

---

LAS INVESTIGACIONES  
POSMODERNAS  
EN LAS CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS

---



---

# LAS INVESTIGACIONES POSMODERNAS EN LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

- ◆ Alma Ruth Rebolledo Mendoza
- ◆ Marina Vázquez Guerrero
- ◆ Jesús Esperanza López Cortez
- ◆ Marco Antonio Barajas Figueroa



CASIA CREACIONES

**Presidente del Consejo Editorial  
y Director General**  
C.P. Hugo Gasca Bretón

**Director de Operaciones**  
Felipe Ávila Reyes

Coordinación de corrección: José Reséndiz González

Coordinación de formación: Martín Prado Prado

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

DR © 2018 Alma Ruth Rebolledo Mendoza, Marina Vázquez Guerrero, Jesús Esperanza López Cortez y Marco Antonio Barajas Figueroa

Las características de la presente edición son propiedad de:

DR © 2018 Casia Creaciones, S.A. de C.V.  
Resina núm. 252-P.B.,  
Col. Granjas México,  
Deleg. Iztacalco,  
CDMX, C.P. 08400

Primera edición: 2019

**ISBN: 978-607-98089-7-6**

Impreso en México - *Printed in Mexico.*

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

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

## **INSTITUCIONES PARTICIPANTES**

UPIICSA-IPN  
ESCA Santo Tomás IPN  
Instituto Politécnico Nacional  
Universidad Mariana de Pasto Colombia  
Universidad Autónoma de Aguascalientes  
Universidad Autónoma de Baja California  
Universidad Autónoma de Campeche  
Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca  
Universidad Autónoma de Coahuila  
Universidad Autónoma de Chihuahua  
Universidad Autónoma de San Luis Potosí  
Universidad Autónoma de Zacatecas  
Universidad de Colima  
Universidad de Guadalajara  
Universidad Juárez del Estado de Durango  
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo  
Universidad del Valle de Atemajac  
Universidad de Quintana Roo  
Universidad de Sonora  
Universidad de Santo Tomás, Tunja, Colombia  
Universidad Tecnológica de Aguascalientes  
Universidad Politécnica de San Luis Potosí  
Universidad Veracruzana



## CUERPO ARBITRAL

Dra. María Eugenia Estrada Álvarez	Escuela de Ciencias Administrativas, campus IX-Arriaga, Chiapas
Mtra. María Angélica Zúñiga Vázquez	Escuela de Ciencias Administrativas, campus IX-Tonalá, Chiapas
Mtro. José Eczar Escobar Aguilar	Escuela de Ciencias Administrativas, campus IX-Tonalá, Chiapas
Virginia Guadalupe López Torres	Universidad Autónoma de Baja California
Concepción Herrera Alcaraz	Instituto Politécnico Nacional
Rosa María Angélica Shaadi Rodríguez	Universidad Autónoma de Aguascalientes
Jorge Antonio Rangel Magdalena	Universidad Autónoma de Aguascalientes
Francisco Antonio Serrano Camarena	Universidad Autónoma de Coahuila
Martha Luisa Puente Esparza	Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Julieta Elizabeth Salazar Echeagaray	Universidad Autónoma de Sinaloa
Adriana Isabel Andrade Sánchez	Universidad de Colima
Dayna Priscila Saldaña Zepeda	Universidad de Colima
Dora Argentina Cabezas Elizondo	Universidad de Colima
Héctor Hernández Chávez	Universidad de Colima
Karla Alejandra González López	Universidad de Colima
Luz Elva Zárate Sevilla	Universidad de Guadalajara
Oscar Martínez González	Universidad de Quintana Roo
Cristina Tapia Muro	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Mario Alberto Martínez Rojas	Universidad Politécnica de San Luis Potosí
Sandra Luz García Sánchez	Universidad Vasco de Quiroga
Bertha Alicia Arce Castro	Universidad Veracruzana
Amalia Clara Torres Márquez	UPIICSA-IPN



## ACERCA DE LOS AUTORES



**L.A.E. Alma Ruth Rebolledo Mendoza.** Licenciada en administración de empresas turísticas por el Instituto Tecnológico de Colima. Maestría en ciencias en el área de alta dirección por la Universidad de Colima. Doctora en gobernabilidad y gestión pública por la Universidad de Baja California. Profesora investigadora de tiempo completo en la Universidad de Colima adscrita a la Escuela de Mercadotecnia. Forma parte del Cuerpo Académico

Consolidado 59 en la línea de “La mercadotecnia y la investigación asociada a las nuevas tecnologías, publicidad, sustentabilidad y comunicación”.



**Dra. Marina Vázquez Guerrero.** Licenciada en periodismo por la Universidad de Colima. Doctora en comunicación pública por la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona. Profesora e investigadora de la Escuela de Mercadotecnia en la licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas y docente del doctorado en ciencias sociales de la Universidad de Colima, México. Forma parte del Cuerpo Académico 59 en la línea de “La mercadotecnia y la investigación asociada a las nuevas tecnologías, publicidad, sustentabilidad y comunicación”.

Perfil deseable del Programa para el Desarrollo del Personal Docente para el nivel Superior. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores nivel I.



