacada desde ahora reiterando que la identidad se forma por la esencia y la apariencia. Esto sienta el precedente de que debe existir un fondo y una forma. El fondo por sí solo no trascenderá si le faltan los vehículos apropiados para poder comunicarse. La forma por sí sola carecerá de sustento y necesitará del fondo para no derrumbarse. Así que, por favor, que no se propague más el pensar que crear y cuidar una imagen es un acto, falseado, materialista, superficial o vanidoso. Se trata de un proceso que no podrá nunca contrariar o ser ajeno a la esencia y cuya misión será poner en armonía el fondo y la forma de una persona o institución para potenciarla de tal manera que pueda ser identificada positivamente. (Gordoa, 2007: 55)

Como se trata de una secuencia de ideas difícil de seguir verbalmente, ces mejor dejarla asentada como si fuera una ecuación matemática, para crear lo que he llamado la Ecuación de la Imagen:

Figura 5. Los Estímulos.

$$\begin{array}{r}
 \text{ESTÍMULO} \\
 + \text{RECEPTOR} \\
 \hline
 = \text{PERCEPCIÓN} + \text{MENTE} = \text{IMAGEN} \\
 \hline
 + \text{OPINIÓN} \\
 \hline
 = \text{IDENTIDAD} + \text{TIEMPO} = \text{REPUTACIÓN}
 \end{array}$$

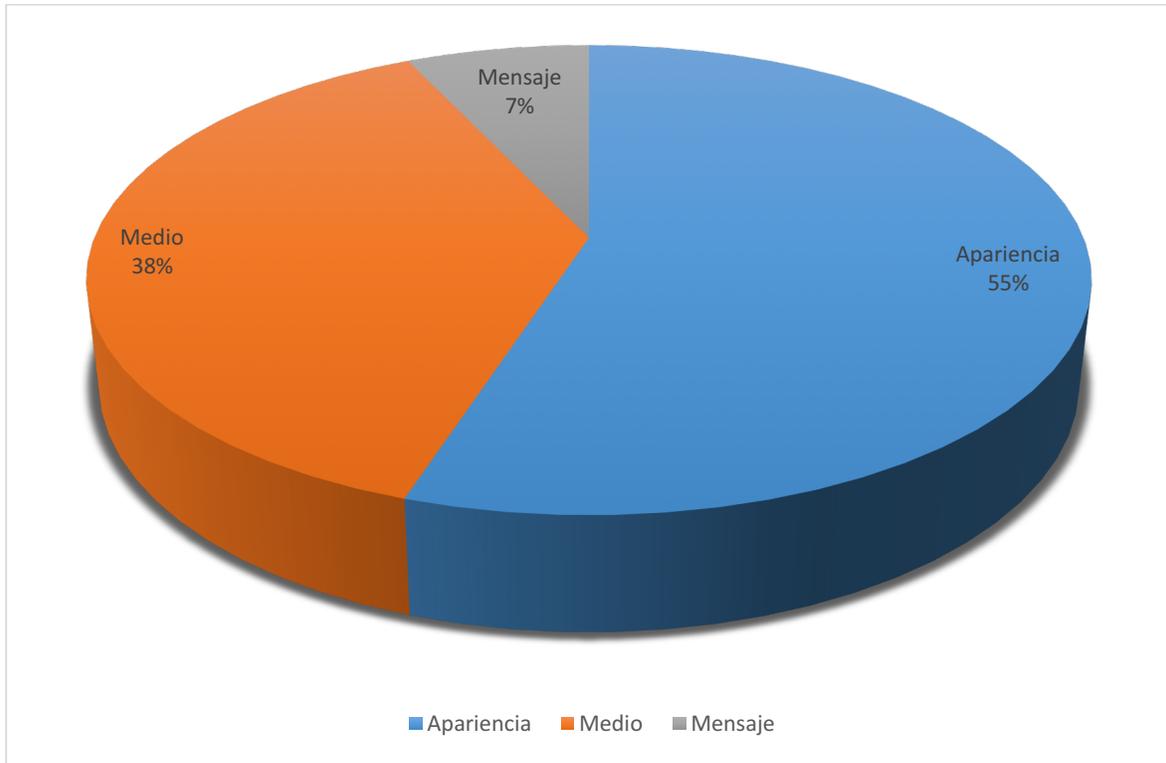
Fuente: Gordoa (2007: 39)

### Producción de estímulos verbales y no verbales

Es fácil comprender que nos comunicamos a través de las palabras expresadas de manera oral o escrita. Lo que no es tan fácil es entender que a través de otros estímulos que no son verbales podamos decir más cosas en menos tiempo y, aún más, que la eficiencia en la transmisión de un mensaje dependa en un sorprendente 93% de esta clase de comunicación sin palabras.

Así que, de acuerdo con estudios realizados por el doctor Albert Mehrabian, sociolingüista, la eficiencia en la comunicación de un mensaje depende en diferente medida de la interacción que tengan los estímulos verbales y no verbales de la siguiente manera: (Gordoa, 2007: 77)

Figura 6. Importancia de los estímulos no verbales



Fuente tomada de: Imagología, Gordoa, Victor (2003)

Es importante destacar que lo primero que perciben las personas en alguien más, es la apariencia, lo físico, todo lo que proyectamos por medio de la imagen, seguido por el medio y finalmente lo verbal, todo esto a la primera impresión.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 2 /2018

Cuadro 6. Comunicación no verbal

	Sumiso	Agresivo	Asertivo
<i>Voz</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A veces vacilante</li> <li>• Tono contadito o quejido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy firme, tono sarcástico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sereno y firme</li> <li>• Tono medio y cálido</li> </ul>
<i>Habla</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacilante y llena de pausas</li> <li>• Repentinamente cambia de rápido a lento</li> <li>• Aclara su garganta con frecuencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluido, con pocas pausas</li> <li>• Frecuentemente es abrupto, cortante</li> <li>• Enfatiza palabras de culpa</li> <li>• Frecuentemente es rápido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluido, con pocas pausas</li> <li>• Hace énfasis en las palabras clave</li> <li>• Paso uniforme y continuo</li> </ul>
<i>Expresión facial</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonrisa falsa al expresar coraje o al ser criticado</li> <li>• Levanta las cejas anticipando regaños</li> <li>• Rasgos cambiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonrisa burlona</li> <li>• Aspecto severo al enojarse</li> <li>• Levanta las cejas en asombro o incredulidad</li> <li>• Quijada firme</li> <li>• Barbilla al frente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonríe cuando se siente a gusto</li> <li>• Frunce el ceño al enojarse</li> <li>• Generalmente abierto</li> <li>• Rasgos firmes, no titubeantes</li> <li>• Quijada relajada sin estar suelta</li> </ul>
<i>Contacto visual</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evasivo</li> <li>• Mira hacia abajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trata de mirar hacia abajo y dominar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firme, pero no condescendiente</li> </ul>
<i>Movimientos corporales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retuerce sus manos</li> <li>• Hombros encorvados</li> <li>• Se echa para atrás</li> <li>• Se cubre la boca con la mano</li> <li>• Movimientos nerviosos de pies y hombros</li> <li>• Brazos cruzados con protección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apunta el dedo</li> <li>• Golpea con el puño</li> <li>• Se sienta erguido o se inclina hacia adelante</li> <li>• Mantiene la cabeza erguida</li> <li>• Se pasea con impaciencia</li> <li>• Brazos cruzados para crear barrera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movimiento (invitando a hablar)</li> <li>• Movimiento de manos rítmico</li> <li>• Se sienta erguido o relajado (no se joroba o retrae)</li> <li>• Mantiene la cabeza erguida</li> </ul>

Fuente tomada de: Imagología, Gordo, Victor (2003)

En el cuadro se muestra todo lo que manifestamos mediante la comunicación no verbal y el modo correcto de realizar diversos movimientos y expresiones.

## **La imagen física**

“Imagen física es la percepción que los grupos objetivos tienen de una persona, como consecuencia de su apariencia y de su lenguaje corporal. Con la indumentaria, cada individuo encuentra su propia forma de expresarse empleando variaciones de tono y significado y su enfoque integral incluye la apariencia física, el vestuario, los accesorios y el lenguaje corporal. La imagen física es la percepción que resulta de la apariencia y lenguaje corporal si se trata de una persona o personaje, y el lenguaje institucional si se trata de una organización”. (Gordoa, 2007: 115)

### **El color**

El Color es el aspecto de las cosas que es causado por diferentes cualidades de la luz mientras es reflejada o emitida por ellas.

El color tiene tres características fundamentales que son: el tinte, el valor, el croma.

### **El tinte**

“Será la cantidad de azul o de amarillo que el color tenga, característica que permitirá clasificarlos en cálidos (tinte amarillo) o fríos (tinte azul). Ejemplos de colores cálidos serán: el naranja, el verde limón, el rojo tomate, etcétera; de colores fríos: el guinda, el morado, el verde hielo.” (Gordoa, 2007: 116)

### **El valor**

“Será la cantidad de negro o de blanco que el color contenga, de tal manera que si tiene gran cantidad de negro el color será de valor oscuro, siendo el negro total el color de menor valor; si tiene gran cantidad de blanco entonces su valor será claro, siendo el blanco total el color de mayor valor. Ejemplo de un color oscuro: el azul marino; y de uno claro: el rosa pastel.” (Gordoa, 2007: 117)

### **El croma**

“Llamado también intensidad del color vendrá significado por el grado de pureza del mismo. Los colores puros o con poca mezcla, serán de croma brillante o fuertes y los colores producto de otros mezclados serán de croma opaco o débiles. Ejemplos de colores brillantes tenemos el rojo, verde o azul puros; de colores opacos, el marrón o el verde olivo.” (Gordoa, 2007: 117)

### **Antropometría**

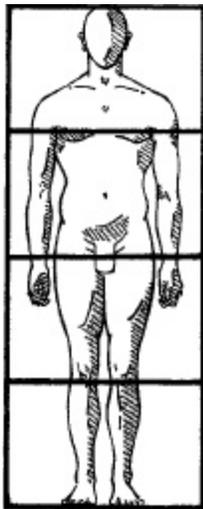
“Ha quedado establecida la importancia de la indumentaria y del color de la misma para el logro de una correcta imagen física. Ahora vamos a desarrollar el punto de lo determinante que son las medidas, formas y proporción del cuerpo para saber qué tipo de ropa ponerle encima.” (Gordoa, 2007: 118)

En el caso de un hombre la antropometría se simplifica a cuatro segmentos que son:

1. Del tope de la cabeza a las axilas.
2. De las axilas al inicio de las piernas.
3. Del inicio de las piernas a las corvas de las rodillas.
4. De las corvas de las rodillas a la planta de los pies.

La estatura del individuo se dividirá entre cuatro y ésa será la medida ideal para cada segmento. De igual manera, cualquier desviación encontrada al comparar las medidas ideales con las reales significará desviaciones de puntos visuales que deberán compensarse a través del vestuario. (Gordoa, 2007: 121)

Figura 7. Antropometría masculina



Fuente: El poder de la imagen pública: Gordoa, Victor (2007)

### **La imagen en la política**

En México, las elecciones de julio de 2006 se convirtieron en un gran ejemplo de la importancia de la imagen pública.

“Tomemos el caso de Vicente Fox, un presidente que seis años atrás había desarrollado entorno de su persona una extraordinaria percepción. Como candidato logró convencer a la mayoría de la ciudadanía mexicana, que deseaba un cambio de gobierno, que él era el hombre fuerte, inteligente, simpático y capaz de derrotar al partido en el poder que llevaba más de setenta años ocupando la silla presidencial. Sin embargo durante los seis años de su gobierno, la percepción cambió por causa de sus constantes dislates verbales, indecisiones en la aplicación de medidas que eran necesarias para lograr el anhelado cambio y la sombra que sobre su investidura presidencial proyectó su esposa Marta Sahagún.”(Gordoa, 2007: 25)

Por el otro lado surgió la figura antagónica de Andrés Manuel López Obrador quien, se fue haciendo de espacios en los medios de comunicación mediante la estrategia de confrontarse al presidente y oponiéndose a su estilo de gobierno, dejando en evidencia su incapacidad para gobernar.

“López Obrador logró su objetivo, fue el candidato del PRD y estuvo a punto de ser presidente de México, puesto que no obtuvo porque a su vez cometió graves errores de imagen pública al confiarse de la ventaja que durante la contienda logró sacar al candidato del PAN, Felipe Calderón Hinojosa, quien resultó ganador. La actitud reaccionaria postelectoral que el candidato perdedor observó terminó de hundirlo ante los ojos de propios y extraños y disminuyó sus probabilidades de un futuro exitoso.” (Gordoa, 2007: 25).

## **CONCLUSIÓN**

Las campañas en la actualidad se han convertido en un juego de estrategias, su éxito depende de un verdadero planteamiento estratégico, disciplinado, ordenado y sistematizado que piense en el votante como una parte fundamental de la misma.

Es por eso que se vuelve de suma importancia que, tanto candidatos como sus equipos, comprendan que su correcto diseño depende de la identificación, desarrollo e implementación de algunos puntos que se vuelven claves para alcanzar la aceptación de un sector de la sociedad, que es el mercado meta.

Es por eso que dentro de esos puntos clave se debe desarrollar un adecuado proceso de investigación que permita a la campaña contar con distintos insumos y elementos para elaborar la estrategia, definir el posicionamiento del candidato, diseñar un concepto y un mensaje, elegir los medios más idóneos para poder enfrentar la misma.

Como mencionamos, la Mercadotecnia Política se ha encargado de construir la imagen de un candidato o gobernante, tratando de mostrar la mejor versión de ellos, el gran problema es que un diseño sin bases sólidas, es como un maquillaje perfecto pero que a la primera lluvia se cae.

La política ha utilizado los medios a su alcance en favor de un candidato, por ejemplo se dice que Franklin D. Roosevelt llegó a presidente gracias a la radio y John F. Kennedy a la televisión, Barack Obama, lo logró gracias a las redes sociales. En México Enrique Peña Nieto fue el producto de una bien planeada Mercadotecnia Política, Jaime Rodríguez Calderón (El bronco) ganó la Gubernatura del Nuevo León con bajo presupuesto, usando redes sociales y con un ingrediente especial era un candidato independiente.

La imagen pública suele ser el resultado de una gran inversión económica, y por lo tanto lo consultaría ha sido una buena fuente de ingresos, por lo tanto el binomio: Marketing Político e imagen pública son herramientas indispensables para un candidato y gobernante, el gran problema es que este binomio suele de ser de corto efecto, puede ser como un alimento perecedero, que tiene una fecha de caducidad.

## REFERENCIAS

- Arellano Cueva, R., Molero Ayala, V. Y Rivera, C. (2000): Conducta del consumidor. ESIC Editorial.
- Barranco Sainz, Francisco Javier. (2003). Marketing político. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Cano Flores, Milagros (2000). Antología: Mercadotecnia Estratégica. Universidad Veracruzana: IIESCA.
- Ferrell O.C; D Hartline Michael (2012) Estrategia de Marketing 5 Edición. Censage Learning. México D.F
- Fischer Laura y Jorge Espejo (2011). Mercado técnico. México: McGraw-Hill.
- Gordoa, Víctor. (2003). Imagología. 1. Edición. México: Editorial Random House Mondadori, S.A. de C.V.
- Gordoa, Víctor. (2007). El poder de la imagen pública. 1. Edición. México: Editorial Random House Mondadori, S.A. de C.V.
- Kotler, Philip (2002). Dirección de marketing, conceptos esenciales. México: Pearson Educación.
- Kotler, Philip y Armstrong Gary M. (2008). Fundamentos de marketing. 8. Edición. Printed in México.
- Kotler, Philip y Armstrong Gary M. (2008). Fundamentos de marketing. 8. Edición. Printed in México.
- Kotler, Philip y Armstrong Gary M. (2008). Fundamentos de marketing. 8. Edición. Printed in México.
- Kotler, Philip y Armstrong Gary. (2007). Marketing version para latinoamerica. Pearson Prentice Hall
- Lerma Kitchner A; Bárcena Juárez S y Vite López R. (2010). Marketing político. 1. Edición. México: Editorial interamericana.
- Maarek Philippe J., (1997). Marketing Político y Comunicación, Ed. Paidos, España.
- Ramírez Cordero, Wilson. (2005). Manual del marketing político. México: Lulu Press
- Stanton, William; Etzel, Michael y Walker, Bruce (2007). Fundamentos de marketing. México: McGraw Hill.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 2 /2018

Vite, Javier. (9 de agosto del 2013) marketing político y comercial. En <https://javiervite.wordpress.com/2013/08/09/marketing-politico-y-comercial/> (fecha de consulta 13 de marzo de 2018).

**LA INDUSTRIA DE LAS PLANTAS ORNAMENTALES EN MÉXICO.  
Caso de estudio. “La factibilidad de mercado para una empresa  
productora de plantas dracenas miniatura”.**

FELIPE HERNÁNDEZ MARAÑÓN<sup>1</sup>  
felipe120893@hotmail.com

**INTRODUCCIÓN**

La producción mundial de planta y flor se ha extendido en los últimos años, con numerosos centros productivos localizados en países en desarrollo, que abastecen de forma regular a los grandes consumidores. En general, el comercio internacional ornamental sigue un eje Sur-Norte definido, con pocas conexiones transversales. Por ejemplo, Colombia y Ecuador tienen su principal mercado en los Estados Unidos de América, Kenia en Europa y los países del sudeste de Asia en Japón (Yanai, 2012).

Los principales países productores de plantas ornamentales, medidos en superficie productiva actualmente son: China (con 40,000 ha en flor cortada y 60,000 ha en planta en maceta) y la India (con 100,000 ha tanto de flor como de planta). En cuanto al valor de la producción, los principales países son Italia, Países Bajos, Japón y Estados Unidos de Norteamérica. La producción europea continúa siendo la primera del mundo en valor, con 10,228 millones de euros que representa el 42% de la producción mundial. Por otra parte, cabe destacar que Colombia, Ecuador y Kenia, se caracterizan porque sus mercados se orientan casi exclusivamente a la exportación (AIPH, 2014).

Las plantas ornamentales, en México se aprovechan más de 1,000 especies y variedades, ocupando una superficie de alrededor de 20,000 ha, sólo el 0.1% de la superficie del país, distribuidas en 20 estados de la república y generando de 8 a 12 empleos por hectárea permanentes beneficiando alrededor de 150 mil familias, en el año 2013 generó casi 6 mil MDP, el 1.5% del valor del sector agrícola nacional. (Secretaría de Agricultura, 2014).

---

<sup>1</sup> Licenciado en Administración, egresado de la universidad veracruzana campus Ixtaczoquitlan. Actualmente cursando el tercer semestre de la Maestría en Ingeniería Administrativa en el Instituto Tecnológico de Orizaba

Actualmente la actividad ornamental no es tan importante en el estado de Veracruz con respecto a otros estados, porque en el país son 26 entidades las que participan en la producción ornamental, de estas 26 entidades las principales son, el Estado de México con un 53% del 100% nacional, Distrito Federal 17%, Jalisco, Morelos con un 8% y Puebla el 6% (Rivera, 2015).

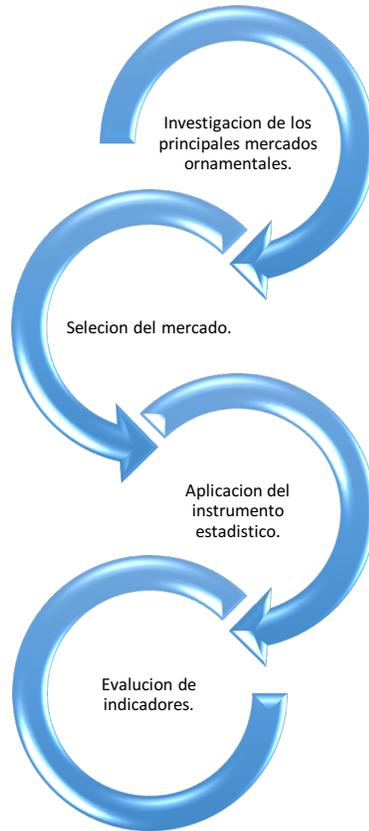
Se puede observar que Veracruz no figura en los primeros lugares a pesar de que se tienen condiciones idóneas para producir especies exóticas de alto valor en el mercado, ya que se estima que se tienen más de 1,500 hectáreas y aproximadamente 2,000 productores en el estado dedicados a la actividad ornamental.

En la actualidad la industria ornamental del estado de Veracruz atraviesa un proceso de transición de empresas familiares a negocios inteligentes, para poder hacer frente a los desafíos que enmarca el mercado nacional en los últimos años. Dentro de esta necesidad la implementación de mejores procesos y la optimización de recursos, es de suma importancia para poder ser competitivos ante los mercados líderes de nuestro país.

### **Desarrollo.**

La investigación fue realizada siguiendo una metodología de tres fases tal como se observa en la figura 1, la primera fase consistió en realizar una investigación sobre los principales mercados ornamentales de México. La segunda fase consistió en seleccionar el mercado destino para la empresa, ya que en este mercado se aplicaría un instrumento. En la tercera fase se realizó la aplicación del instrumento en el mercado destino seleccionado. La cuarta y última fase de nuestra metodología consistió en evaluar cinco indicadores para determinar la factibilidad de mercado para la empresa productora y comercializadora de plantas dracenas miniatura.

Figura 1 Metodología.



A continuación, se describen la realización de las cuatro fases de nuestra metodología.

### ***Primera Fase***

En la primera fase se realizó una investigación en documentos de bibliotecas universitarias estas bibliotecas pertenecen al Instituto Politécnico Nacional de México, la Universidad Autónoma Chapingo y la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. La búsqueda también se realizó en revistas tales como Agro Productividad, Horticultivos y bases de datos científicas como EBSCO HOST. En dichos lugares se encontraron trabajos donde mencionan lugares en los cuales se realizan actividades de comercialización de plantas ornamentales.

Los lugares que arrojo la investigación se encuentran ubicados en estados de la zona centro de México, sobresalen los estados de Puebla, Morelos y la Ciudad de México. En las entidades federativas antes mencionadas se encuentran mercados ornamentales en los cuales puede existir un alto potencial de demanda de plantas dracenas miniatura.

En la ciudad de México es el lugar donde más mercados se localizan, son seis mercados los cuales se encuentran distribuidos en 2 delegaciones, estas delegaciones son Coyoacán y Xochimilco. En la delegación Coyoacán se encuentra “Viveros de Coyoacán”, este lugar es el más cercano al centro histórico de la ciudad de México. Por otro lado, en la delegación Xochimilco se encuentran cinco mercados los cuales son “Mercado de Madreselva, El nuevo Mercado de Cuemanco, Mercado “Patrimonio cultural de la Humanidad”, Mercado Palacio de Flor y el Mercado de San Luis. En estos mercados se comercializa un gran porcentaje de plantas ornamentales ya que son los principales mercados del país.

El estado de Morelos en los últimos años se ha vuelto un lugar importante para la comercialización de plantas ornamentales ya que cuenta con mercados ornamentales en sus principales municipios, de estos sobresalen de años atrás Cuautla y Cuernavaca. Pero en los últimos años se han sumado municipios como Cocoyol, Jiutepec y Xochitepec. El estado de Morelos es conocido por ser el estado número uno productor de plantas ornamentales por lo cual es un lugar con gran potencial para comercializar los productos de la futura empresa.

El ultimo estado que mencionaremos es el estado de Puebla el cual es el más cercano al municipio de Fortín de las Flores, este estado cuenta con dos lugares en los cuales se realiza una fuerte comercialización de plantas ornamentales, el primer lugar es el municipio de Huachinango, cuenta con dos principales mercados, los cuales están ubicados en dos localidades, estas son Huachinango y Tenango de las Flores. Este municipio es famoso por tener una comercialización de plantas ornamentales todo el año incluso cuenta con ferias y festivales dedicados a este sector.

El segundo lugar se encuentra ubicado en el municipio de Atlixco de las Flores, este municipio se encuentra a tan solo 15 minutos de la Ciudad de Puebla centro, lo cual ha provocado que tenga un flujo de comercialización constante ya que cuenta con una gran cantidad de locatarios distribuidos en la colonia Cabrera y en la carretera federal Puebla - Atlixco - Izúcar de Matamoros. En este municipio podemos encontrar plantas ornamentales los 365 días del año ya que tiene afluencia nacional e internacional por contar con la distinción de pueblo mágico, una de sus atracciones turísticas son los recorridos por la zona de viveros donde se puede ver y comprar plantas de todos los tipos y gustos.

En total se encontraron catorce mercados ornamentales potenciales los cuales se encuentran distribuidos en los estados de Puebla, Morelos y la Ciudad de México.

### ***Segunda Fase***

En la segunda fase de la investigación se eligió el mercado ornamental potencial para la empresa, la elección de mercado ornamental se realizó con la ayuda de una matriz de selección. La matriz de selección consiste en evaluar los mercados potenciales con la finalidad de determinar el mercado idóneo para la futura empresa, la evaluación se hace en base de una serie de factores los cuales se determinan en base a la logística, tales factores en este caso son: distancia, costo de flete, vías de acceso, tamaño del mercado y la distribución del mismo.

El mercado destino será el que obtenga la mayor suma de puntos, los puntos para cada factor serán del 1 al 5, entendiendo que 1 es la calificación menor y 5 la mayor o apropiada.

A continuación, se muestra la matriz de selección utilizada para evaluar los catorce mercados ornamentales potenciales para nuestra empresa, la cual estará ubicada en el municipio de Fortín de las Flores, Veracruz.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 2 /2018

Tabla 1 Matriz de selección.

Mercado	Factor					
	Distancia	Costo de flete	Vías de acceso	Tamaño del mercado	Distribución del mercado.	Total
Coyoacán	3	2	4	3	4	16
Madre selva	2	2	3	4	4	15
Cuemanco	2	2	2	3	4	13
Patrimonio Cultural	2	2	3	4	4	15
Palacio de flor	2	2	4	4	3	15
San Luis	2	2	5	4	3	16
Cuatla	3	3	3	3	3	15
Cuernavaca	2	3	3	3	4	14
Cocoyol	3	3	3	3	3	15
Jiutepec	2	3	3	2	3	13
Xochitepec	2	3	3	2	3	13
Huachinango	3	3	2	3	3	14
Tenango de las Flores	3	3	2	3	4	15
Atlixco de las Flores	4	4	4	3	3	18

Fuente: elaboración propia

La matriz de selección nos arroja que el mercado ornamental de Atlixco de las Flores Puebla es el que tiene la mayor calificación ya que de los 25 puntos obtuvo 18. Esto lo hace el mercado ornamental potencial ideal para aplicar el instrumento estadístico y analizar si en este mercado existe una demanda de dracenas miniaturas.

### ***Tercera Fase***

En esta fase se aplicó una encuesta de quince preguntas, el objetivo de aplicar este instrumento fue determinar la demanda de las plantas dracenas miniatura en el municipio de Atlixco de las flores Puebla. La encuesta fue aplicada a 20 viveros los cuales se localizan en dos lugares del municipio de Atlixco de las Flores, los lugares son la colonia Cabrera y las orillas de la carretera federal Puebla-Atlixco-Izúcar de Matamoros, el instrumento que se utilizó se muestra a continuación en la tabla 2.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 2 /2018

Tabla 2 Encuesta.

**Encuesta para determinar la demanda de plantas miniatura en el municipio de Atlixco de las flores Puebla.**

**Objetivo:** Determinar la demanda de plantas dracenas miniaturas en el municipio de Atlixco de las flores Puebla México.

**Instrucciones:** Responde las siguientes preguntas, si es de opción múltiple subraya su respuesta.

1. Mencione el nombre del encuestado
2. ¿Mencione el nombre del vivero del encuestado?
3. ¿Cuántos años tiene dedicándose a esta actividad?  
A) 1 año B) 2 a 5 años. C) 6 a 10 años D) 11 a 15 años. E) Más de 15 años.
4. ¿Cuántos tipos de variedades de plantas dracenas vende actualmente?  
A) 1 variedad. B) 2 variedades. C) 3 variedades D) 4 variedades. E) 5 variedades o más.
5. ¿Mencione el nombre o los nombres de las plantas dracenas que vende en su negocio?
6. ¿De dónde provienen sus principales proveedores?  
A) Fortín. B) Veracruz. C) Estado de México. E) Morelos. F) otro lugar.
7. ¿Cuántos proveedores le suministran las variedades de plantas dracenas que vende?  
A) 1. B) 2. C) 3. D) 4. E) 5 o más.
8. ¿Cada qué tiempo le gustaría que sus proveedores le vendieran las plantas dracenas miniatura que demanda?  
A) Todos los días. B) Semanalmente. C) Quincenalmente. D) Mensualmente. E) Otro tiempo.
9. ¿Qué porcentaje de sus ventas ocupan las plantas dracenas miniatura?  
A) 1 A 5%. B) 6 A 15%. C) 16 A 30%. D) 31 A 50%. E) 51 o más.
10. ¿Cuáles son los productos de dracenas miniatura que más vende?
11. ¿Cada qué tiempo compra plantas dracenas miniatura?  
A) Todos los días. B) Semanalmente. C) Quincenalmente. D) Mensualmente. E) Otro tiempo.
12. ¿Cuánto dinero gasta en comprar plantas dracenas miniatura cada vez que realiza esta actividad?  
A) 10 a 100 pesos. B) 101 a 200 pesos. C) 201 a 500. D) 501 a 1000. E) 1001 o más.
13. ¿Qué cantidad de plantas dracenas miniatura consume por mes?  
A) 100. B) 101 a 200. C) 201 a 500. D) 501 a 1000. E) 1001 o más.
14. ¿De dónde son sus principales clientes?  
A) Atlixco. B) Puebla. C) Cuernavaca. D) Cuautla. E) Distrito federal. F) Estado de México G) Otro destino.
15. ¿Sus actuales proveedores satisfacen su demanda de plantas dracenas miniatura?  
A) Sí. B) Parcialmente. C) No.

Se seleccionaron los 20 viveros conforme a una observación de campo, en dicha observación se detectó que parte de su cartera de productos de estos viveros entra en el aspecto de plantas dracenas miniaturas, lo anterior fue punto clave para la selección de los viveros. La encuesta fue aplicada a los dueños o encargados de los viveros, el instrumento fue aplicado en las fechas comprendidas del 15 al 18 de noviembre del año 2017.

Los resultados del instrumento fueron los siguientes puntos:

- Él instrumento arrojó que de los encuestados la mitad tiene entre seis y diez años dedicándose a comercializar plantas ornamentales, de las plantas ornamentales que comercializa los encuestados respondieron que en promedio comercializan cinco o más variedades.
- Las variedades de plantas dracenas que se comercializan en este mercado son las siguientes: *Dracena maicera*, *Dracena puerto rico*, *Dracena sandariana*, *Dracena italiana*, *Dracena warneki*, *Dracena marginata*, *Dracena tricolor*, *Dracena piña* y *Dracena muñeca*.
- Los principales proveedores de plantas dracenas en este mercado son 3, los cuales provienen del municipio de Fortín de las flores en el estado de Veracruz, el municipio de Cuautla en el estado de Morelos y el municipio de Acapulco, del estado de Guerrero, en promedio los encuestados tiene entre 3 y 4 proveedores.
- Los clientes de este mercado provienen de varios lugares de la republica mexicana, pero la mitad de los encuestados respondieron que sus principales clientes son de Puebla centro.
- Las plantas miniaturas regularmente en este mercado se compran mensualmente ya que no existe una satisfacción por parte de la demanda de los locatarios ya que del 100% solo el 10% respondieron estar satisfecho con sus proveedores.
- Los locatarios de este mercado respondieron que las plantas dracenas miniatura ocupan entre el 16% y 30% de sus ventas por lo cual le destinan un presupuesto de entre doscientos y mil pesos cada vez que compran para comprar entre 200

y 500 piezas, los 20 encuestados respondieron que la planta dracena maicera es la planta dracena miniatura que más venden, sin embargo, sobresalen otras como los es la dracena warneki, dracena sanderiana y la dracena italiana entre otras.

#### **Cuarta Fase.**

Para determinar la factibilidad de mercado se establecieron cinco indicadores, los indicadores con lo que se determinó la factibilidad fueron los siguientes: potencialidad, oferta, demanda, disponibilidad y precio.

El primer indicador nos arrojó una alta potencialidad ya que en la zona centro de México existen catorce mercados ornamentales por lo cual la empresa tiene diferentes opciones de mercados donde puede distribuir sus productos, contar con diferentes mercados potenciales elevara el número de ventas de la futura empresa lo cual es un punto a favor.

El segundo indicador es la oferta la cual si existe en el mercado donde se aplicó el instrumento ya que los comerciantes o locatarios del mercado ornamental de Atlixco de las Flores, cuentan con proveedores de plantas dracenas de diferentes estados de la república mexicana, sin embargo, estos proveedores no cumplen con la demanda de las plantas dracenas miniatura, dicho lo anterior esta es una oportunidad de mercado para la futura empresa.

El tercer indicador es la demanda, la demanda de plantas dracenas miniaturas existe en el mercado seleccionado ya que de acuerdo al instrumento aplicado el 100% de los encuestados consumen plantas dracenas miniatura en su negocio sin embargo no lo hacen con regularidad debido a la oferta de estos productos, cabe mencionar que los encuestados no mencionaron que les gustaría adquirir nuestros productos ya que muchos de sus clientes se los demanda y al no tenerlos quedan mal con sus clientes y por ende les deja de comprar.

El cuarto indicador es la disponibilidad, la disponibilidad tiene que ver con los tiempos de entrega del producto, nuestra empresa propone siempre tener producto a la venta y entregar nuestro producto en un tiempo máximo de 15 días para que nuestros clientes siempre tenga nuestro producto a la venta ya que el instrumento aplicado nos arrojó que por lo general los proveedores de plantas dracenas miniatura son esporádicos es decir que no tienen un periodo de tiempo definido para suministrarles el producto. Ellos demandan que los tiempos se han cortos y que respeten las fechas de entrega.

El quinto y último indicador es el precio, el precio en las plantas dracenas miniatura es de suma importancia ya que de este dependerán muchas cosas en la empresa, debido a que la venta de nuestros productos será la fuente principal de ingresos. El precio promedio de las plantas dracenas miniatura que se detectó en el mercado con la aplicación del instrumento es positivo para los planes de la empresa, ya que teniendo esta referencia la empresa puede establecer sus precios en el mercado de manera real y así reducir el efecto de rechazo en el mercado.

A continuación, se calificaron los indicadores con lo antes descrito, utilizando la escala de Likert para calificar a los cinco indicadores antes mencionado. La calificación se puede observar en la tabla 3.

Tabla 3 calificación de los indicadores para determinar la factibilidad de mercado.

Calificación	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4	Indicador 5
Muy mala					
Mala					
Regular		X		X	
Buena			X		X
Muy buena	X				

Fuente: elaboración propia.

Con la anterior evaluación se llegó a la conclusión de que los cinco indicadores son positivos para la empresa ya que los cinco tienen calificaciones entre regulares y muy buenas, las calificaciones regulares son donde se detecta una mayor oportunidad para la futura empresa. Las calificaciones positivas de los indicadores comprueban que si

existe una factibilidad de mercado para la futura empresa productora y comercializadora de plantas dracenas miniatura.

## **RESULTADOS**

La investigación arrojó una serie de resultados, estos resultados fueron obtenidos mediante nuestra metodología de cuatro pasos, los principales resultados fueron los siguientes.

El primer resultado que arrojó nuestra investigación fue obtener la factibilidad de mercado de una empresa productora y comercializadora de plantas dracenas miniatura, la cual mediante la evaluación de cinco indicadores se obtuvo, la factibilidad de mercado que se obtuvo fue positiva ya que de todos los indicadores tuvieron calificaciones positivas para la futura empresa.

La investigación también arrojó resultados tales como el conocimiento de catorce mercados ornamentales en la zona centro de nuestro país, los cuales se localizan en los estados de Puebla, Veracruz y la CDMX.

Como último resultado fue el conocimiento de una demanda insatisfecha en el mercado ornamental de Atlixco de las Flores ya que con la aplicación del instrumento se detectó que un 90% de los encuestados se encuentran insatisfechos con sus actuales proveedores porque no satisfacen su demanda de plantas dracenas miniatura.

Como resultado final y de suma importancia se obtuvo información acerca de nuestro posible cliente, se obtuvieron datos de ellos como su nombre, nombre de su negocio, ubicación y que variedades de plantas dracenas venden en su local o vivero.

## **CONCLUSIONES**

Con los resultados expuestos en la presente investigaciones podemos llegar a las siguientes conclusiones las cuales comprobaran si existe o no una factibilidad de mercado para la futura empresa.

En México existen mercados ornamentales en los cuales se comercializan diferentes tipos de plantas dracenas. Estos mercados se encuentran ubicados en diferentes estados de la república mexicana, en la zona centro de México se pueden ubicar catorce mercados ornamentales en los cuales existe un gran potencial para la comercialización de los productos de la futura empresa.

El primer mercado destino para la empresa es el mercado de Atlixco, ya que es el más cercano a su localización, cuenta con vías de acceso adecuadas, su extensión es pequeña y cuenta con un número elevado de clientes potenciales para la empresa, es decir, el mercado de Atlixco de las Flores es ideal para que sea el primer punto de venta de la empresa ya que a parte de todas las cualidades es el de menor coste de transporte de los catorce mercados potenciales.

La aplicación del instrumento en el mercado ornamental de Atlixco de las Flores, Puebla, arrojó una serie de resultados, de los cuales podemos concluir que en su mayoría son oportunidades para la futura empresa ya que existe una demanda de plantas dracenas miniatura, la cual no está siendo satisfecha por los actuales proveedores de este mercado ornamental. La futura empresa debe saber aprovechar correctamente estas oportunidades para poder introducir sus productos y mantenerse en dicho mercado.

La factibilidad de mercado para esta empresa es positiva ya que los cinco indicadores son positivos, con esto la idea de negocio se puede desarrollar ya en términos de mercado si es factible. Podemos concluir diciendo que la metodología usada nos sirvió de mucha ayuda para tener un panorama más amplio y saber en realidad como en un mercado ornamental, todo con la finalidad de implementar nuestra idea de negocio.

Con esta investigación se puede proseguir a realizar los pasos para hacer un plan de negocios y crear la empresa con todos los requisitos que en la actualidad una empresa necesita para constituirse.

## REFERENCIAS

- AIPH. (24 de Julio de 2014). AIPH.ORG. Obtenido de [http://aiph.org/aiph\\_new/aiph-and-unionfleurs-launch-international-statistics-flowers-andplants-2014/](http://aiph.org/aiph_new/aiph-and-unionfleurs-launch-international-statistics-flowers-andplants-2014/)
- Amador, O. L. (27 de Febrero de 2018). Puebla-Noticia. Obtenido de <http://pueblanoticias.com.mx/noticia/mercado-de-flores-de-tenango-toda-una-tradicion-19294/>
- Chalate-Molina, H. (Marzo de 2008). PROGRAMA ESTRATÉGICO DE NECESIDADES DE INVESTIGACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA DE LA CADENA PRODUCTIVA HORTICULTURA ORNAMENTAL EN EL ESTADO DE VERACRUZ. Veracruz.
- Fortín., H. A. (Enero de 2015). Enciclopedias de los estados y municipios de Mexico. Obtenido de <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM30veracruz/municipios/30068a.html>
- González, J. M. (2008). DIAGNÓSTICO DEL CULTIVO DE LA GARDENIA (Gardenia jasminoides Ellis) EN LA REGIÓN CENTRAL. XXI Reunión Científica-Tecnológica Forestal y Agropecuaria Veracruz, (págs. 235-245). Veracruz.
- Infoagro Systems, S. (2012). Infoagro. Obtenido de [http://www.infoagro.com/flores/plantas\\_ornamentales/dracena.htm](http://www.infoagro.com/flores/plantas_ornamentales/dracena.htm)
- Neri, M. H. (2004). Microempresas de plantas en Tenango de las Flores Puebla. Comunicaciones en Socioeconomía, Estadística e Informática , 57-82.
- Rivera, F. (13 de Marzo de 2015). Milenio. Obtenido de [http://www.milenio.com/df/flores\\_14\\_febrero-demanda\\_flores\\_14\\_febrero-produccion\\_nacional\\_flores\\_0\\_463753861.html](http://www.milenio.com/df/flores_14_febrero-demanda_flores_14_febrero-produccion_nacional_flores_0_463753861.html)
- Secretaría de Agricultura, G. D. (2014). SAGARPA. Obtenido de <https://www.gob.mx/sagarpa/prensa/participan-agroempresarios-en-la-expo-paisajismo-y-vida-sustentable-2014>
- Xochimilco, D. (Noviembre de 2008). Tu voz. "Órgano de Difusión de la Delegación Xochimilco.". CDMX, Mexico.
- Yanai, P. J. (2012). Centre., Cut Flowers and Ornamental Plants. International Trade. Issue , 33.

## **LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL**

RAÚL MANUEL ARANO CHÁVEZ<sup>1</sup>  
rarano@uv.mx

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

LUIS ALBERTO DELFÍN BELTRÁN<sup>3</sup>  
ldelfin@uv.mx

### **INTRODUCCIÓN**

Hoy día las organizaciones compiten por un mejor lugar en el mundo de los negocios ofertando productos y servicios de mejor calidad, con ello se provoca estrategias generadoras de ventajas competitivas. Sin lugar a duda deben de cumplir sus objetivos y metas para poder conservar su posicionamiento, lo que provoca en sus integrantes o en la organización climas organizacionales que muchas veces son percibidos de forma distinta por el principal activo de la empresa los seres humanos.

El clima organizacional es fundamental en la operación de la institución, debido a que los colaboradores pasan largas horas en sus tareas y actividades cotidianas, se llega a pasar más tiempo en el trabajo que en el hogar, viviendo en entornos de trabajo positivos o negativos.

Existen infinidad de instrumentos que miden al clima organizacional, pueden utilizar pocas o muchas dimensiones que influyen como factor del comportamiento de los individuos y que proporcionan una percepción muy cercana a la realidad que se vive en los entornos laborales.

---

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

Por lo anterior este artículo se focalizará en las distintas dimensiones que son utilizadas en los instrumentos de medición del clima laboral y abordará un diseño de los autores de 19 dimensiones poniendo énfasis a una de ellas nos referimos al liderazgo, como factor trascendental en el tema a tratar.

### **ANTECEDENTES DEL CLIMA LABORAL**

Si bien es cierto a lo largo de analizar la historia de la administración en las diversas escuelas y de acuerdo a nuestro análisis, hemos visto la evolución del ser humano en sus entornos laborales pero sobre todo en el desarrollo de la organización, así las diferentes etapas de la administración desde la escuela científica con Frederick W. Taylor y la producción industrial donde lo más importante era ver al trabajador como una máquina de producción en serie, la escuela clásica con las aportaciones de Henry Fayol y sus principios de la administración, la escuela de las relaciones humanas donde Elton Mayo resalta la importancia de la motivación en los colaboradores de una organización, Max Weber con la escuela estructuralista siendo lo más relevante la burocracia organizacional, en la escuela conductista siendo esta donde su aparición el concepto de clima organizacional ya que no se piensa solo en el trabajador como una máquina de producción sino en los valores intrínsecos que pueden influir en ellos.

De este modo Brunet (2011), hace hincapié a que el clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está conformado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que este factor condiciona el comportamiento del individuo, aunque sus determinantes muchas veces son difíciles de identificar. Si bien es cierto, hay instrumentos en la actualidad que miden de manera cercana el tema a tratar, pero no siempre es tan fácil de responder a los factores que puedan alterarlo.

La importancia del clima organizacional radica en su efecto que tiene en los trabajadores, en su conducta y en sus desempeño, es decir cada trabajador o colaborador percibe de manera distinta su entorno laboral, es sin duda un elemento fundamental hoy día para que las organizaciones logren sus metas establecidas.

### III. DIMENSIONES PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL

Para los autores de este artículo definimos a las dimensiones como aquellas características que se presentan en el entorno laboral y que tienen como finalidad el influir en el comportamiento colectivo o personal de los colaboradores y que pueden ser medidas.

A continuación Brunet (2011:44), presenta un resumen de las dimensiones según autores:

Autor	Número de Dimensiones
1. Forehand y Gilmer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de la organización</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Complejidad sistemática</li> <li>• Estilo de liderazgo</li> <li>• Orientación de fines</li> </ul>
2. Friedlander y Marulles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empeño</li> <li>• Obstáculos o trabas</li> <li>• Intimidad</li> <li>• Espíritu de trabajo</li> <li>• Actitud</li> <li>• Acento puesto sobre la producción</li> <li>• Confianza</li> <li>• Consideración</li> </ul>
3. Gavin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Obstáculo</li> <li>• Recompensas</li> <li>• Espíritu de trabajo</li> <li>• Confianza</li> <li>• Riesgos y desafíos</li> </ul>
4. Lawler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia eficacia</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Nivel práctico concreto</li> <li>• Riesgo</li> <li>• Impulsividad</li> </ul>
5. Likert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de mando</li> <li>• Motivación</li> <li>• Comunicación</li> </ul>

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 2 /2018

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Fijación de objetivos</li> <li>• Proceso de control</li> <li>• Objetivos de resultados</li> </ul>
6. Letwin y Stringer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Riesgo</li> <li>• Apoyo</li> <li>• Normas</li> <li>• Conflicto</li> </ul>
7. Mayer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformidad</li> <li>• Responsabilidad normas</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Claridad organizacional</li> <li>• Espíritu de trabajo</li> </ul>
8. Payne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de organización</li> <li>• Control</li> </ul>
9. Prtitchard y Karasick	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Conflicto</li> <li>• Estructura</li> <li>• Recompensa</li> <li>• Relación entre rendimiento y remuneración</li> <li>• Niveles de ambición de empresa</li> <li>• Estatus</li> <li>• Flexibilidad e innovación</li> <li>• Centralización</li> <li>• Apoyo</li> </ul>
10. Steer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Refuerzo</li> <li>• Centralización de poder</li> <li>• Posibilidades de cumplimiento</li> <li>• Formación y desarrollo</li> <li>• Seguridad contra riesgo</li> <li>• Apertura contra rigidez</li> <li>• Estatus y moral</li> <li>• Reconocimiento y retroalimentación</li> <li>• Competencia y flexibilidad organizacional</li> </ul>

De la misma forma los autores de este artículo proponemos las siguientes dimensiones:

Arano, Delfín y Escudero	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Trabajo en Equipo</li><li>• Colaboración y apoyo</li><li>• Conflictos</li><li>• Relaciones interpersonales</li><li>• Relaciones Laborales</li><li>• Cordialidad y Respeto</li><li>• Tecnología</li><li>• Desempeño</li><li>• Material de Trabajo</li><li>• Responsabilidad</li><li>• Salario y Recompensa</li><li>• Motivación</li><li>• Satisfacción Laboral</li><li>• Sindicato</li><li>• Estructura</li><li>• Capacitación</li><li>• Comunicación</li><li>• Instalaciones</li></ul>
--------------------------	--

Con lo anterior hacemos una breve descripción de las dimensiones que se proponen para medir el clima laboral:

1. **Liderazgo:** Se enfoca en las habilidades directivas que el responsable de una organización tiene y que a su vez puede influir en su equipo de trabajo.
2. **Trabajo en equipo:** Se refiere cuando un grupo de personas se organiza para un fin en específico.
3. **Colaboración y apoyo:** Un grupo de trabajo suma esfuerzos para cumplir una tarea en específico.
4. **Conflictos:** Tiene que ver cuando dos o más personas en un área de trabajo generar alguna confrontación entre sí.
5. **Relaciones interpersonales:** Capacidad de dos o más personas en comunicar algún mensaje entre sí.
6. **Relaciones laborales:** Es el vínculo que se produce entre dos o más personas se encuentra regulada en un contrato de trabajo.
7. **Cordialidad y Respeto:** Significa ser establecer un trato de amabilidad con tus compañeros de trabajo y con el entorno que te rodea en la organización.

8. **Tecnología:** Todo lo relacionado con la innovación de procesos.
9. **Desempeño:** Es cuando llevas a cabo tus obligaciones para las que fuiste contratado.
10. **Material de Trabajo:** Conjunto de elementos que son necesarios para desempeñar tus funciones laborales.
11. **Responsabilidad:** Llevar acabo de manera puntual las funciones que realizas en la organización.
12. **Salario y Recompensa:** Es el fruto económico por haber realizado un trabajo.
13. **Motivación:** Son los estímulos que provoca que una persona realice una tarea específica.
14. **Satisfacción Laboral:** Son las actitudes de los entes hacia su empleo.
15. **Sindicato:** Es un grupo de personas que tiene como objetivo defender sus intereses de trabajo.
16. **Estructura:** Es un conjunto de elementos que están relacionados entre sí.
17. **Capacitación:** Tiene que ver cuando el individuo se prepara recibiendo un curso didáctico con el fin de aplicarlo en su lugar de trabajo.
18. **Comunicación:** Es emitir un mensaje con el fin de que los receptores entiendan con claridad el contenido.
19. **Instalaciones:** Es el conjunto de equipos o estructuras que permiten la operación de servicios.

Como se muestra en las tablas anteriores se pueden observar que cada autor mediante su instrumento que ha desarrollado para medir el clima organizacional, utiliza distintas dimensiones y podemos observar que solo Forehand y Gilmer, Arano, Delfín y Escudero le dan relevancia e importancia al estilo de liderazgo. Cabe señalar que en México existen pocos instrumentos desarrollados para empresas u organizaciones de este país, por lo regular lo que hacen al momento de medir el clima organizacional utilizan algún autor extranjero y adecuan el instrumento.

De este modo Brunet (2011), señala que el comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. En efecto, la organización, que constituye en cierta forma una especie de microsociedad (un sistema social), está caracterizado por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden contribuir al clima organizacional.

Los diferentes investigadores que han realizado algún instrumento para medir el clima laboral mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacto posible del clima organizacional.

#### **LIDERAZGO DIMENSIÓN ESCENCIAL PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL**

Para (Robbins 2009:402), el liderazgo juega un papel central en la comprensión del comportamiento de los grupos, debido a que es el líder quien por lo general da la dirección hacia el logro de las metas. La principal contribución del enfoque conductista fue estrechar el liderazgo a los estilos, orientado a la tarea y a la persona.

Así mismo Reza (2010), define al liderazgo como aquella persona que logra reunir los esfuerzos particulares de otros, para alcanzar juntos los objetivos, la misión, visión y valores de equipo de trabajo, de una comunidad o de un organismo social, procurando productividad y satisfacción plena individual o grupal.

Las organizaciones existen para lograr objetivos imposibles o extremadamente difíciles de alcanzar en forma individual. La organización en sí misma es un mecanismo de coordinación y control, sin embargo no hay normas y regulaciones que puedan reemplazar al líder experimentado en la toma de decisiones rápidas e importantes. El liderazgo es el proceso por el cual una persona obtiene consenso y aceptación de otras personas (sus seguidores) y logra que estas trabajen en busca de los objetivos fijados por la organización. De acuerdo con lo expresado anteriormente el liderazgo involucra

el uso de influencia y es agente de cambio de las conductas de los seguidores (Boland, Carro, Stancatti y Gismano 2007:76).

Es importante señalar que existen infinidad de teorías que hablan del liderazgo pero una en particular es la llamada *Teoría basada en los aspectos personales* que diferencian a los líderes de los que en realidad no lo son (Robbins 2009:387).

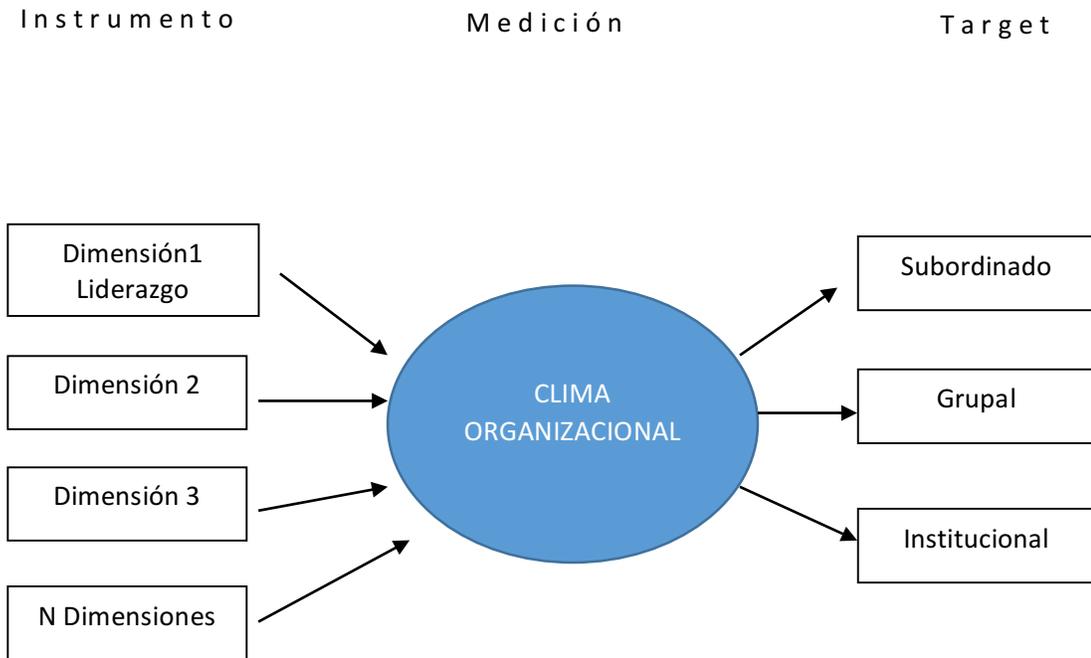
Así muchas veces los que encabezan un grupo de trabajo son entes que no presentan cualidades de un líder y esto puede provocar que se inicie un mal clima laboral.

Por lo anterior se recalca que independientemente de los muchos instrumentos que existen hoy día para medir al clima laboral, se debe sin lugar a duda agregar la dimensión del liderazgo, rasgo fundamental para conducir a un grupo de personas hacia metas marcadas con ambientes de trabajos positivos.

Para Brunet (2011:69), los diferentes tipos de clima organizacional susceptibles de ser analizados pueden también definirse en función de las diferentes formas de poder que pregonan y utilizan los directores de la empresa. Por ejemplo, un clima autoritario se caracteriza por el uso de castigos y de recompensas por parte de la dirección para controlar a los empleados mientras que un clima participativo se distingue por el ejercicio de un poder experto que da al superior la imagen de un jefe de equipo ante los ojos de sus empleados. Así el clima participativo no se caracteriza por un dejar hacer de la dirección, sino más bien por una integración de los procesos de control y de decisión que esta diseminada en todos los niveles jerárquico de la organización.

Con lo anterior podemos señalar que el liderazgo dentro de una empresa u organización es una de las principales estrategias que pueden llegar a influir tanto positivamente como negativamente en el clima organizacional.

A continuación se muestra un esquema en donde independientemente del instrumento que se utilice para medir al clima organizacional, es indispensable que el instrumento mida como dimensión principal al liderazgo, se detalla de la siguiente forma:



Fuente Elaboración propia

**Instrumento:** Cuestionario para medir el clima laboral.

**Dimensiones:** Características que influyen en el comportamiento de los colaboradores de una empresa u organización. Pueden ser 1 o más.

**Clima Organizacional:** Ambiente interno que viven las áreas de una organización.

**Subordinado:** Colaborador que forma parte de un departamento perteneciente a una institución.

**Grupal:** Conjunto de personas que forman parte de un departamento.

**Institución:** Organismo público o privada que ha sido creado para llevar a cabo alguna labor dentro de la sociedad.

## **CONCLUSIONES**

El clima organizacional es parte esencial para el éxito que pretende toda organización, todos los componentes de un entorno laboral son importantes pero a quien se le debe de poner mayor relevancia es al recurso humano, para ello es importante contar con mecanismos de medición de manera constante con el fin de identificar las fallas o fortalezas que puedan existir. Detectar el nivel de clima laboral en la empresa, permite identificar el comportamiento de los empleados así como tomar acciones correctivas en la organización con el fin de obtener mejores resultados

No obstante el estilo del liderazgo que se ejerce en la organización es sin duda el principal reflejo del clima organizacional que incide en la conducta de los colaboradores o subordinados. A pesar de que en México no existen muchos instrumentos hechos a la medida de las culturas organizacionales empresariales, es de relevancia tomar en cuenta la capacidad del líder para influir en su equipo de trabajo y así generar entornos de trabajo favorables.

**REFERENCIAS**

Brunet, Luc. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México.

Boland Lucrecia, Carro Fernanda, Stancatt María de Jesús y Gismano Yanina (2007).  
Funciones de la Administración. Teoría y práctica. Editorial de la Universidad  
del Sur: Argentina.

Daft L. Richard (2011). Teoría y Diseño de las Organizaciones. México: Cengage  
Learning.

Reza Trosino, Jesús Carlos (2010). Gestión efectiva de Recursos Humanos en las  
Organizaciones. Un enfoque Sistemático. Panorama: México.

Robbins Stephen P. (2009). Comportamiento Organizacional. Pearson: México.

## **LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO COLABORATIVO EN LAS ORGANIZACIONES ACADÉMICAS**

JOSIL ADAD MÉNDEZ RODRÍGUEZ<sup>1</sup>  
josiladad@gmail.com  
MARISA PÉREZ TIRADO<sup>2</sup>  
marisaperez@uv.mx  
TERESA GARCÍA LÓPEZ<sup>3</sup>  
tgarcia3110@hotmail.com

### **INTRODUCCIÓN**

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE), *colaborar* significa “Trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra”. Por su parte, el adjetivo *colaborativo* se refiere a lo hecho en *colaboración*, que es la acción y efecto de colaborar (Real Academia Española, 2017).

El trabajo colaborativo es aquel en el cual un grupo de personas intervienen aportando sus ideas y conocimientos con el objetivo de lograr una meta común, a diferencia del trabajo en equipo, lo que se persigue es la producción de conocimientos, y no tanto la optimización de resultados, objetivo del trabajo en equipo.(Significados.com, 2017).

La relación con las TIC y el trabajo colaborativo se comenta por Garay (2010) cuando señala que son herramientas cuyo beneficio primordial consiste en obtener la información y la comunicación entre personas, lo cual implica que su resultado se da en diferentes procesos de comunicación, en distintos espacios, y responde a distintos intereses y fines de los sujetos que participan en su manejo.

A través de los años, las TIC han evolucionado de manera sorprendente, pasando del manejo de información en grandes equipos que requerían espacios con características especiales y complejos procesos para su manejo, hasta la actualidad en la que la

---

<sup>1</sup> Egresado de la Maestría en Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.

<sup>2</sup> Apoyo académico del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana

<sup>3</sup> Investigadora del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.

comunicación, el acceso a la información y los equipos de tamaño reducido, se encuentran cada vez con mayor rapidez y facilidad a disposición del usuario.

De acuerdo con Valencia Aguilar (2014, págs. 5-7), algunos conceptos atribuidos a las TIC, son los siguientes:

[...] convergencia tecnológica entre las telecomunicaciones, los microprocesadores y la computación para el proceso, transmisión y almacenamiento de información (audio, datos o video) en formato digital. Comprende todas las tecnologías basadas en ordenadores y comunicaciones por computadora usadas para adquirir, almacenar, manipular y transmitir información a las personas y unidades de negocios tanto internas como externas a la organización (Benjamin y Blunt, 1992).

Cohen Karen y Asín Lares (2005) señalan que las Tecnologías de la Información hacen referencia a todas aquellas tecnologías que permiten y dan soporte a la construcción y operación de los sistemas de información, las cuales pueden ser tecnologías de *hardware*, *software*, tecnologías de almacenamiento y tecnologías de comunicaciones. De acuerdo con los autores, las tecnologías de comunicaciones o telecomunicaciones, tienen un rol fundamental en la era de la información y señalan tres aspectos por los cuales han influido en las organizaciones (Cohen Karen y Asín Lares, 2009, p. 147):

- ✚ Perfeccionan los mecanismos de comunicación, esto es, cada vez se generan nuevos mecanismos que permiten mejorar la comunicación en las organizaciones, prueba de ello son: correo electrónico, correo de voz, faxes, transferencias de archivos, telefonía celular, videoconferencias, etcétera.
- ✚ Incrementan la eficiencia de las organizaciones al enlazar, en forma electrónica, los resultados entre departamentos.
- ✚ Facilitan la distribución de información, con lo que la toma de decisiones reduce la incertidumbre de su proceso.

Saldivar Vaquera y Delgado Ibarra (2010) mencionan que entre las aportaciones más importantes de las TIC, se encuentran: el fácil acceso a todo tipo de información, instrumentan todo tipo de procesamiento de datos, son canales de comunicación sincrónica y asincrónica, almacenamiento de grandes cantidades de información, automatizar tareas y favorecen la interacción.

El trabajo colaborativo puede requerir de tiempo para llevarlo a cabo debido principalmente a que los integrantes del equipo pueden necesitar adaptarse a este modo de trabajo, considerando que muchas veces requieren de diferentes formas y estrategias para alcanzar sus objetivos, muchos de ellos, por ejemplo, prefieren trabajar de manera individual y les cuesta integrarse a un grupo de personas con sus propias formas de realizar el trabajo.

Sin embargo, una vez que los individuos se adaptan, reconocerán que se pueden optimizar los tiempos en la realización de un trabajo, ya que es más fácil visualizar los posibles errores y resolverlos al aportar conocimientos desde puntos vista diferentes. Adicionalmente, a partir de la interacción entre los integrantes del equipo, las relaciones interpersonales pueden reducir los conflictos dado que saben que la participación de cada uno puede agilizar la obtención del objetivo lo que puede generar un ambiente menos estresante, de mayor enseñanza y más motivador.

La utilización de las TIC para el trabajo colaborativo, permite acrecentar los aspectos antes mencionados, por lo que, en este trabajo, los esfuerzos de los autores se orientaron al desarrollo de un proyecto integrador que permitiera diagnosticar la situación prevaleciente en la gestión de una entidad académica de investigación y estudios de posgrado, haciendo uso del trabajo colaborativo.

En el siguiente apartado, se expone la metodología llevada a cabo mediante el trabajo colaborativo sustentado en las TIC, y que permitió lograr el objetivo planteado.

### **Metodología**

El trabajo fue desarrollado en cuatro etapas: 1) Integración del equipo de trabajo; 2) Planeación del proyecto; 3) Recopilación y análisis de información y 4) Presentación de resultados, cada una de ellas se describe en los siguientes apartados.

### **Integración del equipo de trabajo**

El equipo de trabajo se integró por cinco estudiantes de una experiencia educativa (EE) de la Maestría que se encontraban cursando dichos estudiantes. Bajo la coordinación de una académica responsable de la EE, únicamente contaban con cinco semanas para llevar a cabo el diagnóstico organizacional, tiempo establecido para el desarrollo del curso.

Las características de la formación académica de los integrantes del equipo correspondían a dos Licenciados en Sistemas Computacionales Administrativos, dos Administradores de Empresas y, un Ingeniero en Sistemas Computacionales.

Se contaba con computadoras personales para cada uno de los estudiantes, con Internet disponible en las instalaciones de la Maestría, así como con una cuenta de correo electrónico en Gmail de todos los participantes.

En la primera reunión de trabajo, una vez conocido el objetivo del curso, así como el tiempo del que disponían para concluirlo, bajo la coordinación del académico responsable, el equipo decidió hacer uso de los documentos de *Google Drive* para la creación de un primer documento compartido en el que se registraron las aportaciones de cada uno de ellos, dado que el diagnóstico debía señalar el proceso metodológico utilizado. Por lo que la primera actividad del equipo fue la de elaborar un plan de trabajo de manera compartida en un primer documento creado en *Google Drive*.

### **Planeación del proyecto**

En el documento compartido del equipo y creado en *Google Drive*, se registraron algunos objetivos propuestos por los estudiantes, los cuales de manera colaborativa fueron revisados en el mismo documento, llegando a la determinación del siguiente objetivo:

*Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa de una dependencia académica, desde la perspectiva de docentes, estudiantes y personal administrativo.*

Así mismo, se acordó que el alcance de la evaluación consideraría la estructura organizacional desde la Dirección de dicha dependencia, hasta las Coordinaciones de los posgrados, por tal motivo, la fuente de información para emitir con base en su percepción una valoración de la gestión administrativa, fueron docentes, estudiantes, y personal administrativo.

Posteriormente, con el interés de conceptualizar cada uno de los elementos a estudiar, el equipo se dio a la tarea de revisar bibliografía relacionada con las funciones del proceso administrativo: planeación, organización, dirección, implementación y control, a fin de establecer con la revisión bibliográfica, los indicadores que podrían ser considerados para el diagnóstico.

Por tanto, tomaron la decisión de asignarse una función para investigarla. Además de que acordaron que los conceptos revisados y que consideraran relevantes, serían registrados en el archivo digital compartido con el que contaban, esto, con el interés de que todos conocieran los conceptos estudiados por sus compañeros.

En la siguiente reunión de trabajo, los integrantes del equipo de trabajo determinaron los elementos de la gestión administrativa que serían estudiados a través de la revisión de los conceptos registrados, así mismo, de manera conjunta realizaron los ajustes necesarios para determinar los que finalmente estudiaron. Cabe mencionar que, además de las funciones consideradas en el proceso administrativo, se eligieron algunos factores que se consideraron relevantes para estudiar.

De manera adicional, el equipo decidió utilizar un sistema de evaluación por puntos y utilizando decisiones en consenso, determinaron los puntos asignados a cada uno de los elementos seleccionados, de un total de 100 que podían ser obtenidos.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 2 /2018

*Tabla 1. Descripción de los elementos considerados para la evaluación*

ELEMENTOS	PUNTOS
PLANEACIÓN. Existencia de un Plan Estratégico que marca la dirección a seguir por parte de la dependencia académica, el cual es difundido y compartido por los integrantes de la misma.	13
ORGANIZACIÓN. Percepción acerca de la contribución con la misión y visión institucional de la distribución del trabajo y de la estructura de organización.	9
DIRECCIÓN. Desempeño de los directivos motivando y eligiendo el canal de comunicación más eficaz para conseguir los objetivos de la dependencia académica.	12
CONTROL. Existencia de estrategias de evaluación y seguimiento de los trabajos planeados así como de sus resultados que permiten retroalimentar para la mejora institucional.	9
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Percepción del proceso de decisión respecto a los recursos humanos requeridos, tratando de anticipar cuál será la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales.	15
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. Existencia de instrumentos, procedimientos y acciones para la generación del conocimiento como medida de productividad dentro de la entidad académica.	14
TIC. Se evalúa el uso de las tecnologías de información y comunicación en apoyo al cumplimiento de los objetivos de la dependencia académica.	11
CLIMA ORGANIZACIONAL. Percepción de los trabajadores del entorno en el que desarrolla su trabajo	8
INFRAESTRUCTURA. Se evalúan las características de los recursos físicos con los que cuenta la institución para su funcionamiento.	9
TOTAL DE PUNTOS	100

Fuente. Elaboración propia con base en decisiones en consenso.

Una vez definidos los elementos a evaluar, así como la distribución de los 100 puntos asignados entre ellos, se procedió a la determinación de los indicadores o subelementos que permitirían la medición de dichos elementos.

A continuación, se presentan las tablas diseñadas por el equipo de manera colaborativa en el documento compartido y de acuerdo con la descripción de los elementos de evaluación. Considerando la limitación del tiempo disponible para la recopilación de información, decidieron hacer uso nuevamente de las tecnologías de la información, por lo que a través del uso de Documentos de *Google Drive*, se diseñaron las posibles preguntas o *ítems* que integrarían el instrumento de recopilación de información. La herramienta digital facilitó el trabajo colaborativo, ya que de manera simultánea, los integrantes del equipo diseñaban sus preguntas de acuerdo a la distribución de elementos establecida por ellos mismos.

Por tanto, adicionalmente en las tablas se muestra la clave de identificación de la pregunta o *ítem* usado en el instrumento de recopilación de información. Cabe mencionar, que el equipo decidió distribuir los puntos del elemento, de manera proporcional entre los indicadores o subelementos que lo conformaron.

### **PLANEACIÓN.**

Existencia de plan estratégico que marca la dirección a seguir por parte de la dependencia académica, difundido y compartido por los integrantes de la misma: 13 PUNTOS.

Clave	Indicador o subelemento	Puntos
P01	Filosofía. Conocimiento y utilización de la filosofía. <i>Ítem:</i> La filosofía institucional (misión, visión, valores y objetivos) establecida en el Plan de Desarrollo me guía en la realización de mis actividades.	6.5
P02	Estrategias. Comprensión de las estrategias del Plan de Desarrollo. <i>Ítem:</i> Las estrategias establecidas en el Plan de Desarrollo son claras y factibles.	6.5
	TOTAL	13

Fuente. Elaboración propia.

**ORGANIZACIÓN.**

Percepción acerca de la contribución hacia la misión y visión institucional, de la distribución del trabajo y de la estructura de organización: 9 PUNTOS.

Clave	Indicador o subelemento	Puntos
001	Estructura de organización. Estructura acorde a necesidades. <i>Ítem:</i> La estructura de organización contribuye a la realización de los objetivos de la dependencia académica.	3
002	Carga laboral. Distribución del trabajo en la organización. <i>Ítem:</i> En esta dependencia académica la distribución de la carga de trabajo entre puestos similares es equitativa.	3
003	Relación entre carga laboral y filosofía de la organización. Participación en el logro de la misión y visión. <i>Ítem:</i> Mis actividades contribuyen en el logro de la misión y visión de la dependencia académica.	3
	TOTAL	9

Fuente. Elaboración propia.

**DIRECCIÓN.**

Desempeño de los directivos motivando y eligiendo el canal de comunicación más eficaz para conseguir los objetivos de la dependencia académica: 12 PUNTOS.

Clave	Indicador o subelemento	Puntos
D01	Toma de decisiones. Decisiones de directivos acordes a los objetivos. <i>Ítem:</i> Las decisiones de los directivos contribuyen al logro de los objetivos de la dependencia académica.	4
D02	Comunicación. Relaciones de comunicación entre directivos y subordinados. <i>Ítem:</i> Los directivos permiten una adecuada comunicación con sus subordinados.	4
D03	Ambiente laboral. Contribución de directivos al clima organizacional. <i>Ítem:</i> Los directivos promueven un ambiente que me motiva para cumplir con mis actividades en la institución.	4
	TOTAL	12

Fuente. Elaboración propia.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 2 /2018

**CONTROL.**

Existencia de estrategias de evaluación y seguimiento de los trabajos planeados, así como de sus resultados que permiten retroalimentar para la mejora institucional: 9

PUNTOS.

Clave	Indicador o subelemento	Puntos
C01	Cumplimiento de lineamientos y normas. Conocimiento y aplicación de reglamentación interna. <i>Ítem:</i> Las actividades académicas, administrativas y escolares, cumplen con los lineamientos y normas establecidas por el reglamento interno de la dependencia académica.	3
C02	Realización de actividades. Identificación de responsabilidades laborales con lineamientos de la dependencia académica. <i>Ítem:</i> Conozco mis actividades dentro de la dependencia académica y cómo debo de realizarlas de acuerdo a los procedimientos establecidos.	3
C03	Mecanismos de evaluación. Retroalimentación del desempeño laboral. <i>Ítem:</i> Se cuenta con mecanismos para evaluar y retroalimentar mi desempeño.	3
	TOTAL	9

Fuente. Elaboración propia.

**GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO.**

Percepción del proceso de decisión respecto a los recursos humanos requeridos, tratando de anticipar cuál será la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales: 15 PUNTOS.

Clave	Indicador o subelemento	Puntos
GCH01	Selección y contratación de personal. Cumplimiento de reglas de selección y contratación de recursos humanos. <i>Ítem:</i> El proceso de selección y contratación de personal cumple con los lineamientos y normas de la Universidad Veracruzana.	5
GCH02	Inducción. Información acerca del funcionamiento de la institución al ingreso. <i>Ítem:</i> La inducción recibida al ingresar a la dependencia académica me proporcionó la información necesaria para desempeñar mis actividades.	5
GCH03	Capacitación. Utilización de la capacitación en la realización del trabajo. <i>Ítem:</i> La capacitación que se me proporciona por la institución ha permitido desarrollar mis habilidades para crecer profesional y personalmente.	5
	TOTAL	15

Fuente. Elaboración propia.

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.**

Existencia de instrumentos, procedimientos y acciones para la generación del conocimiento como medida de productividad dentro de la entidad académica: 14 PUNTOS.

Clave	Indicador o subelemento	Puntos
GC01	Generación de conocimiento. Percepción de la generación de conocimientos. <i>Ítem:</i> Esta es una dependencia académica que genera nuevos conocimientos.	2
GC02	Capacitación para actividades diarias. Conocimiento del trabajo. <i>Ítem:</i> Me siento capacitado para resolver problemas en mis actividades diarias.	2
GC03	Compañerismo. Conocimientos compartidos. <i>Ítem:</i> Entre compañeros, nos enseñamos nuevas formas de hacer nuestro trabajo.	2
GC04	Difusión del conocimiento. Distribución del conocimiento. <i>Ítem:</i> En esta dependencia académica se promueve la difusión del conocimiento.	2
GC05	Compartir conocimiento. Participación directiva en la compartición del conocimiento. <i>Ítem:</i> En esta dependencia académica los directivos promueven el compartir conocimientos entre compañeros.	2
GC06	Difusión del conocimiento relacionado con desempeño laboral. Utilización del conocimiento generado institucionalmente. <i>Ítem:</i> La difusión del conocimiento generado en la dependencia académica me ha permitido resolver problemas en mi desempeño laboral.	2
GC07	Aplicación de conocimiento relacionado con organizaciones del entorno. Intervención en el entorno a través de la aplicación de conocimiento. <i>Ítem:</i> En la dependencia académica la aplicación del conocimiento permite resolver problemas de organizaciones del entorno	2
	TOTAL	14

Fuente. Elaboración propia.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 2 /2018

**TIC.**

Se evalúa el uso de las tecnologías de información y comunicación en apoyo al cumplimiento de los objetivos de la dependencia académica: 11 PUNTOS.

Clave	Indicador o subelemento	Puntos
TIC01	Información presentada en portal Web. Opinión acerca del contenido de los sitios Web de la dependencia académica. <i>Ítem:</i> La información presentada en los portales Web de cada maestría es suficiente para atraer a nuevos aspirantes.	2.75
TIC02	Uso de sistemas informáticos. Mejora del trabajo a través de sistemas electrónicos. <i>Ítem:</i> Realizo actividades que pudieran ser mejoradas con el uso de sistemas informáticos.	2.75
TIC03	Equipo de cómputo. Opinión acerca del equipo de cómputo asignado para el trabajo. <i>Ítem:</i> El equipo de cómputo que tengo asignado cuenta con las características requeridas para cumplir con mis actividades.	2.75
TIC04	Soporte técnico. Opinión acerca del soporte técnico existente. <i>Ítem:</i> Cuento con el soporte técnico para mi equipo de cómputo cuando lo requiero.	2.75
	TOTAL	11

Fuente. Elaboración propia.

**CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Percepción de los trabajadores del entorno en el que desarrolla su trabajo: 8 PUNTOS.

Clave	Indicador o subelemento	Puntos
CO01	Resistencia al cambio. Aceptación del cambio organizacional. <i>Ítem:</i> Estoy dispuesto a aceptar nuevas actividades y formas de trabajo.	1.6
CO02	Integración laboral. Participación en actividades de integración. <i>Ítem:</i> Participo con entusiasmo en las actividades de integración y convivencia que se realizan en la dependencia académica.	1.6
CO03	Trabajo en equipo. Promoción del trabajo en equipo. <i>Ítem:</i> En la dependencia académica se promueve el trabajo en equipo.	1.6
CO04	Esfuerzo en el trabajo en equipo. Colaboración en los resultados por parte de los integrantes del equipo. <i>Ítem:</i> Cuando trabajamos en equipo, todos nos esforzamos por cumplir el objetivo.	1.6
CO05	Participación y colaboración. Integración del recurso humano en actividades académicas. <i>Ítem:</i> Me gusta participar y colaborar en las actividades académicas que se realizan en la dependencia académica.	1.6
	TOTAL	8

Fuente. Elaboración propia.

### INFRAESTRUCTURA.

Se evalúan las características de los recursos físicos con los que cuenta la institución para su funcionamiento: 9 PUNTOS.

Clave	Indicador o subelemento	Puntos
I01	Mobiliario y equipo. Características y número suficiente del mobiliario y equipo. <i>Ítem:</i> El mobiliario y equipo, es adecuado y suficiente para contribuir a mi desempeño.	3
I02	Espacios físicos. Capacidad y número suficiente de los espacios físicos. <i>Ítem:</i> Los espacios físicos son suficientes en cuanto a cantidad y capacidad para contribuir en mi desempeño.	3
I03	Entorno de espacios físicos. Los espacios físicos cuentan con las condiciones necesarias para la operación de la dependencia académica. <i>Ítem:</i> Los espacios físicos se encuentran en las condiciones adecuadas para desarrollar mi desempeño.	3
	TOTAL	9

Fuente. Elaboración propia.

### Recopilación y análisis de la información

Con los *ítems* diseñados, otro acuerdo para facilitar las respuestas de los encuestados fue la utilización de frases con opciones de respuesta en una escala tipo *Likert* de *Totalmente de acuerdo, De acuerdo; En desacuerdo; Total desacuerdo; y Lo desconozco*. A esta escala, se le asignó un valor numérico de 4 a 0 respectivamente, con la finalidad de determinar los puntos que le correspondían en la valoración establecida para los elementos y subelementos.

Para ello, por ejemplo, si el subelemento tenía asignados 2 puntos y la suma de puntos de 10 encuestados fue de 30, se calculaba el valor máximo esperado de 4 puntos por 10, es decir 40 y se multiplicaba  $30 \times 2$  y se dividía entre 40, el resultado era de 1.5 puntos de 2 que podían ser asignados, por tanto, correspondían  $(1.5/2)$  al 75% del logro.

Posteriormente se trasladaron las preguntas a un formulario diseñado para la encuesta en línea, haciendo uso del software LimeSurvey, Versión 2.55.1+161026, desarrollado en PHP y con la licencia GNU (General Public License v2). El cuestionario fue probado por los mismos integrantes del equipo, quienes sugirieron ajustes a diversas preguntas que fueron modificadas o en su caso, eliminadas.

Posteriormente, para enviar la encuesta en línea, fue necesario solicitar la información de los correos electrónicos de la población en estudio, misma que se obtuvo a través de la Dirección de la dependencia académica.

Con los correos electrónicos, se envió la encuesta a través de Internet al personal administrativo, a los académicos y a los estudiantes de las maestrías vigentes en el período febrero-agosto 2017, y particularmente en las semanas del mes de abril del mismo año.

Se obtuvo respuesta de 6 administrativos; 10 académicos y 27 estudiantes. Debido a la limitante de tiempo del curso, era necesario cerrar la recepción de respuestas, por lo que ésta situación limitó posiblemente el número de respuestas recibidas.

Antes de proceder a realizar el análisis de la información, en la Tabla 2 se muestra el estándar definido en consenso por el equipo de trabajo, donde se estableció que la distribución del resultado porcentual del logro (puntos obtenidos entre puntos totales esperados), en 5 niveles, cada uno distribuido de manera equitativa entre un rango mínimo de cero y uno máximo de cien por ciento, abarcando una distribución de veinte por ciento para cada uno de los niveles.

**Tabla 2. Estándar para la evaluación**

Evaluación	Porcentaje de logro
Pésimo	0-20
Malo	21-40
Regular	41-60
Bueno	61-80
Excelente	81-100

Fuente. Elaboración del equipo.

Los datos obtenidos en la encuesta en línea, se trasladaron a la hoja de cálculo de Excel de Microsoft Office, y se uniformó el procedimiento para obtener finalmente los resultados que se presentan en el siguiente apartado.

El procedimiento que se siguió, fue obtener la sumatoria de puntos obtenidos por ítem o subelemento y posteriormente compararlo con el total de puntos establecidos en el estándar, esto se llevó a cabo también para cada elemento, de este modo, el resultado porcentual se obtuvo por subelemento y por elemento. Todo este trabajo, así como las decisiones tomadas, fueron realizados de manera colaborativa por los integrantes del equipo.

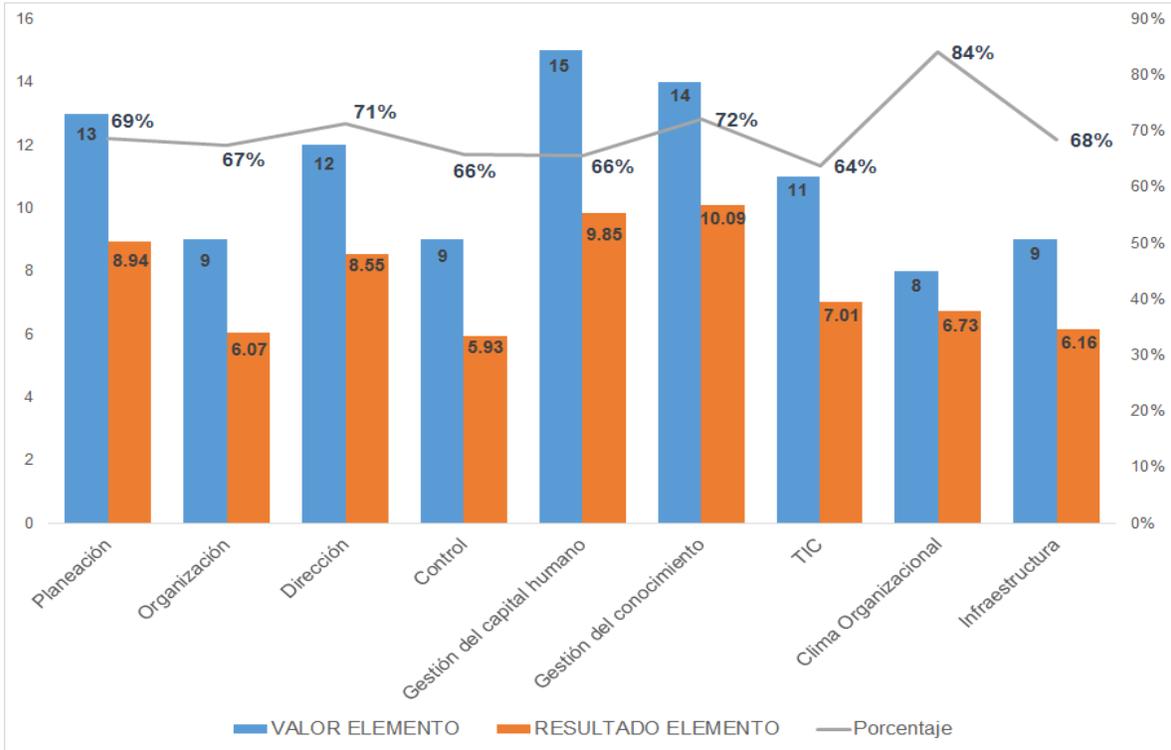
## **RESULTADOS**

Los resultados se presentan para el total de opiniones de los encuestados. En la Gráfica 1, se muestra el resultado de la percepción de los 43 encuestados acerca de los elementos de la gestión administrativa de la dependencia académica considerados para el estudio. Como se puede observar, el clima organizacional y la gestión del conocimiento, son los elementos mejor evaluados con el 84% y el 72%.

Por otra parte, las tecnologías de la información y la comunicación (64%); la gestión del capital humano y el control (66% en ambos casos), presentan elementos susceptibles de mejorarse, es decir, son áreas de oportunidad para la mejora organizacional.

TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
Volumen 2 /2018

Gráfica 1 . Percepción del total de encuestados por elemento evaluado y el resultado porcentual



Fuente. Elaboración propia con base en la opinión de 43 encuestados.

## CONCLUSIONES

En los elementos considerados en la Gráfica 1, se observa que de manera general los resultados no fueron mal calificados, ya que todos se encuentran arriba del 61%, indicando un resultado en la evaluación de *Bueno* de acuerdo con la Tabla 2, sin embargo; es conveniente profundizar en los resultados por indicador, a fin de determinar los aspectos que están influyendo en el resultado en las TIC (64%), Gestión del capital humano (66%) y en el control (66%), para tener la oportunidad de mejorarlos.

Es importante destacar que el estudio tuvo diversas limitantes, la primera y más importante fue el tiempo de realización del mismo, considerando que solamente se contaban con cinco semanas para llevarlo a cabo.

Esta misma limitante, generó la necesidad de reducir el número de *ítems* que podrían considerarse para la evaluación, aunque se trató de seleccionar a los más importantes en opinión del equipo de trabajo.

Por otra parte, la falta de participación, principalmente de académicos, fue también una limitante, ya que no permitió conocer la opinión de un mayor número de ellos, lo que hubiera sido muy interesante, y habría dado al estudio una mayor certeza de la evidencia de las opiniones recibidas.

Con respecto al tema central del trabajo, la experiencia permitió confirmar que la utilización de las TIC facilita el trabajo colaborativo, y éste a su vez, genera una mayor integración y confianza entre los participantes del equipo de trabajo, así como un ambiente que genera motivación debido principalmente a la seguridad que proporciona contar con el apoyo de los compañeros y por tanto, de que el objetivo del proyecto se alcanzará, así mismo cuando alguno de los integrantes enfrentó alguna limitante en su participación, el respaldo de los demás, se hacía presente.

También es importante destacar que se lograron acuerdos de manera colaborativa, cada vez que se tenían que tomar decisiones acerca de la mejor forma de resolver los problemas que se presentaron en el camino.

Por otra parte, el proceso enseñanza-aprendizaje se logró con mayor facilidad, obteniendo un producto real que los estudiantes pudieron integrar, al aplicar sus conocimientos desde la planeación, hasta la presentación de los resultados.

## REFERENCIAS

- Cohen Karen, D., & Asín Lares, E. (2005). *Sistemas de información para los negocios*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Díaz Oropeza, M. (14 de Mayo de 2007). *Diagnóstico del clima organizacional de una empresa de cafeterías: el caso de Bola de Oro de Xalapa, Ver. .* Obtenido de Universidad de la Américas Puebla (UDLAP). Bibliotecas: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/diaz\\_o\\_m/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/diaz_o_m/capitulo2.pdf)
- Garay, L. M. (2010). *Acesso, uso y apropiación de TIC entre los docentes de la UPN: diagnóstico*. México: UPN.
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de Actualización 2017: <http://dle.rae.es/>
- Saldivar Vaquera, C. E., & Delgado Ibarra, R. (2010). *Tecnologías de la información y la comunicación*. México, Distrito Federal: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Significados.com. (Noviembre de 2017). *Significados*. Obtenido de Trabajo colaborativo: <http://www.significados.com/trabajo-colaborativo/>
- Valencia Aguilar, O. (2014). *trabajo colaborativo mediante el uso de las TIC : una propuesta para el seguimiento de los proyectos estratégicos de una entidad pública*. Universidad Veracruzana. Xalapa, Veracruz: Universidad Veracruzana. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. Región Xalapa. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de <http://cdigital.uv.mx/handle/123456789/40648>

## **EL EMPRENDIMIENTO INFANTIL DESDE LA EDUCACIÓN TEMPRANA COMO BASE PARA FORMAR UNA CULTURA DE AGENTE DE CAMBIO**

MARÍA GEORGINA ARROYO GRANT<sup>1</sup>  
garroyo@uv.mx

FRANCISCO ESPINOSA MEJÍA<sup>2</sup>  
fraespinosa@uv.mx

FRANCISCO ESPINOSA ARROYO<sup>3</sup>  
franciscoespinosa@uv.mx

### **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad no solamente México enfrenta el problema de la falta de fuentes de trabajo, por lo que una de las prioridades del gobierno hacia la sociedad, debería ser la de procurar el bienestar buscando la equidad entre todos los estratos sociales y tratando de fomentar la igualdad de oportunidades, esto, basado en la posibilidad de la generación de suficientes empleos para dar estabilidad económica a la población de un país. Sin embargo, esto no sucede, debido a diferentes factores como: la poca visión de los gobiernos, la incapacidad de generar los suficientes empleos tanto del sector público como del privado, la nula cultura emprendedora y las escasas prácticas empresariales desde los inicios de la formación escolar de los infantes. Todo ello, hace necesario fomentar el emprendimiento desde la formación básica para que se perciban como agentes de cambio. Tomando en cuenta que la educación básica es gratuita y obligatoria para todos los mexicanos y se compone de tres niveles:

---

<sup>1</sup> Docente de Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana a nivel licenciatura y maestría, ha publicado diferentes artículos y libros, tiene el reconocimiento del perfil PRODEP, Certificada en ANFECA, miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y tiene cursos de actualización.

<sup>2</sup> Docente de Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales e Ingenierías de la Universidad Veracruzana, ha publicado diferentes artículos y libros, ha obtenido en cinco ocasiones el reconocimiento perfil PRODEP, Certificado como Auditor Interno con base en la norma ISO 9001:2015 e ISO 19011:2011, miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y tiene cursos de actualización.

<sup>3</sup> Docente por horas de la Facultad de Ingeniería Civil, Química y Mecánica de la Universidad Veracruzana. ha publicado diferentes artículos y libros, tiene cursos de actualización.

- Educación Preescolar. Son tres cursos para los niños de 3, 4 y 5 años cuyo objetivo es impulsar su creatividad y habilidades.
- Educación Primaria. Se compone de seis cursos que van desde los 6 hasta los 12 años. Se centra en la alfabetización, el cálculo básico y el aprendizaje de conceptos culturales elementales. Al terminar este nivel se obtiene un certificado que permite el acceso a la educación secundaria. En algunos estados se ofrece la posibilidad de cursarla en colegios bilingües que tienen como segunda lengua un idioma extranjero o una lengua indígena.
- Educación Secundaria. Son tres cursos de los 12 a los 15 años en los que se forma al alumno para proseguir con estudios superiores y se amplían sus conocimientos sobre diversas materias. Al concluir también se obtiene un certificado que permite el acceso al siguiente nivel.(SEP, 2018)

Por lo que estamos seguros que el emprendimiento, aporta a los alumnos de preescolar, primaria y secundaria, nuevas herramientas y al Sistema Educativo Nacional un enfoque emprendedor, donde se verían involucrados actores hasta hoy no reconocidos, líderes que han alcanzado sus metas.

El emprendimiento creemos que es uno de los factores importantes para el desarrollo de cualquier país, ya que tiene el poder de crear sujetos capaces de generarse un autoempleo en lugar de sumarse a los escasos espacios de trabajo que quedan en las dependencias de gobierno e iniciativa privada, por lo tanto, surge la pregunta obligada ¿Es posible desarrollar una cultura emprendedora en la primera infancia (educación básica: preescolar, primaria y secundaria) y lograr proyectos de vida?

Para dar respuesta, debemos tomar en cuenta que, a pesar de las modificaciones que se han implantado al modelo educativo mexicano, no se ha logrado un cambio significativo en cuanto al impulso de herramientas que permitan a los estudiantes desarrollar capacidades emprendedoras que les faciliten la apertura a distintas alternativas en sus proyectos de vida. Hay que dejar de pensar solo en lo que está mal en el país, si se quiere

generar un verdadero cambio debemos comenzar a actuar para rescatarlo empezando por transformar la ideología de las personas para convertirla en cultura de agente de cambio ya que serán el futuro del país. Dicho lo anterior, hay que forjar niños capaces de desarrollar ideas innovadoras e inculcarles desde temprana edad la mentalidad de mejorar el entorno en el que viven y que sepan que esta mejora está en sus manos.

El emprendimiento estamos seguros que contribuirá al crecimiento profesional y personal de los alumnos potenciando las competencias de ellos, además de que se les inculcará una nueva visión en la cual no necesariamente deben crecer para ser trabajadores de una empresa sino que ellos pueden ser líderes de futuras organizaciones creadas por iniciativa propia, líderes sociales con acciones enfocadas al bienestar social y desarrollar sus proyectos de vida, para que esto sea posible, es necesario que el emprendimiento vaya de la mano de la educación básica ya que es la etapa idónea para fomentarles un estilo de vida, por lo que el objetivo general sería entonces *desarrollar una cultura emprendedora en los alumnos de educación básica*.

Para lograr esa cultura hay que valorar la idiosincrasia del mexicano históricamente salvo algunos casos de éxito se ve señalada por fracasos. Dimensionar el impacto que esto tiene en las nuevas generaciones es urgente para poder atender de forma eficaz un cambio que mueva esta tendencia. No es fácil cambiar la forma de pensar de los seres humanos, desde luego, y menos de una nación, razón por la cual consideramos que la escuela puede ser un buen origen para sembrar nuevas ideas que nos conduzcan a generar proyectos de vida con éxito, consideramos que es algo de lo que no nos hemos ocupado en México.

Todo parte pues, de la forma de pensar, de abordar el análisis de lo que nos rodea, de los problemas cotidianos, darnos la oportunidad de cambiar esta tendencia es necesario. Sobre todo en los niños donde puede germinar un proyecto de esta naturaleza, incluyendo temas en los libros de textos como emprendimiento, emprendedurismo, liderazgo, innovación, etc. Para quienes escribimos esto, es un solo

un grano de arena ante la inmensidad de propuestas que pueden surgir alrededor de esta principal.

La trascendencia de este trabajo radica en el hecho de que más allá de que se permita impartirse con éxito un taller de emprendimiento, se llegue también a concientizar a padres de familia y maestros que fomentan una visión emprendedora en los niños durante esa etapa es idónea para su desarrollo integral. Los docentes debemos adquirir un compromiso permanente con las nuevas generaciones de alumnos que requiere su especialización en cuanto a estrategias para poder detectar tanto habilidades como actitudes que destacan en los niños logrando posteriormente potencializarlas y enfocarlas al desarrollo de una conducta emprendedora. No es preparar a los niños para ser empresarios, sino encausarlos con un proyecto de vida viable.

Sin embargo, como todo proyecto, tiene sus limitantes, tales como: la falta de cooperación de las escuelas públicas para el desarrollo del proyecto dentro de sus aulas, al no ser una materia que está contemplada en la curricular del plan de estudios, los padres de familia no le den la debida importancia y no den su aprobación para implementar el proyecto en sus hijos, y aunque que se tenga la aprobación por parte de los padres, podrían existir dificultades por la disponibilidad de tiempo y dinero con la que ellos cuenten.

### **Desarrollo**

Para ponernos en contexto, es conveniente primero definir los siguientes conceptos para la comprensión del tema.

#### **Definiciones:**

- En primer lugar, al *emprendimiento*. El Diccionario de la real academia española la define como “acción y efecto de emprender” o “cualidad de emprender”.
- En segundo lugar, la *educación* Del lat. *educatio*, -ōnis.

1. f. Acción y efecto de educar.
  2. f. Crianza, enseñanza y doctrina que se da a los niños y a los jóvenes.
  3. f. Instrucción por medio de la acción docente.
  4. f. Cortesía, urbanidad.
- En tercer lugar, la *cultura*, la define de la siguiente manera: Cultura. (Del lat. *cultūra*).
1. elem. compos. Significa 'cultivo, crianza'. (*Del lat. cultūra*).
1. f. Cultivo.
  2. f. Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico.
  3. f. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.
- En cuarto lugar, *agente*, Del lat. *agens*, *-entis*, part. act. de *agĕre* 'hacer'.
1. adj. Que obra o tiene capacidad de obrar.
  2. adj. Gram. Pertenciente o relativo al agente.
  3. m. y f. Persona que obra con poder de otra.
  4. m. y f. Persona que tiene a su cargo una agencia para gestionar asuntos ajenos o prestar determinados servicios.
- Y por último, *el cambio*, Del lat. tardío *cambium*, y este del galo *cambion*.
1. m. Acción y efecto de cambiar. (RAE. 2018).

De acuerdo a estas definiciones se puede precisar lo siguiente: por un lado, no hay definiciones como tal sobre las siguientes conjunciones: a) *La educación en el emprendimiento*, en éste, el Global Entrepreneurship Monitor la define como: [...] la disciplina que engloba los conocimientos y habilidades “sobre” o “con el fin de que” el emprendimiento, en general, sea reconocido como parte de los programas educativos correspondientes a las enseñanzas primaria, secundaria o terciaria en las instituciones educativas oficiales de cualquier país (Conduras, et.al, 2010), y b) *La cultura y el agente de cambio*, de éste, se puede expresar que son aquellas personas que propician deliberadamente o mediante su comportamiento cambios en los individuos y/o en las organizaciones que mediante una conexión logran gestionar una cultura sobre algo o alguien.

A partir de estos conceptos, ya podemos incursionar en la temática principal ya que muchas veces nos hemos preguntado sobre la importancia de considerar al emprendimiento infantil en el sistema educativo.

### **Emprendimiento infantil**

Quién no quisiera emprender su propio negocio, pero muchos no se arriesgan porque no cuentan con las bases del conocimiento para alcanzar el éxito, o porque no tienen empuje o iniciativa para hacerlo. A veces, la razón para emprender es porque quizás tuvieron el ejemplo de un negocio dentro la familia o simplemente están alentados desde muy jóvenes a perseguir sus sueños. Caso contrario con nuestros antecesores, que aunque no tuvieron una cultura de emprendimiento y una conciencia de que son agentes de cambio, de todos modos existían muchas posibilidades de que abrazaran el éxito porque se desarrollaron bajo otras condiciones, como entre ellas, la poca competitividad. Hoy en día, hay un sinnúmero de familias que van dejando su legado de generación en generación plasmada en su experiencia como emprendedores y reforzándolo con las herramientas que proporciona la formación educativa para construir su propio negocio.

Los niños tienen una habilidad innata para crear, en consecuencia, poseen un gran potencial emprendedor que si es estimulado desde temprana edad, les permitirá proyectarse de manera exitosa en el mundo competitivo actual. Dice Mateus y Galeano (2015), que los niños son quienes necesitan más atención y oportunidades en este mundo globalizado y cada día más competido. Y para promover el espíritu emprendedor infantil es importante despertar en ellos aspectos como: crear una visión de lo que es una empresa modelo, desarrollar su creatividad para ser competitivos en el mercado, fomentar su curiosidad para que no tengan límites, así como enseñarles a aceptar el fracaso, porque cierto es que para ellos los pequeños fracasos pueden ser devastadores pero que también sepan que dejan una gran enseñanza, donde se aprenden las mejores lecciones, y finalmente hay que fomentarles que un negocio puede ser divertido para que lo amen de verdad. Lo anterior es posible siempre y

cuando se forme una cultura emprendedora y se lleve a cabo la gestión del cambio del capital humano apropiadamente, para ello es importante considerar algunas relaciones como la de la cultura emprendedora y el agente de cambio entre otras.

### **Relación entre la cultura emprendedora y el agente de cambio**

Es importante revisar la relación existente entre la cultura emprendedora y el agente de cambio:

#### ***Cultura emprendedora***

Para crear una cultura emprendedora en los niños, hay que gestionar el cambio del capital humano desde el momento en el que ingresan a la primaria para que en el futuro cueste mucho menos introducirlos al emprendimiento. En la actualidad son muy escasos los programas de emprendimiento que pueden ser aplicados desde la niñez por lo que en la edad adulta la mayoría de las personas se gradúan de la escuela sin cimientos financieros (Kiyosaki, 1997).

La presidenta en México del organismo El Young Americas Business Trust ([YABT](#)) Paola Anzola, explicó que ha inducido prácticas empresariales en 500 infantes de entre seis y 10 años de edad, a través de sus Business Labs for Kids, en los últimos cuatro años, dijo que esta idea surgió en el año 2004 en la cumbre del Mar del Plata en Argentina después de una investigación con emprendedores de varios países, de trayectoria reconocida, donde ellos afirmaban que si hubieran tenido una introducción empresarial a temprana edad, les hubiera costado menos iniciarse en el campo del emprendimiento.

También señaló que a partir de entonces en varios países de América como Panamá y Ecuador se han implementado programas que iniciaron como proyectos piloto, y ahora ya se imparten de carácter oficial en las escuelas de nivel básico.

“En otros países estos laboratorios empresariales los han cursado millones de niños, pero aquí en México no se ha avanzado con mayor celeridad, puesto que no se ha emitido una ley que haga de la educación emprendedora complementaria para las personas”, así mismo, señaló que para que haya una mayor facilidad en la creación de empresas en el futuro es necesario que los niños aprendan temas de educación financiera, liderazgo, cómo administrar mejor el dinero, así como hacerles ver la importancia de las empresas y cómo crear una firma, entre otros temas. De igual forma Indicó que junto con el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE) presentarían una propuesta de ley para el emprendimiento ante las autoridades legislativas con el objetivo de que se hagan programas oficiales dentro de las escuelas que fomenten el emprendedurismo, y que pueda empezar desde nivel básico y continuar hasta la licenciatura. Igualmente mencionó que paralelamente a los Business Labs for Kids, el organismo está trabajando en un proyecto de incubación de empresas turísticas, sociales y de promoción ecológica en el estado de Yucatán, para seguir posicionando al estado como un destino turístico.

“La incubación de las empresa es parte de un proyecto con el patronato de cultura del estado para beneficiar a toda la zona región maya, abriendo varios museos, creando un tren que conectará toda la ruta maya, además se prevé el inicio de la universidad de la lengua maya” destacó Anzola. (Anónimo 2012)

Por otro lado, Fundación Educación Superior Empresa (FESE), en el marco del Programa de Fomento a la Actitud Emprendedora están desarrollando el subprograma *Mi Primera Empresa: “emprender jugando”* La investigación fue descriptiva y exploratoria. Participaron 26 alumnos, 15 varones y 11 mujeres que cursaban el quinto y sexto grado en la Escuela Primaria Rural Benito Juárez ubicada en la localidad del Edén del municipio de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. En términos generales los resultados muestran que los participantes sí adquirieron y aplicaron conocimientos teóricos de emprendimiento pues fueron capaces de desarrollar el plan de negocio correspondiente a su mini empresa.

*Mi Primera Empresa: "emprender jugando"* actualmente se ha ido extendiendo en otras comunidades interesadas en el desarrollo del emprendimiento teniendo casos de éxito al aplicar el programa, como ejemplo se creó la empresa "Peques-llaveros" dedicada a la producción de llaveros para celulares, llaves o memorias USB que se formó con las ideas de 6 niñas y 4 niños de 10 años quienes de acuerdo a sus gustos decidieron crear este producto. Fue dirigido a la Escuela Primaria Rural "Plan de Ayala" de la comunidad San Carlos La Roncha al Sureste de la Ciudad de León, Gto. Se eligió a la escuela por las necesidades observadas en su entorno y en sus instalaciones. Gracias a esto los niños han podido desarrollar sus habilidades emprendedoras y han tomado la decisión de hacer algo diferente, muchos de los grandes empresarios que existen hoy día son lo que son por que determinaron serlo, incluso en contra de los ideales familiares (Mendoza, 2017).

En ese orden de ideas, en mayo del 2012 en noticias curiosas se menciona que Mallory Kievman, una chica de 13 años de Connecticut, Estados Unidos, parece haber encontrado finalmente una solución al hipo, ese molesto e irritante problema. Se trata de un chupetín, paleta, o "lollipop" bautizado "Hiccupop". La empresa Hiccupops fue fundada en el 2012, la chica declaró que ha estado buscando una cura desde hace 2 años. Durante el verano de 2010 sufrió un ataque de hipo. Luego de probar diferentes e inefectivos tratamientos, intentó con más de 100 remedios caseros hasta dar con una fórmula. La precoz inventora reveló que llegó al resultado combinando 3 de sus remedios favoritos: una paleta o lollipop, vinagre de sidra de manzana y azúcar. "Esos tres elementos accionan en la garganta una serie de nervios responsable del reflejo del hipo. Básicamente se sobre-estimula esos nervios y se cancela el hipo", explicó la adolescente. Tras haber ganado el premio a la innovación y a la originalidad en la Convención de Connecticut para jóvenes emprendedores, ahora se dedica a vender estas dulces paletas que logran quitar el hipo. (Anónimo, 2012)

Finalmente estos escenarios, logran culminarse con el apoyo decidido de los agentes de cambio.

### ***Agente de cambio***

Partiendo de que el *cambio* en sí para cualquier individuo implica una acción, movimiento o proceso de transformación de algo, que causa incertidumbre sujeta a la manera en que se perciba este proceso, y que *agente*, es aquel que practica la acción, impulsor y promotor, entonces, *agente de cambio* “es una persona capaz de desarrollar acciones y actitudes de manera continua en diferentes aspectos y áreas de la organización que trae mejoras para la misma”. En ese contexto, se debe tener conciencia de que hay que enfrentarse a los cambios que inevitablemente se presentan en el día a día y a los que se tienen que ir adaptando las personas.

Sin duda alguna todos somos agentes de cambio, pues el mundo está cambiando en todo sentido, y los retos sociales, económicos y ambientales son cada vez mayores. Si se piensa a escala mundial sobre la contribución que puede hacer éste para resolver los problemas más apremiantes, incidiría esencialmente en los emprendedores como líderes comprometidos con el presente y futuro de una nación, generando acciones encaminadas para entender su entorno e impactar en él, ya que son capaces de desarrollar acciones, actitudes y procesos que permiten realizar mejoras individuales o colectivas. Ahora bien, si tomamos en cuenta que los agentes de cambio son el capital humano convertido en líderes que deben mostrar los impactos que generan sobre las organizaciones, entonces, no se debe perder de vista que toda organización que se constituye pasa por un proceso de crecimiento, y a medida que se va dando éste, paralelamente crece la necesidad de cambio, la cual va encaminada a su estabilidad en el mercado, por lo que no es adecuado renunciar a él. Resistirse al cambio no es conveniente, porque puede darse que las empresas desaparezcan, así que por duros que sean los cambios no hay que olvidarse de que es el camino que nos conduce al éxito. Por ello, las organizaciones cada día necesitan líderes competitivos, preparados y capaces de dirigir el cambio, es decir, se necesita de verdaderos agentes de cambio.

En función a lo antes mencionado, la relación que existe entre la cultura emprendedora y el agente de cambio son inherentes y éstos deben formarse desde su educación básica, es decir, debe de ir una apegada de la otra para añadir valor al capital humano. Por tal razón si los agentes de cambio deben formarse a temprana edad, entonces es importante conocer algunas de las competencias que deben adquirir durante su desarrollo.

**Desarrollo de competencia de emprendimiento infantil; como agente de cambio.**

Como mencionamos en el alcance de este trabajo, no es preparar a los niños para ser empresarios, sino encausarlos con un proyecto de vida viable, no hay que olvidar que el perfil de egreso de educación básica está orientado al logro de 5 competencias propias para la vida:

- **Competencias para el aprendizaje permanente.** Implican la posibilidad de aprender, asumir y dirigir el propio aprendizaje a lo largo de la vida, de integrarse a la cultura escrita, así como de movilizar los diversos saberes culturales, lingüísticos, sociales, científicos y tecnológicos para comprender la realidad.
- **Competencias para el manejo de la información.** Se relacionan con la búsqueda, identificación, evaluación, selección y sistematización de información; el pensar, reflexionar, argumentar y expresar juicios críticos; analizar, sintetizar, utilizar y compartir información; el conocimiento y manejo de distintas lógicas de construcción del conocimiento en diversas disciplinas y en los distintos ámbitos culturales.
- **Competencias para el manejo de situaciones.** Son aquellas vinculadas con la posibilidad de organizar y diseñar proyectos de vida, considerando diversos aspectos, como los históricos, sociales, políticos, culturales, geográficos, ambientales, económicos, académicos y afectivos, y de tener iniciativa para llevarlos a cabo, administrar el tiempo, propiciar cambios y afrontar los que se presenten; tomar decisiones y asumir sus consecuencias, enfrentar el riesgo y la

incertidumbre, plantear y llevar a buen término procedimientos o alternativas para la resolución de problemas, y manejar el fracaso y la desilusión.

- **Competencias para la convivencia.** Implican relacionarse armónicamente con otros y con la naturaleza; comunicarse con eficacia; trabajar en equipo; tomar acuerdos y negociar con otros; crecer con los demás; manejar armónicamente las relaciones personales y emocionales; desarrollar la identidad personal y social; reconocer y valorar los elementos de la diversidad étnica, cultural y lingüística que caracterizan a nuestro país, sensibilizándose y sintiéndose parte de ella a partir de reconocer las tradiciones de su comunidad, sus cambios personales y del mundo.
- **Competencias para la vida en sociedad.** Se refieren a la capacidad para decidir y actuar con juicio crítico frente a los valores y las normas sociales y culturales; proceder a favor de la democracia, la libertad, la paz, el respeto a la legalidad y a los derechos humanos; participar tomando en cuenta las implicaciones sociales del uso de la tecnología; participar, gestionar y desarrollar actividades que promuevan el desarrollo de las localidades, regiones, el país y el mundo; actuar con respeto ante la diversidad sociocultural; combatir la discriminación y el racismo, y manifestar una conciencia de pertenencia a su cultura, a su país y al mundo.

Estamos totalmente de acuerdo con estas cinco competencias, más sin embargo nosotros agregaríamos otras más:

- **Competencias para trabajar en equipo.** Se refiere a la capacidad de trabajar en forma multidisciplinaria para aprender a resolver los problemas con diferentes enfoques, lo que garantizaría soluciones exitosas.
- **Competencias para trabajar en la innovación de lo que nos rodea.** Es decir, que tengamos la capacidad de innovar permanentemente lo que nos rodea, que regresemos a nuestra infancia en la que para todo preguntábamos y porque esto y porque lo otro y de esa forma quitarnos la ceguera de taller que nos impide ver

esos nichos de oportunidades que tenemos para sacar la creatividad que llevamos dentro como seres humanos.

- **Competencias para trabajar con un enfoque administrador.** Fomentando en los niños desde temprana edad a que todo aquello que realicen los hagan con una filosofía administradora, esforzándose para ser en la vida un bolero administrador, un cocinero administrador, un mecánico administrador, un licenciado administrador, un ingeniero administrador en fin administrador nato que cuide los recursos de nuestro deteriorado país.
- **Competencias para trabajar con un enfoque de calidad y excelencia.** Asegurando que desde niños desarrollemos y cultivemos el enfoque de calidad, esmerándonos a que desde niños aprendamos a hacer las cosas con calidad, evitando los re trabajos que tanto afectan a las empresas, y afanarnos para ser excelente como trabajador, excelente como ingeniero, excelente como vecino, es decir excelente en todo lo que nos propongamos ser en la vida.

Por lo tanto, ya contamos con una base fundamental en el sistema educativo, ahora lo que hay que hacer es vigilar que este perfil se obtenga, tratar de asegurarse de que estas competencias deban ser inherentes a la persona desde el nivel básico, reforzarlas y reafirmarlas en preparatoria, para luego cultivarlas en licenciatura, considerándolas en su plan de vida hasta desarrollarlas profesionalmente, concientizándoles en que ellos son los agentes de cambio que requiere nuestro país para aminorar los múltiples problemas de carácter, económico, social, político y cultural por los que atravesamos los mexicanos.

## CONCLUSIONES

Finalmente podemos concluir que:

- Sí es posible y viable desarrollar una cultura emprendedora en la primera infancia (educación básica: preescolar, primaria y secundaria) ya que tributa a lograr con éxito los proyectos de vida que se planteen uno como individuo.
- Efectivamente el emprendimiento infantil desde la educación temprana es la base fundamental para formar una cultura de agente de cambio.
- Se aporta un valor agregado al desarrollo educativo de los infantes, proporcionándoles una formación integral.
- Es de suma importancia fomentar las competencias necesarias en los alumnos para crear una visión emprendedora.
- Es necesario impulsar una cultura emprendedora que despierte el interés en los niños para convertirse en agentes de cambio.

## REFERENCIAS

- Anónimo. (2012) *El empresario.mx* Consultado el 04 de abril de 2018. Disponible en: <http://elempresario.com.mx/actualidad/promueven-espiritu-emprendedor-infantes>
- Anónimo. (2012) *Noticias curiosas, insólitas, raras... pero rigurosamente ciertas.* Consultado el 06 de abril de 2018. Disponible en: <http://www.noticiaslocas.com/EFFZEIkplp.shtml>
- Conduras, A., Levie, J., Kelley, D., Saemundsson, R. y Schott, T. (2010). *Global entrepreneurship monitor special report: Una perspectiva global sobre la educación y formación emprendedora, Global Entrepreneurship Research Association.* Consultado el 04 de abril de 2018. Disponible en: [http://www.gemconsortium.org/download/1301958008720/gem%20Ed%20and%20Trainin%20g%2009\\_Espanol%201.pdf](http://www.gemconsortium.org/download/1301958008720/gem%20Ed%20and%20Trainin%20g%2009_Espanol%201.pdf)
- Kiyosaki, R. (1997). *Padre rico, padre pobre.* México. Aguilar
- Mateus, C. y Galeano, P. (2015). *Emprendimiento infantil-Modalidad Educación Empresarial en Primaria, Secundaria y Pre-escolar.* Colombia: Libros Editorial UNIMAR.
- Mendoza Jacob Isidoro (2017) *La importancia de la educación emprendedora en niños de primaria.* Consultado el 05 de abril 2018. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-la-educacion-emprendedora-ninos-primaria/>
- RAE. (2018) *Diccionario de la real academia española.* Consultado el 04 de abril de 2018. Disponible en: <http://www.rae.es>
- SEP. (2018) Niveles de educación básica. Consultado el 28 de marzo de 2018. Disponible en: <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/educacion-por-niveles?state=published>

## **DESARROLLO ECONÓMICO MUNICIPAL: TRES PROPUESTAS EPISTÉMICAS DE CONCEPCIÓN DEL ESPACIO SOCIOECONÓMICO**

DARÍO FABIÁN HERNÁNDEZ GONZÁLEZ<sup>1</sup>  
darhernandez@uv.mx

*“La fragmentación es una ilusión de la mente: el verdadero estado de las cosas es una totalidad indivisible” (David Bohm).”*

### **RESUMEN**

Espacio, territorio y región son el recurso discursivo del diálogo que entabla el presente capítulo, sin incurrir en conceptualizaciones tajantes y arbitrarias, como suele suceder a al definir conceptos ampliamente discutidos en las ciencias sociales y humanas. De esta manera se intentan comprender los términos antes mencionados de una forma más completa, para dar pauta al análisis del desarrollo económico municipal como complementariedad entre nociones y aplicaciones disimiles del espacio socioeconómico, a veces, sobre puestas y no sólo colindantes, que es lo que finalmente se propone para una mejor práctica del desarrollo municipal.

Cabe destacar que, para la comprensión de lo municipal, este concepto se equipara y homogeniza al concepto de “lo local”, no tan sólo porque de manera práctica en la geografía mexicana la expresión administrativa mínima es precisamente el municipio, sino porque también la característica principal de lo local, en el documento expuesto, es que corresponde a la división mínima posible para la acción y la concreción del desarrollo.

### **INTRODUCCIÓN**

En la primera parte, el capítulo primero inicia se establece el sentido “difuso” mas no “confuso” de estas nociones más que conceptos, cuyo valor deriva de la composición palabra y complemento. Con estas nociones corroboraremos que no tiene sentido

---

<sup>1</sup> Economista, Director del Instituto de Investigaciones en Estudios Superiores, Económicos y Sociales (IIESES) de la Universidad Veracruzana. darhernandez@uv.mx

hablar de territorio, espacio o región, sin explicar el término al que se quiere llegar como conclusión: territorio en complejidad, región holográfica o bien, espacio holístico.

El capítulo primero continúa con una crítica a la extensa lista de tipologías de regiones más usuales en las disciplinas científicas sociales y humanas existente. En esta parte también se trata de las dimensiones relativas y cuánticas de las nociones de materia y energía en referencia al concepto de espacio que es trasladado comúnmente a las ciencias sociales y humanas desde las disciplinas científicas de la física y la matemática. Para cerrar este apartado, se aborda el tema del territorio y la territorialidad desde el punto de vista de las disciplinas científicas naturales, ecológicas y de la tierra.

En la tercera parte del capítulo se realiza la compleja conjunción transdisciplinar de estas tres nociones (espacio, territorio y región) que desembocará en la identificación de la región holográfica como contenedora y abarcadora de todas las tipologías de región sociales y humanistas que le precedieron teóricamente. También se identifica la territorialidad en complejidad como un método sin método, es decir, una actividad humana autotransformadora y autorganizadora (autopoiesis) de lo vivo. Para terminar este apartado, se propone una forma de superar la concepción de espacio euclidiano (unidimensional, estático y causal) a partir de una comprensión espacial donde los elementos fundamentales pueden ocupar numerosos espacios (multidimensional, dinámico e indeterminado) al mismo tiempo, de hecho, se concluye que el espacio holístico es una indivisibilidad entre espacio y tiempo.

Finalmente, el cuarto apartado del capítulo es una propuesta que identifica una superposición transdisciplinar complementaria, con límites del alta "borrosidad" entre las nociones de territorio en complejidad y espacio holístico.

### **1. Develando la consciencia de espacio, territorio y región**

La consciencia (del lat. conscientia), hace referencia al principio generador de carácter íntimo, esencia y sustancia de saber, conocer y reconocerse (espíritu humano) a sí mismo en los propios atributos esenciales y en todas las modificaciones que se experimentan al vivir cada momento cotidiano o extraordinario. Tomar consciencia del propio razonar y pensar, es decir del propio conocimiento interior del bien y del mal (ética), ser reflexivo de lo que sucede o no sucede mediante un proceso de pensamiento al que solo puede tener acceso la propia persona, dicha persona se percibe a sí misma a escala planetaria y a su vez en referencia a lo que razona, piensa, observa o simplemente percibe de su entorno inmediato, esto es tomar consciencia.

Para tener una noción de espacio, territorio o región hay que develar la propia consciencia de que la ciencia toda en sus múltiples disciplinas racionaliza tales conceptos de forma tal que las disciplinas científicas están prevista de principios y valores del observador en todo momento, y no exenta de ellos como se pretende tradicionalmente que sea. “Los fenómenos observados sólo pueden concebirse como correlaciones entre varios procesos de observación y de medición, y al final de esta cadena siempre se halla la consciencia del observador humano” (Capra, F. 1998: 94-95).

Las nociones de espacio, territorio y región, en general de todo lo que observamos y pretendemos reconocer, no poseen propiedades objetivas que no dependan del pensamiento (consciencia y razón) del observador porque no existe la posibilidad de presencia de las propiedades objetivas, es decir, no existe la facultad del observador de comprender un objeto con independencia de la propia manera de pensar o de sentir; lo que observamos nos modifica solo por el hecho de observarlo, de pensarlo, razonarlo, etc. como también al observarlo lo modificamos.

Esa imposibilidad de absoluta objetividad se comprueba con la “teoría cuántica” de la física, considerada una de las fuentes de mayor certeza y credibilidad teórica junto con las matemáticas y que brindan el rigor necesario para demostrar certezas y despejar

incertidumbres incluso en otras disciplinas científicas, aun en las sociales y naturales. Esta característica sobre la certeza de la ciencia tradicional, es precisamente lo que abandonamos parcialmente en este capítulo, toda vez que asumimos al espacio, territorio o región como indeterminados y constantemente mutables.

El estudio de la materia, de todo lo que se conforma lo tangible en el universo, es uno de los principales descubrimientos y aportes de la física al mundo. Por separado al concepto de materia está el estudio de la velocidad entendida como la prontitud en el movimiento, igualmente significativo aporte al conocimiento. De acuerdo con la física clásica, la que influye en prácticamente la totalidad de las disciplinas que disciernen sobre los temas del espacio, la región y el territorio, existen notables diferencias entre materia y energía; entre onda y partícula, esta última ocupa un lugar en el espacio y tiene masa mientras que una onda se extiende en el espacio caracterizándose por tener una velocidad definida y masa nula. Ambos conceptos son fundamentales a la hora de comprender el tiempo y el espacio de un ser o cuerpo (materia en cualquiera de sus formas) en el espacio, el territorio y la región.

Para entender los conceptos de espacio, región y territorio los compararemos con los conceptos de partícula y onda. Desde el punto de vista de la física cuántica se considera que existe una dualidad entre la onda y la partícula, es decir, no hay diferencias fundamentales entre partículas y ondas: las partículas pueden comportarse como ondas y las ondas como partículas. La materia y la energía para asumirse como tales dependen del observador y de lo observado (lo observado indetermina al observador y viceversa, hoy sabemos que todo es indeterminado). Esto quiere decir que toda la materia presenta características tanto ondulatorias como corpusculares (propias del microcosmos de la masa: célula, molécula, partícula, átomo) comportándose de uno u otro modo dependiendo del experimento específico. Albert Einstein en 1905, publicó que en determinados procesos las ondas electromagnéticas que forman la luz se comportan como corpúsculos. En ese tenor, Louis-Victor De Broglie en 1924 postuló

que también podría ser de manera inversa, es decir, que una partícula material (un corpúsculo) pudiese mostrar el mismo comportamiento que una onda.

Si no hay distinción entre materia y energía a escala micro-cósmica (atómica), cabe preguntarse qué sucede con lo que vemos y percibimos a escala humana. Si se sostiene la dualidad entre materia y energía, si lo que observamos cambia a uno u otro estado solo por el hecho de hacerlo, ello explica en gran medida nuestra falla como humanidad al racionalizar causalmente cada suceso. Por ejemplo, para Fritjof Capra, doctor en Física y escritor científico dedicado a las ciencias de la vida, la actual crisis económica y de seguridad, el agotamiento de los recursos y el cambio climático son distintas facetas de la misma crisis: una crisis de percepción. Tal falla proviene de una confusa conciencia racionalista y reduccionista (sinóptica y sintética, abstracta) de no notar multiplicidad de causas y efectos y que entre el observador y lo observado no existe una separación tajante, que ambos se modifican y transforman en el proceso. “Hoy existe un conceso bastante amplio en que la corriente del conocimiento se está dirigiendo hacia una realidad no mecánica. El universo comienza a parecer un gran pensamiento en vez de una gran máquina” (Capra, F. 1998: 94-95).

La Tierra, la asumimos perteneciente y componente del espacio (del lat. spatium), se trata de una extensión que contiene toda la materia y energía existentes en todas sus formas y manifestaciones. El espacio, cualquiera que sea el contexto en que se habla, se asume como abarcador de un amplio espectro de formas, aun cuando estas sean microscópicas o macroscópicas. El espacio tiende a ser comprendido como una extensión que “contiene toda” la materia existente, o bien es “depositario de todo” aquello a que se refiere o hace mención, una magnitud muy extensa o infinita incluso. Esto tiene mucho sentido ya que el espacio posee el tamaño de nuestro pensamiento, pero un pensamiento no reduccionista (causal-determinista) sino holístico (complejo-multidimensional), al menos de cuatro dimensiones (Max-Neff, M.), las cuatro dimensiones de la transdisciplina (Basarab Nicolescu). El espacio sideral, espacio económico, espacio humano, etc. son demarcaciones abarcadoras respectivamente de

toda la actividad económica, en donde se localiza la vida de la humanidad, lo abarca todo.

El pensamiento lineal de causa y efecto (mecánico) de la geometría euclidiana de dos y tres dimensiones se agota ante la evidencia de la fusión entre las nociones de espacio y tiempo (relativos-cuánticos) multidimensionales, además porque el pensamiento sobre el comportamiento del conocimiento del espacio, se auto cuestiona a sí mismo y en este proceso se auto-modifica. Este documento lo que propone es equiparar al pensamiento multidimensional la percepción del espacio, superando la predominante racionalidad causal de la ciencia tradicional sobre la idea de tal espacio.

El espacio tiende a ser comprendido como una extensión que “contiene toda” la materia existente, o bien es “depositario de todo” aquello a que se refiere o hace mención, una magnitud muy extensa o infinita incluso, esto tiene mucho sentido ya que el espacio posee el tamaño de nuestro pensamiento, pero un pensamiento no reduccionista (causal-determinista) sino holístico (complejo-multidimensional), al menos de cuatro dimensiones.

La comprensión mecánica (del latín *mechanica* o arte de construir una máquina) proviene de la rama de la física, y es la base del pensamiento científico moderno, conocida como física tradicional, que describe el movimiento de los cuerpos y su evolución en el tiempo, bajo la acción de ciertas fuerzas ejercidas, y supone la posición de lo observado expresándolo en tiempo por separado del espacio, asemejando un reloj; una máquina perfecta de tiempo. La geometría (del lat. *geometria*) euclidiana estudia las propiedades del plano y el espacio, bidimensional y tridimensional, es decir, es el estudio de las propiedades y de las medidas de las figuras en el plano que sólo posee dos dimensiones o tres dimensiones (tridimensional). Todas las nociones y manifestaciones de espacio en las disciplinas científicas sociales y económicas, obedecen a esta visión geométrica, euclidiana. El espacio, en este documento al menos,

lo asumiremos más que en tres dimensiones, y lo asemejaremos al pensamiento en magnitud.

### **1.1. Espacio multidimensional: Espacio holístico**

Integrar diferentes dimensiones o lo que es lo mismo; la expresión simultanea de dimensiones que en el espacio identifica la mente, requiere de reconocer al menos, el espacio individual, social, político, temporal y físico (o geográfico), elementos estructurales del lugar en que nace, habita, se realiza y muere un ser humano -sobre puestos los cuatro primeros sobre el geográfico-. (Rivera, A. F. 1987, p. 26-27).

En el espacio individual-pluralista, en la historia del pensamiento político de la humanidad, el individuo (del lat. Individuum) no puede ser dividido o moriría, por tanto es un espacio indivisible o una dimensión en su mínima expresión humana, esto es, la representación de la voluntad y necesidades particulares de cada persona pero que cohabita con otras, de la tipología social que lo hace ciudadano, del más puro concepto del pensamiento de Jean-Jacques Rousseau (1712 - 1778). Y del pluralista John Locke (1632-1704), en que la humanidad (los hombres, decían en este momento) piensa y actúa ante todo como individuos, ya que los derechos pertenecen a los individuos y no a los grupos.

El individualismo pluralista es donde todo individuo tiene como derecho "natural" demandar como suya la parte de naturaleza que haya "acumulado con su propio trabajo". Otros títulos de propiedad (herencia, compra) derivan de ese título originario. También es derecho natural de los individuos la libertad. J. Locke afirmaba, que la humanidad busca experimentar una sensación de comunidad, de pertenecer en cierto sentido a algo más grande que ellos mismos, a un grupo con el que vivir y del que sustentarse, una comunidad. Y esta condición, a fin de cuentas, es elemental para la supervivencia del individuo, según ese gran teórico de la comunidad que fue J.J. Rousseau.

Una dimensión más es el espacio socio-económico; donde el individuo vive y convive con sus semejantes dentro de un sistema político, que se remonta a su régimen socio político histórico, estructura jurídica y modelo económico, de la idea original de Karl Marx (1818 - 1883), y de Friedrich Engels (1820 -1895), donde la realidad es una lucha constante entre grupos y clases sociales, debido a lo cual ocurren cambios en la sociedad y en la economía. Pero no enfrascado en la vieja escuela socialista, sino más aparejado con su resultante más moderna, “el socialismo cuántico” de Rolando Araya Monge (1947-), en que los pueblos solidarios son los que construyen sociedades socialistas y no al contrario. Donde complementariamente a lo social, R. Araya sostiene que la dinámica económica no es comprensible en su totalidad por los modelos científicamente establecidos, en tanto éstos tienen un sustento materialista y reduccionista que es limitado.

De acuerdo con el Barón Georges-Eugène Haussmann (1809 -1891) y Lucio Costa (1902 -1998), reformadores urbanos o adaptadores del entorno geográfico, el espacio físico es una simbiosis del medio ambiente construido en que se emplaza el medio ambiente natural preexistente, adaptándolo al servicio de la humanidad, donde realiza sus actividades cotidianas. El espacio físico natural comprende el o los climas, tamaños y dotaciones de recursos naturales y características medioambientales que definen lugares donde se emplazan tanto el espacio individual como el social o espacio pluralista. El espacio físico construido o medio ambiente construido es necesariamente una adaptación y transformación del medio ambiente natural, para situarlo en la mayor medida al servicio de la humanidad, estrictamente sujeto a los cánones éticos (estéticos) y funcionales de la época o momento. La humanidad, con su sola presencia, haciendo o sin hacer, transforma el ecosistema, al medio ambiente donde se sitúa lo degrada (generalmente) y/o fomenta (excepcionalmente), pero siempre lo transforma.

El espacio político define cual es el modo e incluso Modelo Político bajo el cual viven sus habitantes, de inspiración fundamentada en Charles Louis de Secondant, Señor de la Brède y Barón de Montesquieu (1689 – 1755), dictar y hacer valer la ley es la más

importante labor del Estado Nación, y tal Estado es como define Hermann Heller (1891-1933), un conjunto o unidad de dominación, independiente pero en interacción con lo exterior e interior, que actúa de modo continuo, con medios de poder propios y claramente delimitado en lo personal y territorial. El espacio político es la dimensión del espacio donde quienes ostentan el poder realmente actúan al servicio y voz de quienes dicen representar. Donde el poder se ejerce en la forma en que se gobierna, gestiona, planifica y maneja un cierto espacio delimitado a voluntad y/o posibilidad de la clase política dominante. Un mal ejercicio, o imposibilidad del espacio político se conoce como ingobernabilidad, que es cuando el fracaso del ejercicio del poder político posiciona favorablemente a quienes infringen las leyes de forma descarada y recurrente (corruptos, criminales y toda clase de delincuentes) y donde los que ostentan el poder del Estado Nación saquean en lugar de proteger a quienes gobiernan.

La conjugación de todas estas dimensiones o espacios resulta en un espacio temporal, o bien de concurrencia en co-creación, idea conceptual que deriva fundamentalmente de Lewis Mumford (1895-1990). Como ejemplo de dicho espacio tenemos la petroeconomía y petropolítica que suceden cuando los recursos petroleros (yacimientos) son más importante que su gente, porque en lo económico generan grandes recursos y en lo político permiten dar placebos (alicientes y paliativos) a las carencias de la sociedad, dejando a estas sociedades lejanas de las personas que las gobiernan, sin elementos para ejercer su “espacio político” más que para esperar las dadivas del gobierno en acción.

La petrolera, es un gran ejemplo entre muchos, de tecnologías “autoritarias”, que son tecnologías en pugna, a veces violenta, contra los valores humanos y/o el ecosistema al contrario de las tecnologías “democráticas” que son aquellas que están acorde con la naturaleza humana. L. Mumford defiende la tecnología como promotora del mejoramiento de vida de la humanidad, derivado de una necesaria e inminente separación entre estos dos tipos de tecnologías y sostiene que la necesidad de una tecnología elaborada sobre los patrones de la vida humana y una economía

biotecnológica (antropocéntricas), son el punto de concurrencia de progreso y desarrollo de la humanidad. En el espacio temporal suceden simultáneamente manifestaciones de todas las dimensiones (espacios) antes reseñados, pero se trata tan solo de un "momento" o temporalidad, no se trata de las realidades continuas, sino la temporal finita determinada de sucesos, momento único e irrepetible.

El espacio virtual-global, puede considerarse como el espacio temporal pero intangible, donde la globalización desdibuja las fronteras político-administrativas apoyado por la revolución tecnológica-científica y la transformación de la sociedad en función de los sistemas productivos y los mercados. Se modifican los conceptos tradicionales de Estado-Nación, y los cuasi-Estados supranacionales y subnacionales (especialmente los de fronteras gubernamentales entre países) y de las empresas multinacionales, porque la revolución tecnológica de la información, los transportes y las comunicaciones facilitan y refuerzan el proceso de interconexión e interactividad entre organizaciones, individuos y territorios. Se traspasa fronteras e impacta en la configuración y funcionamiento de regiones y ciudades. La tecnología tiende a configurar las regiones como un nuevo entorno que cada vez más se asemeja a flujos e impulsos electrónicos. La "virtualización" corresponde a una base de datos gráficos interactivos, explorables en tiempo real, un espacio de síntesis capaz de borrar la frontera entre lo real y lo virtual.

La globalización y virtualización del territorio entonces, expresan un alto grado de complejidad, reflejando sentidos convergentes y divergentes entre sus actividades humanas y la cultura. Por una parte, se manifiesta una tendencia hacia una mayor capacidad de gestión, es decir, autonomía y descentralización; y por otra parte, hay una tendencia a crecientes influencias externas; la transnacionalización de las regiones y territorios. La globalización implica una "nueva dialéctica territorial" que significa un condicionamiento mutuo entre lo global y lo local (municipal) (municipal). La distancia ligada a la longitud pierde importancia ante la distancia vinculada al tiempo y la

velocidad en que se alcanzan los territorios, en el espacio virtual, el espacio de flujos-impulsos reemplaza al espacio de lugares (Castells, M. 1996).

La conjugación multidimensional, asemejar el espacio al pensamiento, supone no sobreponer (encimar capas de información), sino la confluencia recurrente y en incertidumbre, como un bucle recursivo, en constante cambio y transformación de la información proveniente de las dimensiones múltiples, del observador y lo observado, tal recurrencia se trata de un pensamiento holístico del espacio. El espacio holístico comprende al pensamiento abarcador, no totalizante (porque la totalidad es la no verdad) de lo que es la superposición constante de los espacios: individual pluralista, socio-económico, físico, político, temporal y virtual, y seguramente otros más, pero no menos.

En ese sentido, el holismo del espacio hace referencia a un “todo abierto” que comprende a todos los fenómenos que son inseparables de ese todo y que, al mismo tiempo, son cada uno en sí mismos. Que se transforman constantemente entre ellos y a causa del observador, lo que a su vez transforma al todo observado. El espacio holístico es la información general del todo, mientras que el territorio y la región son porciones “significativas” (porque tienen toda la información) de él. Semejante a la relación entre una persona (que análogamente sería el espacio) y su genoma contenido en el ADN de cada célula de su ser (en analogía al territorio o región), en el genoma se encuentra la totalidad de la información genética que posee un organismo en particular.

El espacio holístico es, el referente de la región y del territorio, cuales quiera que sean sus demarcaciones o connotaciones, el espacio holístico es abarcador de todo lo que el pensamiento llega a percibir o reconocer de la interdependencia de las múltiples dimensiones. Por tanto, toda identificación escalar de menor tamaño, debe hacer referencia a este espacio, en magnitud y fuerza, en forma y tamaño, en dimensiones, sentido y destino. El espacio holístico es la identificación cambiante de confluencia constante de todos los espacios, y esa es la forma de cambio y transformación a que

hace referencia toda identificación territorial y regional, para no carecer de sentido, para ser significativa y no una mera arbitrariedad.

### **1.1. Complejidad territorial: el territorio complejo**

Mientras la región se identifica o descubre, el territorio se determina y decreta. Para la determinación del territorio, es necesario comprender sus identidades. Es decir, la identidad (del b. lat. *identitas*, *-ātis*) del territorio es una cualidad o conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que lo caracterizan frente a los demás, es un acto de conciencia que una persona toma de ser ella misma en relación a una geomorfología de la que se ostenta (se le reconoce y/o autoproclama) poseedor, porción terrestre a la que denomina su territorio, distinguible a los demás, dentro y fuera de tal territorio. La identidad territorial es el hecho de ser alguien en función de algo en común (cultura, historia, ecología, geografía, etc.) en cierto territorio; la idea de sí mismo, la identidad, se forma en función de lo común e igual con otras personas y esta es determinante y determinada por el territorio. Determinante por los factores climatológicos, ecológicos y geomorfológicos, y determinada por lo común, genético, histórico cultural y generacional de las personas que lo habitan. En términos meramente matemáticos, los territorios detentan una igualdad algebraica que se verifica siempre, cualquiera que sea el valor de sus variables. El territorio es complejo en la medida en que se determinan la forma en que se realizaron o impusieron todas estas variables.

El territorio complejo se entiende como un dialogo entre iguales e incluso la imposición de un grupo sobre otro, diálogo o imposición entre las ciencias y la filosofía, entre los distintos científicos y con los distintos filósofos, actuales e históricos, que abordan en teoría y práctica el tema del progreso y desarrollo de una porción planetaria a la que llaman territorio(s) o “su(s)” territorio(s), por considerarlos de su propiedad o potestad.

Detentar, imponer o democráticamente propugnar y propiciar un territorio es, en sí mismo, el origen de tal delimitación sub-planetaria. Territorios dominan a otros territorios, imponen ideas, poderío, cultura, etc. En sí, imponen sus propias visiones y comprensiones de las dimensiones del espacio antes descritas en este mismo documento, los espacios: individual pluralista, socio-económico, físico, político, temporal y virtual.

Lo que impulsa a un territorio a ampliarse y/o doblar a otros territorios es el beneficiarse, progresar y prosperar. Ya sean denominaciones territoriales del conocimiento o bien estrictamente geográficas. Hoy día, es indudable que el desarrollo, como quiera que se le comprenda, es el sucesor de la idea del progreso (agonizante a inicios del siglo XX<sup>2</sup>), aun cuando la idea de progreso requiere a su vez más que de un sucesor, es decir, más que llamarse igual o de otra manera, pretende “una ciencia que requiere de conciencia”, al modo que propone Edgar Morín (1921-), pensamiento complejo<sup>3</sup>, es decir, más allá de la ciencia tradicional y las disciplinas científicas en busca del desarrollo espacial, territorial y regional.

Como señala E. Morín, la ciencia en sí es elucidante (resuelve enigmas, disipa misterios), enriquecedora (permite satisfacer necesidades sociales y, con ello, desarrollar la civilización). Esta ciencia libertadora aporta al mismo tiempo terroríficas posibilidades de sojuzgamiento, haciendo la distinción entre “ciencia buena” y “ciencia mala” (la primera es la que aporta ventajas, la segunda la que solo aporta perjuicios) donde son cinco las afirmaciones sobre el lado malo de la ciencia: superespecialización, disyunción entre ciencias naturales y ciencias del hombre, carencia de conceptos morales intrínsecos, la posible hipótesis de un neo-oscurantismo en la ciencia moderna, y que el poder creado por las ciencias escapa a los científicos.

---

<sup>2</sup> Se antepone el desarrollo al progreso al ser necesaria la “evolución” y adelanto del segundo, correspondiente al de la sociedad, la producción y el conocimiento de principios de siglo XX.

<sup>3</sup> Literalmente E. Morin, sociólogo e historiador, afirma que la sociología no puede ser la ciencia que estudie la ciencia.

El paradigma de la complejidad sostiene que ni el Estado, ni la industria, ni el capital son guiados por el espíritu puramente científico, ya que dotan a la ciencia tradicional de un carácter meramente instrumental, esto es, que quienes detentan el poder político, del conocimiento y/o financiero, solo utilizan “los poderes” que la investigación científica les aporta, se valen de ella más no se autotransforman con ella. Y como la ciencia debería ser el corazón de la sociedad, ello significa que todas las disciplinas científicas son sociales de fondo, pero todo lo antropológico tiene un origen biofísico. “El conocimiento científico es un conocimiento que no se conoce en absoluto. Esta ciencia, que ha desarrollado metodologías tan asombrosas y hábiles para comprender todos los objetivos externos a ella, no dispone de ningún método para conocerse y pensarse a sí misma. La pregunta: ¿qué es la ciencia? es la única que todavía no tiene una respuesta científica. La verdad objetiva de la ciencia escapa a toda consideración científica, pues es esta consideración misma. Las teorías científicas, como los icebergs, tiene una enorme parte sumergida que no es científica, pero que es indispensable para el desarrollo de la ciencia. Las teorías científicas son sistemas de ideas, construcciones del espíritu que se aplican a los datos para adecuarseles. Pero continuamente hacen surgir datos desconocidos e invisibles. La ciencia es cambiante, más el juego de la ciencia es donde el combate por la verdad se confunde con la lucha contra el error” (E. Morín, p.37-40).

Pensamos tradicionalmente que la ciencia, toda y cada una de sus diversas disciplinas, es independiente del observador, es objetiva o no es ciencia. Pensamos que “es más certero o verdadero” cuando una disciplina, cualquiera de ellas, se ve a sí misma como si se tratase de un ser vivo, independiente de las demás disciplinas (lo que de hecho es imposible), además con capacidad de razonamiento propio pero que no puede actuar de una u otra manera (ya que la ciencia en sí misma no posee categorías morales o de valor), carente de voluntad propia, dejando a los científicos y la humanidad la aplicación de la ética de sus descubrimientos e inventos (deontológicamente). Para el paradigma de la complejidad, no se descarta que la ciencia sea transformada por el propio sentimiento y pensamiento del observador, de la humanidad, y considera que la

disciplina científica que sea, posee al mismo tiempo, *per se*, conciencia que se transforma y transforma a quien la manipula.

La ciencia moderna reconoce que los poderes que desata la ciencia son manipulados<sup>4</sup>, el paradigma de la complejidad insita a la toma de conciencia de ello. La ciencia tradicional nos sitúa en la imposibilidad de una metaciencia, es decir, una ciencia donde es necesario generar un método para analizar el método científico de la ciencia. El paradigma de la complejidad plantea que cuestionar el propio método científico es posible y sin crear “una espiral infinita”, es decir, un método que supervise a otro, un método superior que necesariamente implica que surja uno mayor, y otro, y otro de manera infinita<sup>5</sup>. Pensando y repensando, sintiendo y percibiendo, rompiendo los límites de la ciencia, compartiéndolos transdisciplinariamente, pero también con la filosofía, religiones, teologías y otras formas de pensamiento.

El territorio complejo, es la puesta en práctica del pensamiento complejo sobre una porción planetaria, o varias de ellas. El territorio complejo se basa en el pensamiento complejo por dos razones fundamentales, la primera de ellas es la inmersión y pertenencia como porción significativa de escala del planeta tierra y la segunda como territorio implicado y relacionado, contenedor de relaciones de las manifestaciones del espacio holístico, como si fueran estas manifestaciones territoriales, el genoma del espacio holístico al que pertenece el territorio complejo.

El conocimiento científico sobre el territorio o lo que comúnmente los científicos denominan “territorialidades<sup>6</sup>” es un conocimiento certero, es decir, se funda en datos verificables, el territorio complejo, por el contrario, va en el sentido de una gran

---

<sup>4</sup> Como en “La isla del doctor Moreau” de H. G. Wells.

<sup>5</sup> No puede existir una meta-ciencia, sino que la misma ciencia debe repensarse y repensarse según su propia naturaleza.

<sup>6</sup> La territorialidad humana es, para algunos, una compulsión instintiva que el hombre como todo ser animado posee para defender el territorio que habita (Ardrey, 1966; Malmberg, 1980), y, para otros, se trata más bien de una característica cultural especial de los seres humanos, que se acrecienta en las sociedades más complejas -especialmente las dotadas de Estado- (Soja, 1971; Alland, 1972; Sack, 1986).

incertidumbre que se acrecienta. El territorio y las territorialidades, entre las diversas disciplinas científicas le miran como tradicionalmente se mira al universo, como una gran máquina determinista y aún hay algunos que creen que una ecuación clave nos revelaría su secreto. El progreso del territorio complejo, está comprendido por las incertidumbres científicas que produce, lo que debe ser salvaguardado absolutamente como una condición fundamental para la propia vida en el territorio, la vida en todas sus formas y manifestaciones, lo que le da su característica pluralidad, conflictiva en el seno del juego que obedece a las reglas empírico lógicas.

El territorio complejo necesita que la actividad científica (cualquiera que sea que sobre él se realiza) disponga de la auto-investigación, transformar y transformarse a la vez, porque se debe considerar científicamente a la propia ciencia que sobre el territorio se descubre, sin ser un meta-ciencia del territorio requiere del paradigma de la complejidad, es decir; que se vuelvan a poner en cuestionamiento las propias estructuras de pensamiento que se tienen del territorio, e implícitamente, de dominación del territorio o territorios y territorialidades, en todas sus formas y ejercicios. Porque “nos hallamos en un momento crítico en que el propio concepto de ciencia se está modificando” (E. Morín, p. 40-43).

Estamos viviendo una revolución científica, plantea el pensamiento complejo, porque el principio de simplificación que ha animado a las ciencias naturales, ha conducido a los descubrimientos más admirables, pero son estos mismos descubrimientos los que, finalmente, arruinan actualmente toda visión simplificadora. Hoy día, se comienza a entre ver la fabulosa complejidad del cosmos. Frente a la idea predominante hasta el siglo XIX, (de la ciencia clásica) concebía un universo estricta y totalmente determinista.

Hasta finales del siglo pasado las disciplinas científicas interesadas en los territorios y la territorialidad, no concebían la organización como tal, es decir, conocían las organizaciones pero no el problema de la organización. Las disciplinas científicas modernas sobre territorio y territorialidad conciben el problema de la organización con

teorías necesarias para concebir a los seres vivos, pero las disciplinas científicas modernas reconocen y afrontan las contradicciones cuando los datos existen de forma coherente y lógica predeterminadamente, cuando la asociación de dos o más ideas contrarias para concebir un mismo fenómeno hacen referencia al orden lógico que previamente se plantean, y el científico moderno comienza a reconocer que su punto de vista es necesariamente parcial y relativo.

La organización es el origen del fundamento disciplinar, destacadamente están las disciplinas encargadas de lo social, humanista, económico y administrativo. El territorio complejo entiende la organización al modo que Blaise Pascal<sup>7</sup> (1623-1662) la describió desde el siglo XVII; “es imposible conocer las partes sin conocer el todo, de igual modo que conocer el todo sin conocer las partes”. Sin la expresión de las variedades y la extensión de las libertades, la opinión media significa menos democracia que autocracia. Con el territorio complejo no podemos pensar que exista una fórmula óptima para la innovación, la prosperidad, progreso y desarrollo del territorio.

La prosperidad y el desarrollo territorial provienen de la invención y creatividad, de cumplir vitalmente dos condiciones: 1º.- Pluralismo teórico, y; 2º.- Protección de la anomalía o desviación<sup>8</sup>. “Hoy día no se trata tanto de dominar la naturaleza, sino de dominar el dominio de la naturaleza, el problema del control de la actividad científica se ha vuelto crucial, todo científico sirve como mínimo a dos Dioses que son antagónicos. El primer Dios es el de la ética del conocimiento, el segundo es el de la ética cívica y humana, hoy día el árbol del conocimiento corre el riesgo de derrumbarse bajo el peso de sus frutos, aplastando a Adán, a Eva y la infeliz serpiente” (E. Morín, p. 52-55)<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Blaise Pascal, matemático y religioso francés (1623-1662). Ver también “la apuesta pascal (Dios es una apuesta segura).”

<sup>8</sup> Ver, G. Becattini llama “Anomalías Marshallianas”.

<sup>9</sup> El subrayado no es del original. Y para corroborar que lo que E. Morin afirma, consideramos que basta ver el dominio de patentes, derechos de autor, propiedad intelectual, etc. que principalmente en territorios y países más aventajados han emprendido a modo de carrera frenética principalmente laboratorios como Bayer, especialmente de los descubrimientos vinculados al “genoma humano”.

Para el territorio complejo, análogamente el Dios malo es la ética del conocimiento (conocer por conocer, sin otro respeto, sin otro interés), el Dios bueno y olvidado por las ciencias y los científicos es la ética cívica y humana (al servicio de la humanidad, por y para su bienestar)<sup>10</sup>, es decir, una ética intrínseca a la propia ciencia territorial y propia de los promotores de ella.

El espacio socio-económico se manifiesta en los territorios con notable incertidumbre, sin embargo los especialistas lo han ignorado. Aun cuando algunos especialistas disciplinares generaban importantes y relevantes autocríticas, como J. M. Keynes quien censuraba a sus colegas economistas por ignorar la incertidumbre ante el futuro. Los planteamientos keynesianos corresponden a finales la segunda década del siglo XX, siendo que a partir del siglo XIX las ciencias modernas permitían asociar el azar a nivel de los individuos y de las necesidades a nivel de población<sup>11</sup>. Los marxistas y neomarxistas, los economistas maltusianos y neomaltusianos, y los keynesianos y neokeynesianos mitigan en el temor a la “incertidumbre” acerca del porvenir a través de sus respectivas teorías del crecimiento económico. Afirma Herman E. Daly<sup>12</sup>, citando a J.S. Mill “habría tantas oportunidades para perfeccionar el arte de vivir, si las mentes dejasen de enfrascarse en el arte de medrar (mejorar fortuna y posición)”.

La territorialidad compleja es la conjunción subplanetaria de los espacios: individual pluralista, socio-económico, físico, político, temporal y virtual. Al igual que en la región holográfica, la única sustancial diferencia es que el territorio complejo “intencionalmente” e incluso útilmente, tiene sentido propugnar por relaciones no equivalentes de estos espacios, sin llamarse desequilibrados, territorios y territorialidades complejas tienen énfasis diferenciables entre las dimensiones del espacio holístico, que la región holográfica no posee de forma intencional o consiente.

---

<sup>10</sup> Ver los planteamientos de A. Marshall en el trabajo de G. Becattini “Anomalías Marshallianas” en la primera anomalía explica el mecanismo *mutatis mutandis*.

<sup>11</sup> E. Morin, 1984. Libro “ciencia con conciencia”, pagina 46.

<sup>12</sup> En su breve artículo “la manía por el crecimiento”, publicado en: <http://www.eumed.net/cursecon/economistas/Daly.htm>. H.E. Daly (1938) fue premio Nobel alternativo (1996), por su profundo desafío a la ciencia económica tradicional desde una perspectiva ética y ecológica.

## **2. La región Holográfica**

El desarrollo regional, en todas sus formas teóricas y aplicaciones prácticas, es el uso del método científico tradicional, causal-determinista, en busca del desarrollo y mejora de tal demarcación. Por desarrollo regional “entenderemos un proceso de cambio social sostenido que tiene como finalidad última el proceso permanente de la región, de la comunidad regional como un todo y de cada individuo residente en ella”. (Boisier, S. 1996, p.33-34). Por ciencia regional se entiende comúnmente aquella que trata de comprender y explicar el conjunto de leyes que rigen y regulan la organización del espacio y las relaciones entre sociedad, economía y territorio. De forma tal que, las técnicas de análisis regional o territorial han avanzado más en las últimas décadas que el entendimiento de lo que sucede sobre el territorio y ello es una de las causas por las cuales continúan vigentes los problemas territoriales y regionales de fondo, que no son otros que los del desarrollo y subdesarrollo (Lázaro, L. 1999 p. 4).

Cabe señalar que actualmente el desarrollo regional es un estudio de la diferenciación e inter-relación de áreas en un universo, donde los recursos están distribuidos desigualmente y son imperfectamente inmóviles, con énfasis particular en la aplicación de la planificación de las inversiones de capital social básico, para mitigar los problemas sociales por esas circunstancias (Haddad, P.R. 1989 p. 49 citando a Dubey V. 1970).

Las ideas de región y de lo local (municipal) han sido referentes a nociones estrechamente ligadas a la disciplina científica economía, “por mi cuenta y riesgo, me atrevo a decir que en análisis regional no hay ninguna construcción teórica que no tenga su origen en alguna teoría económica de carácter general, sea de una u otra orientación” (Lázaro, L. 1999 p. 4), es decir, cualquier economía, cualquier sistema de mercado o de planificación, dependen de la interacción social y por tanto de la interacción espacial. “Como el tiempo, el espacio geográfico es una variable que es ineludible con la cual el hombre debe convivir y, cualquiera que sea el sistema de producción, no puede existir economía sin que haya relaciones entre los seres humanos y el espacio geográfico trata siempre de generalizar el espacio real, vivido, terrestre” (Polese M. 1994, p. 59).

Científicos y otros especialistas con infinidad de enfoques y formaciones disciplinares, han dado aportes muy valiosos al conocimiento sobre la región, generando tipologías tan variadas como puede imaginarse, tales tipologías recurrentemente hacen referencia a ciertas manifestaciones de región que en seguida se describen:

La región histórica o tradicional: establece un comportamiento basado en la relación con el medio natural y el construido, en el disfrute de las riquezas que el trabajo genera en una sociedad, en la región histórica las personas que la habitan están trabajando todos en su cuidado, uso y cuyas relaciones hombre-sociedad-naturaleza dan las pautas a seguir para lograr el desarrollo de tal región. Existen dos corrientes de pensamiento, que de fondo intentan explicar el futuro (dar certeza) a la región histórica, la corriente “descampesinista” creada en base a las perspectivas de Vladimir Ilich Lenin (1870-1924) y Karl Kautsky, (1854-1938) la cual sostiene que este modo de producción y sociedad de los campesinos desaparecerá al convertirse estos en empleados de las grandes productoras capitalistas, a ser empleados en vez de autoemplearse. Situación que parece corroborarse en la alta y creciente intensidad migración campo-ciudad, y entre ciudades en diferentes confines nacionales, en el que las personas tienen que dejar la región tradicional dejando así la convivencia con la comunidad que tradicionalmente se apoyaban, conocían y desarrollaban su vida en especial las actividades económicas. Por otra parte la “corriente campesinista” derivada de las propuestas de Aleksandr Vasílievich Chayánov, (1888 - 1937), quien presenta un panorama aunque también causal y determinista, más alentador al sostener que mientras haya necesidades seguirá habiendo unidades productivas (equiparables a las familias) habrá necesidades que satisfacer y estas serán tanto productoras como consumidoras. Desde cualquiera de estas dos corrientes de pensamiento, se concibe que la región tradicional es un solo espacio o dimensión, y tal espacio, el sociopolítico, es parcial, es decir, referente de las relaciones derivadas de la producción de las familias en su aspecto económico, no social, ya que al ser cambiada la región por otra, se pierden sus características iniciales por lo que es irreversible ya que no hay un orden

preestablecido, sino que este dependerá de la manera en que se relaciona la sociedad y hace uso de los recursos productivos que les provee la naturaleza.

La región productiva: que se fundamenta en el paradigma del mercado o capitalismo moderno (de 2ª postguerra mundial), se basa en la idea de un sistema formado por empresas en igualdad de circunstancias, compradores y vendedores en un libre mercado que se busca sea poco regulado por el Estado y por sí mismo, en que la interacción de las empresas en el mercado con la ayuda de la inversión y el ahorro determinaran el desarrollo económico de las sociedades. Ésta concepción del mundo y la realidad tiene como resultado una región determinada únicamente por el espacio individual-pluralista, donde el ser humano es el tema central, y sus relaciones exclusivamente de intercambio de bienes y servicios, es lo único que importa, un espacio antropocéntrico, reversible porque puede regresar a sus condiciones iniciales y muy abstracto por ser homogéneo ya que concibe a sus actores como identidades prácticamente sin “personalidad y carisma”, que persiguen un mismo fin mediante los mismos medios y bajo las mismas reglas. Una visión mecanicista, que presenta la región como una “relación causal determinada” por su capacidad productiva, a la cual basta accionar o regular sus mecanismos de mercado en especial de precios, para que produzca bienes, servicios o ganancias a voluntad de quien los manipula.

La región jerárquica, aquella en base a las corrientes marxistas y keynesianas la región jerárquica está dirigida básicamente por dos clases sociales, la burguesa que son los capitalistas, la gente que posee la riqueza, los medios de producción y el poder en el Estado y la clase proletaria, que es la clase trabajadora que sostiene a la primera, ambos grupos mantienen una lucha constante producto de la desigualdad y explotación que la primera hace de esta última, problemática que se presenta en el modo en que los países más aventajados y ricos explotan a los más pobres; esto es fundamentalmente, una relación “centro-periferia”, o más específicamente en lo que se denominó la teoría de la dependencia, descrita por los economistas estructuralistas latinoamericanos entre ellos destacadamente Raúl Prebisch (1901-1986) y Osvaldo Sunkel (1929-) con el neo-

estructuralismo aún vigente. La región jerárquica básicamente resalta las diferencias entre los precios de las materias primas entre las regiones aventajadas o centrales y las dependientes o periféricas, es decir; que las regiones en especial las empresas que en ella se emplazan, adquieren a un precio preferencialmente bajo y el precio final del producto que ellas venden es alto, diferencial que provoca que las regiones más ricas se hagan más centrales y poderosas a costas de sus proveedores que lejos de beneficiarles las hacen más pobres y dependientes de ellas.

Lo anterior conlleva a una crisis en la cual las corrientes socialistas-keynesianas encuentran una oportunidad para “modificar” el sistema y convertirlo al socialismo como premisa para lograr el desarrollo. Por otro lado se plantea que los capitales no permanecen en el mismo lugar, en términos espaciales, ya que pueden moverse a lugares donde las condiciones generales de producción y comunicaciones sean óptimas para el crecimiento y desarrollo, o alternativamente moverse hacia nuevas actividades si representan mayores ganancias. Este paradigma centrado en sí mismo, como los dos anteriores casos de regiones reseñados, cae en el reduccionismo- mecanicista al suponer que los problemas económico y sociales son el resultado fundamental de de la lucha de clases y que el sistema cultural, religioso, político etc. es determinado por el espacio socio-económico casi exclusivamente.

Existen sin fin de regionalizaciones adicionales, complementarias y similares a las antes descritas; pero que desde el punto de vista y opinión de los autores son secundariamente relevantes en la vasta bibliografía que sobre regiones y regionalización existe. Destacable mención adicional merece la región plan o programa, que hace especial énfasis en la gestión de gobierno planificada y/o gestionada que busca el logro de objetivos y metas precisamente derivados de la ideología, instrumentos y pensamiento del gobierno en cuestión. La región polarizada, muy similar a la antes descrita región jerárquica, donde su conformación está en función precisamente de la relación a un campo de fuerzas, dominantes y dominadas. Y la región homogénea, que es un agregado de similitudes y coincidencias entre las actividades e

indicadores económicos, lo que le brinda su carácter de similitud cuasi homogénea. Estas tres regiones promovidas con gran éxito entre los científicos y especialistas en regionalización, por la llamada escuela regionalista francesa representada por François Perroux (1903-1987) y Jacques Boudeville (1919-).

Las regiones pivotal, asociativa, virtual y transfronteriza merecen otra destacada y final mención. En ellas, la región pivotal es de configuración histórica, estructura compleja y espacialidad continua. Muy parecida a la región jerárquica, pero superior a ella. La región asociativa es, de configuración acordada, estructura heterogénea, y resultado de un proyecto político, similar a la región plan o programa. Mientras que la región virtual es el resultado de una relación contractual (formal o no) entre dos o más regiones pivotaes, o bien, asociativas, para alcanzar ciertos objetivos de corto y mediano plazo" (Boisier, S. 1994: 188-190). La región transfronteriza es resultado de una red de regiones, localizadas en los confines o fronteras político-administrativas de dos o más naciones, en una configuración geográfica o grupo de ellas de forma tradicional, más bien una configuración contractual, estructura complementaria, proyecto regional coyuntural, con espacialidad discontinua y temporalidad finita pre-pactada, de Pablo Wong-González (1965-).

Todas las regiones previamente descritas asociadas a una o máximo dos dimensiones o espacios, todas ellas deterministas, causales y estrictamente relacionadas a una concepción geométrica bidimensional y tridimensional del espacio, no vinculadas a una cuarta y sucesiva dimensiones, a la incertidumbre e indeterminismo característico del paradigma emergente de las ciencias (estrechamente relacionado al paradigma de la complejidad, la física cuántica y la teoría M, de cuerdas). Todas estas regionalizaciones estrechamente vinculadas entre sí, pero insistimos, no sobre puestas como capas de un sistema mecánico computacional como son los sistemas de información geográfica (los SIG), sino todas estas regionalizaciones formando un conjunto u organización donde no importan tanto los elementos (tipologías de regiones) sino las relaciones entre ellas. Tales relaciones por "descubrir", es lo que conocemos como región holográfica.

Esto es, si identificamos a la región con un holograma. Porque el holograma es un tipo especial de sistema de almacenamiento (especialmente óptico), de la información de una parte podemos obtener información sobre el todo. Al fraccionar o cortar una imagen de una fotografía por ejemplo, de esa porción podemos recuperar toda la imagen de nuevo al usar una máquina holográfica. De forma condensada la parte está en el todo, pero también el todo está en la parte. Si la parte o fracción de la imagen fotográfica es “significativa” es porque la imagen proyectada por la máquina holográfica es clara, pese a provenir de una fracción de la imagen total. Si la imagen proyectada por la máquina es borrosa, quiere decir que la fracción es poco significativa o bien, no es representativa del espacio holístico de referencia en el caso de la región holográfica, análogamente.

Las tipologías de la región antes descritas, coinciden todas en ser un corte cualquiera de un territorio más amplio, arbitrariamente identificado. También coinciden en que las regiones no se construyen, se identifican con ciertas variables de estudio (ambientales, sociales, económicas, geográficas, demográficas, entre otras y entre combinaciones de ellas). Lo que destaca a la región holográfica de toda la tipología de regiones precedentes es que, una vez hecho este corte arbitrario de la región o regiones ¿podrá jugar el rol holográfico la región del espacio holístico de referencia? es decir, como si “cualquier trozo de holograma reconstruirá el todo” (Wilber, K. 1969:15).

La respuesta es afirmativa, si es posible la región como un holograma de la conjunción dimensional o de espacios, es posible que la región sea un referente del espacio holístico, sin embargo la dificultad radica en esta posibilidad, que consiste en identificar a la región con un orden plegado (o bien implicado), es decir, una interconexión inseparable más allá de componerse de partes, de las relaciones entre todas las tipologías de regiones antes descritas, y más de las descritas. Ya que el todo es más que la suma de sus partes, como previamente recordamos que señalaba B. Pascal. Por tanto, debemos reconocer que el holograma regional no es una forma más de territorio formado por cortes territoriales (partes del territorio) sino una representación multidimensional de espacios.

Una región holográfica es identificada como aquella que es capaz de reconstruir a la totalidad del espacio holográfico del que fue extraída, como el holograma; “si el holograma se rompe, cualquier trozo de él reconstruirá toda la imagen” (Wilber, K. 1969:31). La misma analogía antes descrita para el territorio complejo debe ser al espacio holístico como la información del ADN es para el cuerpo que la alberga, aplica para la región como holograma del espacio holístico. El territorio complejo es autocrático, autodeterminado, compuesto por información de la vida de estas interrelaciones de poder, como el ADN que también tiene una forma y tamaño autodeterminados. Mientras que la región es de carácter más democrático, indeterminado, de dimensiones de tamaño y forma independientes del ejercicio de poder, también de relaciones de vida más semejante a descubrir o encontrar el tamaño y forma significativo (que proyecte una imagen clara) del espacio holístico, como la parte del holograma proyecta la imagen completa .

El físico cuántico David Bohm (1917-1992) señala que “el orden implicado (o plegado) alberga nuestra realidad, lo mismo que el ADN del núcleo de la célula o el holograma de una imagen fotográfica contiene la vida potencial y dirige la naturaleza de su despliegue”. El orden implicado de la región, es la información mínima necesaria para encontrar la representación holográfica en ella misma, de los espacios: individual pluralista, socio-económico, físico, político, temporal y virtual, y seguramente otros más, pero no menos.

La región ha sido, cual sea el caso, una construcción mental arbitraria o lo que es lo mismo, una delimitación territorial (geográfica) resultado de la voluntad del planificador o investigador, y de la intencionalidad u objetivo del desarrollo que se pretende lograr. En el mejor de los casos, la región ha sido identificada a través de la percepción y la observación, o también por la historia que ha moldeado las regiones y ese entendimiento no proviene de dicha percepción u observación, sino de un razonamiento abstracto. La región holográfica, como el territorio complejo, no son

“síntesis” sino ampliaciones y proyecciones, no reduccionistas del todo al que pertenecen.

El desarrollo<sup>13</sup> es el fin último de la regionalización, sin ello dicha regionalización pierde todo sentido, y sin duda debemos reconocer que no solo la mano del hombre es el origen del progreso, por tanto existen las regiones y el desarrollo por sobre nosotros, más allá de que estudiemos ambos (aunque ello evidencia nuestra clara tendencia opuesta a la idea aristotélica porque existimos, luego conocemos). La región no se construye, se identifica según la identificación holográfica que se haga del territorio para su propio beneficio, y por tanto comprende tanto al observado (región) como al observador (investigador y/o planificador).

La región es, literalmente; un holograma del espacio holístico más abarcador, pero una representación de tal totalidad abarcadora que la contiene, y por tanto: es contenedor y contenida de ese mismo espacio holístico, más amplio. Hasta este momento, hemos identificado en la idea conceptual (más que concepto) de región holográfica, las nociones inseparables de tiempo y espacio, y que la región es un concepto a-espacial y a-temporal, es decir; que contiene simultáneamente diversos momentos y espacios, y siempre más de tres dimensiones. Tal multidimensionalidad tradicionalmente y principalmente ha estado enfocado tan solo a ciertos espacios o dimensiones, y actualmente el espacio geográfico manifestado como región o localidad, y es un tema generalmente delegado a la teoría disciplinar científica, de este se desprenden ideas conceptuales estrechamente vinculadas, desarrollo sustentable, sostenido y por supuesto; desarrollo regional y lo local (municipal), como una forma deseable e inacabada de estándar de vida, de producción de bienes y servicios, y garante de preservación del medio ambiente para bienestar de las generaciones presentes y futuras, todo ello sujeto a la voluntad política dominante. En ese sentido, la región, puede ser un concepto abstracto tanto como una realidad concreta (Haddad, P.R. 1989

---

<sup>13</sup> Desarrollo en sentido más amplio y puro de la palabra, que contiene en si mismo todas las acepciones positivas (y pese a ello limitantes), es decir; desarrollo sustentable, sostenido, humano, a escala humana, etc.

p. 49, citando a W. Isard 1956) y ello simultáneamente. La región holográfica es el lugar donde sucede, el desarrollo lo local (municipal) y regional lo deseable que puede llegar a suceder y/o que está sucediendo.

### **3. Haud mutandis mutatis: a modo de conclusión**

Mutandis mutatis significa en latín “cambiando lo que se deba cambiar”; por lo tanto, este breve ensayo tiene la finalidad de generar una auto-transformación dialogada con los interesados en la materia, es para quienes pensamos que hay un pesado estancamiento en el pensamiento del Desarrollo Regional y Lo local (municipal), y para quienes con mente abierta no esperan tan sólo nuevos conceptos sino que quieren y realizan nuevas prácticas desde un sustento teórico nuevo, un nuevo paradigma de la ciencia que no sustituye sino reforma y fortalece lo avanzado y cambia lo que tiene que cambiar cuestionando el propio conocimiento, dando cabida a los conocimientos no científicos mediante un dialogo transdisciplinar y en complejidad.

Hablamos de espacio holístico, y no espacio complejo, porque lo complejo hace referencia a una “escala planetaria”, terrestre, y de los territorios integrantes de la tierra. Hablamos de espacio holístico y no de espacio holográfico, porque el holograma es una representación multidimensional, pero al fin y al cabo una representación del todo mayor, mientras que el holísmo es precisamente ese todo mayor. No hablamos de territorio holográfico por que el territorio tiene una aplicación de escala planetaria a la que no aspira la región, aun así, la región holográfica aspira a la escala total (multidimensional) del espacio holístico.

**REFERENCIAS**

- Capra, F. (1999). El Espíritu de la Ciencia. Barcelona, España: Kairós.
- Capra, F. (1992). El Punto Crucial: Ciencia, Sociedad y Cultura Naciente. México: Pax México.
- Castells, M. (7 de octubre de 1998). Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresas. La Factoría .
- Hannah, A. (2006). Eichmann en Jerusalén: Un estudio sobre la Banalidad del Mal. Barcelona, España: Debolsillo.
- J. Frodesen, J. E. (1993). Grammar Dimensions Form, Meaning, and Use (Vol. IV). Boston, Massachusetts: Heinle & Heinle Publishers.
- Manfred, M.-N. (Agosto de 2004). Fundamentos de la Transdisciplinaridad. Valdivia, Chile: Universidad Austral de Chile.
- Maturana, H. (2009). Del ser al hacer. México: Granica.
- Morin, E. (1998). El Método IV: Las ideas, su hábitat, su vida, sus costumbres, su organización (2da ed.). (A. Sánchez, Trad.) Madrid, España: Cátedra Teorema.
- Rivera Álvarez, F. (1987). El Urbanita. Política y urbanismo. México: Secretaría de Educación Pública.

## **PLANEACIÓN *DESDE LO LOCAL*: PRECONDICIÓN DEL DESARROLLO MUNICIPAL SUSTENTABLE.**

ENRIQUE JIMÉNEZ OLIVA<sup>1</sup>  
ejimenezoliva@gmail.com

### **INTRODUCCIÓN**

Sabemos que la planeación de cualquier actividad humana es fundamental para lograr los objetivos que se buscan alcanzar o, por lo menos, coadyuva significativamente a reducir el margen de error. Sin embargo, la eficiencia y eficacia de los procesos mucho tiene que ver con el método y enfoque elegido. En este sentido consideramos atinado, a partir de los conocimientos empíricos acumulados, que la planeación más asertiva es la que se sustenta en tres elementos subyacentes fundamentales: a partir del territorio local, mediante un enfoque de abajo hacia arriba, y bajo un método participativo.

Consideramos a éste el diseño más democrático y que recoge de la mejor manera la multiplicidad de elementos y casos que se crean y recrean en tanto fenómenos sociales territoriales. Planear *desde lo local* implica y requiere de una visión distinta, por lo menos un cambio de enfoque, de la tradicional manera de hacer e implementar la planeación y las acciones producto de ese proceso. La planeación a partir de la consideración de todos los actores sociales y políticos como agentes de cambio y como determinantes de las decisiones es importante, pero esto implica un forma diferente de comprender la realidad y, también, de una metodología de análisis e intervención que haga virar la visión *top down* a una con características y perspectivas *bottom up*. Nos parece que esto requiere y exige un mayor ejercicio político orientado a la toma de consensos, al intercambio de puntos de vista, a la suma de actores en igualdad de circunstancias para decidir y, de interpretaciones diferenciadas de la realidad social local.

---

<sup>1</sup> Candidato a doctor en Ciencia Política en el programa "Estado de Derecho y Gobernanza Global" de la Universidad de Salamanca (USAL), España. Docente e investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana y miembro desde el 2015 de la Red IGLOM. Correo electrónico: ejimenezoliva@gmail.com

En este sentido, con este trabajo buscamos poner en la mesa de las discusiones y los debates académicos y no académicos, la importancia de planear y actuar a partir de una realidad social específica, pero que además es altamente dinámica que va nutriendo temáticamente una agenda en construcción del desarrollo municipal que debe integrar de manera fundamental como categoría de análisis las prácticas comunes que se dan en el contexto del sistema político municipal. Bajo este enfoque de gobernanza local, la acción política ciudadana es una variable que determina la sostenibilidad de los procesos y de las decisiones de política pública que se habrán de tomar, y con ello contribuir al desarrollo local y al fortalecimiento institucional de los gobiernos municipales.

Abordaremos desde el principio el concepto multívoco del desarrollo sustentable considerando desde ahora que éste es el andamiaje adecuado para la construcción de cualquier propuesta de desarrollo, y más aún, cuando se habla y se delimita desde la perspectiva territorial local. Todas, pero la vertiente de sostenibilidad social que deriva de este concepto complejo, adquiere sustancial importancia en este contexto. Las redes ciudadanas que se construyen tienen la particularidad de la visibilidad, además de que alimentan un capital social imprescindible para el impulso del desarrollo sustentable (Putnam, 1995).

### **¿Qué podemos entender y comprender por Desarrollo Socioeconómico Local?**

Partimos desde el supuesto de que la diferenciación entre los conceptos desarrollo y crecimiento está debidamente aclarada en los debates teóricos de las distintas escuelas del pensamiento económico. Luego entonces, el objetivo final del desarrollo es mejorar las condiciones de vida de la sociedad en su conjunto; transitar homogéneamente de un nivel de vida a otro mejor. En este sentido, consideramos que la eficiente asignación de los recursos para conseguir los satisfactores necesarios que cubran las principales necesidades del ser humano no competen estrictamente a criterios económicos, sino más bien a criterios de gobernanza en la interacción de los múltiples actores que deben converger en un proyecto común de desarrollo. De esto se trata el Desarrollo

Socioeconómico Local; de la equitativa participación al momento de escribir las reglas del juego y no solo acotarse a éstas una vez escritas (Stiglitz 2014:95).

Nos parece que el ámbito local, contexto en el que se entretajan desde su origen las diferentes y también difusas redes sociales que en todo caso pueden empujar modelos de desarrollo, ha sido poco atendido tanto desde la visión académica como desde la perspectiva de la gestión pública. Por tanto, cuando hablamos de una propuesta multidimensional para comprender e impulsar un desarrollo socioeconómico desde el territorio local, tampoco hay evidencias o buenas prácticas que deriven en políticas institucionales de largo aliento. No es de suyo un territorio, el local, de mucho interés teórico. Sin embargo, es un territorio de convergencia y de aplicación potencial de los estudios de políticas públicas. El agotamiento de las estrategias de desarrollo derivadas de un modelo económico de producción intensiva es sin duda la clara señal de un alto en el camino, de una nueva reflexión acerca de la construcción de alternativas basadas en la construcción de estrategias de desarrollo, más que de crecimiento, que se nutran de las variables que lo local ofrece. Es también, avanzar al ritmo de la capacidad de resiliencia local desde las perspectivas social y ambiental.

En esencia, éste, se trata de un planteamiento a partir del territorio como espacio continente que alberga una gran cantidad de potencialidades o ventajas comparativas, que requiere de diseños metodológicos de construcción en red. Entonces, cuando hablamos de desarrollo socioeconómico local, hablamos de las redes de capital social comunitario que subyace tanto a los principios culturales –cultura política-, como a las estrategias productivas basadas en la articulación de los diferentes agentes económicos y políticos que se integran en un modelo de producción territorial.

Esta visión integradora de los elementos económicos preexistentes, de las iniciativas empresariales, de la gestión de lo público y, de la estructura sociopolítica, y de la buena gobernanza, es el planteamiento metodológico necesario, desde nuestra perspectiva, para construir estrategias de desarrollo sustentable. Como núcleo de análisis, el

territorio local, opera como una interfase entre los sistemas de desarrollos pensados y diseñados de abajo para arriba, con los modelos de desarrollo diseñados de arriba para abajo. Esto es el terreno, como hemos dicho, de la gobernanza democrática que requiere de todos los actores políticos y económicos, una alta capacidad de sensibilidad social y política para la toma de acuerdos para el bien común.

Esta visión o enfoque del desarrollo, asume como fuerza propulsora a la competitividad territorial. Es la justa ponderación del valor local, de las ventajas comparativas las que nutren la esencia económica del modelo. La tarea de la política económica como cuerpo teórico es sustentar acciones y acuerdos políticos que busquen el entendimiento con base a valores y dejen en segundo plano los posibles acuerdos con base a fines. Implica compartir principios y razón de ser entre cada uno de los nodos de la Red local que sumen, menos que restar hacia el óptimo uso de las potencialidades inherentes del territorio en función de la cooperación y no de la competencia. En este sentido, consideramos como el principal insumo o elemento constructivo el conocimiento local. El gran reto: lograr sumarlo.

Exige un intercambio democrático de los saberes locales que, bajo una perspectiva dialéctica, construyan un conocimiento superior. Un conocimiento colectivo será siempre superior a los conocimientos individuales. Por tanto, los elementos constitutivos de las economías locales se integran en un todo complejo que requiere abordajes teórico y metodológico multidisciplinarios, y que implican el surgimiento de actitudes y acciones colaborativas que nutren los conectores o nodos de la Red territorial.

En términos de capital social, la fuerza de los nodos depende fundamentalmente de la intensidad en las relaciones de confianza interpersonal que permiten generar una actitud asociativa y colaborativa que se convierte en un factor subyacente al desarrollo económico, social, político y medio ambiental. A partir de identificar la fuerza del capital social existente en el territorio local, se puede pensar en institucionalizarlo mediante la

construcción de un marco normativo que de sustento a la construcción escalada del capital social individual a una forma de capital social comunitario. Este elemento esencial de la cultura política, hace que una región sea más desarrollada que otra (Jordana 2000; Putnam 1993).

Consideramos entonces y a partir de esta revisión teórica, que el capital social de un territorio puede medirse en función del número de figuras asociativas de cooperación y corresponsabilidad local, y su nivel de institucionalización (formalización).

### **Proceso metodológico (es decir, ¿qué hacer y cómo hacerlo?)**

La esencia de la propuesta es sentar las bases de una estrategia de desarrollo que ordene, desde una perspectiva de planeación participativa, las acciones locales para mejorar la calidad de vida en un territorio determinado. Se busca desde la definición, trascender la perspectiva estrictamente económica e incluir elementos que le den un sentido de integralidad y de sustentabilidad social.

Emergen necesariamente una serie de preguntas clave:

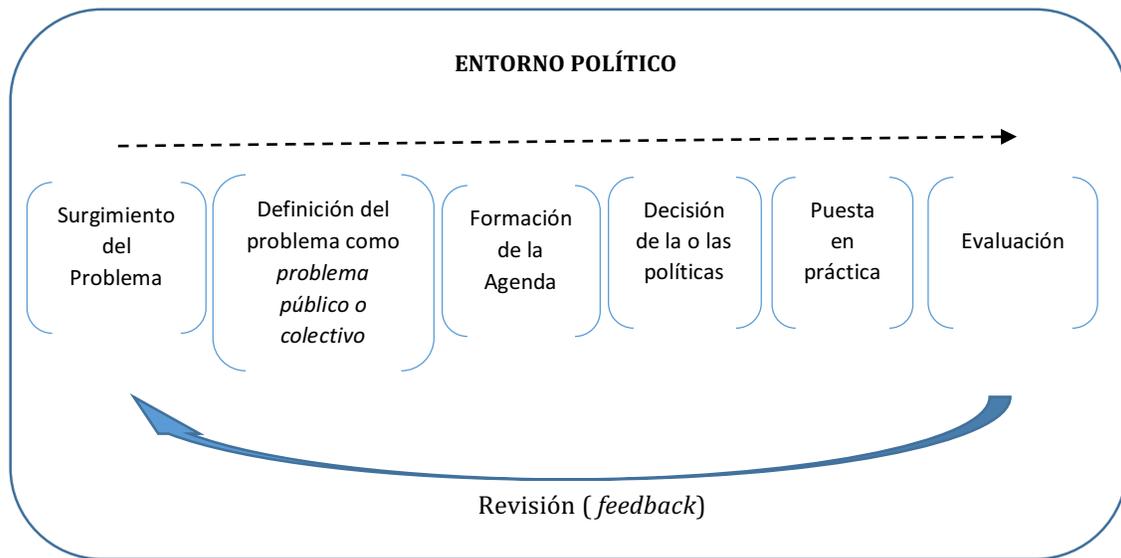
*¿Qué se tiene que hacer para comenzar un proceso de Desarrollo Socioeconómico Local?*

*¿Cuáles son los pasos y herramientas que se necesitan para impulsar este proceso?*

*¿Cuáles son los programas y proyectos alternativos que se deben diseñar e implementar?...¿Cómo diseñarlos y cómo implementarlos?*

*¿Qué otras experiencias de Desarrollo Socioeconómico Local se han impulsado?*

Las preguntas anteriores tienen el objetivo de proporcionar un punto de partida para crear una estrategia de desarrollo económico; proporcionar los fundamentos para entender y realizar planificación estratégica para el desarrollo socioeconómico *desde lo local*; incentivar la construcción de capacidades de los gobiernos locales y de los actores y/o ciudadanos a fin de que participen activamente –acción política- en el ciclo completo de las políticas públicas locales:



Fuente: Elaboración propia con base a (Ferraro 2009; Subirats 2012)

El núcleo metodológico y razón de ser de esta propuesta es participativo. Es decir, busca una interacción horizontal y en circunstancias iguales entre los diferentes actores sociales, políticos y económicos que interactúan, día a día, en el territorio pero no lo hacen guiados por una visión de integralidad, tampoco de cooperar para lograr un fin común: el desarrollo socioeconómico local; sino que sus acciones corresponden a una lógica individualista. Se trata de impulsar una visión territorial de sustentabilidad y de progreso en los niveles de vida a partir de tener muy claro una de las premisas fundamentales de la economía: que los bienes son escasos y que por tanto, es necesario priorizar las necesidades a partir de la cosmovisión colectiva e integrarlas en el programa de trabajo comunitario o, dicho en términos políticos, en la agenda pública.

La visión del desarrollo *desde lo local* permite ver a aquel como un proceso continuo, nunca acabado. Es un movimiento flexible de adaptación permanente a las circunstancias cambiantes del entorno y que, para complejizar más, requiere respuestas con impactos de corto plazo y con una visión estratégica de largo aliento. Cada fase que integra el ciclo de las respuestas del sistema político genera sus propios

y específicos resultados que se integran en una fase de reflexión colectiva y que, muy probablemente, resultan ser socialmente más pertinentes.

Pensar en esta propuesta implica la reconstrucción de un paradigma basado en la articulación y convergencia multisectorial en una tetra hélice –sector público, sector privado, sector social y sector educativo- que aporte precisamente ideas o perfiles de proyectos, en todo caso, que nutran justamente el diseño de políticas públicas también sectoriales pero articuladas, vinculadas en pro de objetivos superiores. Esto sería la puesta en escena del concepto político de la gobernanza democrática. Esto sería, ultimadamente, un proceso de intercambio de conocimientos, la suma de saberes distintos pero todos útiles en esa intención de construir marcos conceptuales de mayor amplitud y pertinencia. Estaríamos hablando, entonces, de una metodología de participación compleja que requiere de habilidades y destrezas políticas por parte del grupo de trabajo gestor para lograr el consenso necesario en las fases de arranque: priorización de los problemas sociales, construcción de la agenda pública y la toma de decisiones colectivas.

De manera paralela se debe ir integrando un comité de comités, o comité medular que tendrá la representatividad de todos los sectores. Se requiere poner en escena el concepto de *vita activa* (Arendt, 1958) que implica el ejercicio de la comunicación política colectiva y luego la acción política también colectiva. Este comité será el núcleo para la toma de decisiones, y el encargado, también, de acompañar y vigilar la implementación de las decisiones, su evaluación, y su continua retroalimentación que será nutrida mediante reuniones o asambleas o foros sectoriales en las que se regrese la voz a los actores individuales, para discutir sobre el siguiente plan de acción. Este círculo virtuoso conforma, en otro esquema metodológico de la planeación del desarrollo, el proceso continuo de reflexión – acción – reflexión.

### **Gobernanza de las Políticas Públicas Locales**

Existe consenso tanto desde la academia como desde la gestión pública que el desarrollo municipal implica básicamente una mejora en la calidad de vida de la población. Para lograr esto, claro está, tiene que haber una conjunción e interconexión sistémica de muchos elementos o variables que lo constituyen a partir de las tres grandes categorías que le dan sentido: la población, el territorio y el gobierno. Los gobiernos locales son piezas importantes en las coyunturas políticas en nuestro país tanto desde la perspectiva del fortalecimiento democrático como de su rol como actores centrales del desarrollo; juegan un papel de contrapeso de los efectos negativos que ha generado la implementación de un modelo de desarrollo con una visión cúspide – base.

Es justo en estos contextos donde los gobiernos locales se activan y refuerzan su posicionamiento como actores que sí importan en el diseño de las políticas económicas (Cabrerero 2007:14). Enfocar nuestra propuesta de modelo de desarrollo local bajo el esquema de análisis de políticas públicas obedece a que existe una estrecha relación metodológica entre ambos enfoques a partir de considerar como variable determinante la estructura de planeación e implementación de acciones bajo un esquema de Redes: Redes de actores sociales diversos y complejos; y Redes de Políticas Públicas (*Policy Network*). En el espacio local existen sistemas sociales y productivos que determinan la competitividad territorial, pero que al mismo tiempo son determinados por pequeños microsistemas que los influyen.

Esos pequeños microsistemas están conformados por las relaciones interpersonales, por los intereses individuales, por las emociones, por los sentimientos de pertenencia y de apropiación, por las luchas de poder explícitas o implícitas. Estas pequeñas articulaciones o nodos se pueden observar mediante la estrategia de políticas públicas pues es en torno a éstas, a su metodología de diseño, hechura, donde convergen (Cabrerero 2007:18).

Las redes de políticas públicas locales son el resultado de un proceso de construcción social democrático y, por ende, participativo. Son el producto visible del ejercicio de la buena gobernanza a partir de procesos de negociación horizontal entre actores o grupos con cierto grado de confianza, es decir, con un notable capital social que propicie un intercambio de recursos políticos para la toma de consensos respecto a intereses diversos. Cabrero (2007:18) refiere a que uno de los grandes aportes teóricos y metodológicos del análisis de políticas públicas es que se “sitúa en la intersección de lógicas individuales y colectivas”. Los diferentes nodos de las *Redes* se conectan porque comparten intereses comunes. Es decir, la explicación desde la economía política podría ser que existe una especie de suma de intereses individuales que se ven reflejados en los intereses colectivos.

Cuando se habla de gobernanza, se habla de un cambio de modelo, de la emergencia de un nuevo paradigma (Parès 2009: 369) que resulta más complejo en el cual se exige, por parte de los nuevos y más activos actores sociales, acceso a la información y transparencia en la gestión pública, en toda la extensión del concepto. Se promueve también un escenario de co-gobierno de donde surjan respuestas más eficaces a las necesidades sociales plasmadas en la agenda política (Valenti en Parsons 2007).

El gran pendiente es, señala Aguilar (2015:32), la buen gobernanza, o dicho de otra manera, la reconstrucción de la capacidad de gobernar por parte del gobierno en un escenario de escasez generalizada, inequidad, adversidad, incertidumbre y de alta movilidad social requiere de una nueva forma de gestión de gobierno, es decir, de ser gobierno. La concurrencia de múltiples actores que ponen en juego sus variados recursos políticos en la arena política para la toma de decisiones, entendida esta no solo como el momento de decidir, sino en el proceso de construcción de la decisión – lo uno tan importante como lo otro-, exige de nuevas y mejores formas de comprender el entorno y su dinámica, es decir, requiere de una gobernanza en tanto co-dirección de la sociedad.

En suma, la planeación del desarrollo local sustentable articula desde el territorio los elementos básicos que le dan sentido a este concepto: el económico, el social y el medio ambiental. Esto, desde un enfoque sistémico requiere de una capacidad política que responda asertivamente a los retos de un contexto cambiante, adaptativo, flexible y evolutivo.

De la anterior reflexión motivada por la elasticidad de las Redes y de las *policy*, se plantean dos conceptos de gran potencia en el análisis: “cambio y el aprendizaje en la hechura de las políticas públicas” (Cabrero 2007:20). En este sentido, el propio Cabrero cita a May (1992) para desagregar y explicar estos conceptos. Señala que el aprendizaje en el contexto de las políticas públicas se refiere al *aprendizaje instrumental de las políticas, el aprendizaje social de las políticas y el aprendizaje político de las políticas*. Estos tres giran en torno a la necesidad de nuevos instrumentales técnico metodológicos, el ajuste en la reconfiguración natural de los elementos sociales de las redes, y la adopción de nuevas estrategias y nuevos recursos políticos por parte de los actores que pueden generar nuevas posiciones de negociación más dominantes y con potencialidades de veto.

Bajo esta lógica, el objeto de estudio: el territorio local y las estrategias de desarrollo sustentable, adquiere una visión compleja e integral que permite una aproximación más eficiente al quehacer de la gestión pública. Esto es, se coloca en mismo plano el diálogo entre los sectores sociales, los elementos e intereses intergubernamentales multinivel y, las estructuras intragubernamentales propias de un diseño institucional específico. En este contexto, el *output* del sistema político local será una agenda no convencional que trascienda los aspectos puramente normativos clásicos, y que responda a los nuevos recursos políticos de los actores; que interprete correctamente la alta elasticidad, como ya se señaló, de las redes de actores locales; y que avance de acuerdo a los tiempos específicos de *lo local*.

## CONCLUSIÓN

El resultado de este contexto multivariable exige a los gobiernos municipales una visión estratégica de largo aliento pero con resultados de política pública en el corto plazo. Si bien es cierto que la agenda del desarrollo municipal es un constructo inacabado y en constante movimiento, los gobiernos locales deben buscar las formas y métodos de responder con mayor efectividad ante esta movilidad de alta intensidad. Deben ser capaces de construir consensos convergentes entre los diferentes ámbitos de gobierno y hacerlo de manera integral, es decir, con la concurrencia de políticas públicas multisectoriales. No existen enfoques únicos de abordaje de los problemas de la agenda pública, ni tampoco de métodos absolutos de aproximación a las posibles respuestas. Se requieren de planteamientos integrales, en origen, e integradores, en el proceso, que partan del análisis del individuo como elemento articulador, y que mediante un proceso dialéctico, conforma el contexto, y este conforma al individuo. Las relaciones e interacciones sociales que son *per se* de alta complejidad analítica y operativa, deben ser los elementos motivadores de la investigación social y de la acción política.

La propuesta de intervención que nos ocupa tiene una gran posibilidad de convergencia con la metodología ya probada de análisis de políticas públicas focalizadas en el territorio local, ya que ambas parten de comprender a una realidad compleja, un fenómeno social altamente dinámico, que requiere de un andamiaje metodológico multidisciplinar desde la acción pública. El nivel local es el adecuado, por sus características de proximidad, para darle sentido de sustentabilidad al desarrollo.

## REFERENCIAS

- Aguilar, Luis (2007). "El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza", en Reforma y Democracia. CLAD No. 39. Caracas
- Cabrero, Enrique (2007). Políticas Públicas Municipales: una agenda en construcción. México: Porrúa.
- Dente, B. y Subirats, J. (2014). Decisiones públicas. Análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas. Barcelona: Ariel Ciencias Sociales
- Durston, John (2000). ¿Qué es el capital social comunitario?, en Políticas Sociales No. 38. Santiago de Chile: CEPAL
- El Manual – Planificación Estratégica para el Desarrollo Económico Local. UN-HABITAT Y ECOPLAN INTERNATIONAL, INC. Vancouver: 2003
- Ferraro, A. (2007). En busca del buen gobierno. Nuevas perspectivas sobre política y gestión del Estado en América Latina. Barcelona: Ediciones Bellaterra
- Ferraro, A. (2009). Reinventando el Estado. Por una Administración Pública, Democrática y Profesional en Iberoamérica. Madrid: INAP
- Font, J. (coord.) (2001). Ciudadanos y decisiones públicas. Barcelona: Ariel Ciencia Política
- Jordana, Jacint (2000). "Capital social e instituciones: ¿qué explica qué?", en Revista Española de Ciencia Política, vol. 1, núm. 2. Pp. 187 – 210
- Ostrom, Elinor (2011). El gobierno de los bienes comunes: la evolución de las instituciones de acción colectiva. México: FCE
- Parés, Marc (coord.), 2009, Participación y calidad democrática. Evaluando las nuevas formas de democracia participativa, Barcelona: Ariel Ciencia Política
- Parsons, W. (2007). Políticas Públicas. Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas. México: FLACSO
- Subirats, J. et al. (2012). Análisis y gestión de políticas públicas. Barcelona: Ariel Ciencias Sociales

# TEMAS DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN 2

Temas de Investigación en Administración 2, que tiene en sus manos, en cada una de sus propuestas de investigación ofrece una posibilidad de sistematizar, ordenar y crear una serie de elementos que permitan la estabilidad, el desarrollo y el crecimiento de nuestra sociedad posmoderna.

Cada una de las investigaciones, ofrecen al lector suficiente material para que de alguna manera, tenga herramientas eficaces que le permitan contrarrestar la inercia de la sociedad líquida y se fomenten la cultura que permita no tan solo emprender, sino estabilizar y fomentar el progreso de una sociedad cada vez más humana en la que el trabajador sea visto desde una perspectiva integral, no como muchas veces se le ve, mano de obra, sin rostro, sin historia, sin familia y sin identidad.



RED IBEROAMERICANA  
DE ACADEMIAS DE  
INVESTIGACIÓN

ISBN: 978-607-8617-02-9



9 786078 617029