**Dra. Jesús Esperanza López Cortez.** Doctora en estudios regionales. Maestría en administración. Licenciada en computación. Perteneció al Sistema Nacional de Investigación (SNI I). Miembro honorífico del Sistema Estatal de Investigación (COCYTECH), perfil PRODEP. Investigadora en el programa DELFIN. Reconocimiento por el convenio de colaboración con la Universidad de Extremadura, Cáceres, España y la Universidad Autónoma de

Chiapas. Actualmente es coordinadora de Investigación y Posgrado de la Escuela de Ciencias Administrativas, campus IX-Tonalá. Coordinadora de la maestría en el PNPC: Desarrollo empresarial sostenible. Líneas de generación y aplicación del conocimiento es desarrollo local, sistemas productivos, organizaciones y turismo rural.



**Mtro. Marco Antonio Barajas Figueroa.** Maestro en administración de sistemas de información por el Instituto Tecnológico de Monterrey. Hasta 2003 se desempeñó como profesor de planta del Tecnológico de Monterrey. Desde 2004 es profesor investigador de tiempo completo de la Universidad de Colima, impartiendo cátedra, principalmente en los programas de licenciatura en mercadotecnia y maestría en alta dirección. De 2014 a 2018 fue director de la Escuela de Mercadotecnia. Autor de libros, capítulos de libros y artículos nacionales e internacionales. Miembro del Cuerpo académico UCOL-CA59, cultivando la línea de investigación “La Mercadotecnia y la investigación asociada a las nuevas tecnologías, publicidad, sustentabilidad y comunicación”.

---

# CONTENIDO

---

SIGLAS ..... XV

INTRODUCCIÓN..... XVII

## PARTE I

ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO ..... 1

### **CAPÍTULO 1**

PIRATERÍA DENTRO DE LA ACADEMIA: SITUACIÓN  
ACTUAL Y PROPUESTAS ALTERNATIVAS ..... 3

Susana Berenice Vidrio Barón  
Refugio Humberto Tene  
Juan Flores Preciado

### **CAPÍTULO 2**

ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO  
CON LAS APLICACIONES DE GOOGLE PARA LA EDUCACIÓN  
EN LA CREACIÓN DE UNA INTELIGENCIA COLECTIVA  
Y MEJORAMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN EN LAS CADENAS  
DE VALOR GLOBALES..... 17

Yolanda López Santana  
Martha Moreno Zambrano  
Juan Flores Preciado

### **CAPÍTULO 3**

EL CAPITAL INTELECTUAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA  
DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA CIUDAD DE RIOVERDE,  
SLP ..... 33

Ramón Gerardo Recio Reyes  
David Gómez Sánchez  
María Edith Balderas Huerta

**PARTE II****ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS . . . . . 47****CAPÍTULO 4**

FACTORES QUE INCIDEN EN EL CRECIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES DEL ESTADO DE COLIMA DEDICADAS A LOS SERVICIOS DE ALQUILER SIN INTERMEDIACIÓN DE SALONES DE FIESTA Y CENTROS DE CONVENCIONES . . . . .	49
Lilia Vázquez Yañez	

**CAPÍTULO 5**

LA IMPORTANCIA DE LA PERSPECTIVA DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES . . . . .	65
Nancy Tass Salinas	
Enrique Macías Calleros	
Óscar Mares Bañuelos	

**CAPÍTULO 6**

ESTUDIO A EMPLEADORES, UN FACTOR CLAVE EN LA VINCULACIÓN DEL SECTOR LABORAL Y LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. EL CASO DE LA LICENCIATURA EN CONTADURÍA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO. . . . .	81
Ma. Ilda Rodales Trujillo	
Mario Chávez Zamora	

**CAPÍTULO 7**

LAS BUENAS PRÁCTICAS OPERATIVAS EN LAS PYMES SUSTENTADAS EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO . . . . .	95
Jesús Salvador Vivanco Florido	
Irma Dehesa Sotelo	
Valeria Lucero Macías	
Martha González Adame	

**CAPÍTULO 8**

RELACIÓN TEÓRICA ENTRE LOS NIVELES DE APALANCAMIENTO Y LOS INDICADORES DE GENERACIÓN DE UTILIDADES Y RENTABILIDAD EN LAS GRANDES EMPRESAS . . . . .	111
Luis Octavio Ríos Silva	
Sergio Iván Ramírez Cacho	
María Sánchez Losoya	

**CAPÍTULO 9**

OPINIÓN DEL EMPLEADOR RESPECTO A LA FORMACIÓN EDUCATIVA DEL EGRESADO DE LA FCCA DE LA UMSNH . . . .	127
Jaqueline Toscano Galeana	
Erick Radaí Rojas Maldonado	

**PARTE III**

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA . . . . .	141
-------------------------------------	-----

**CAPÍTULO 10**

ALCANCES DE LA MODELIZACIÓN DE LA CONFIANZA EN LA GESTIÓN PÚBLICA . . . . .	143
Beatriz Llamas Aréchiga	
Víctor Alfonso Ramírez Jiménez	
Leticia María González Velásquez	

**CAPÍTULO 11**

EL PROCESO PARA LA REFORMA ENERGÉTICA EN MÉXICO: BASES Y CONSECUENCIAS . . . . .	163
Miguel Ángel Oropeza Tagle	
Carlos Eduardo Hernández Núñez	
Virginia Guzmán Díaz de León	

**CAPÍTULO 12**

UNIDADES DE TRANSPARENCIA: UNA MIRADA EN EL ESTADO DE SONORA . . . . .	177
Leticia María González Velásquez	
Modesto Barrón Wilson	
Beatriz Llamas Aréchiga	



## SIGLAS

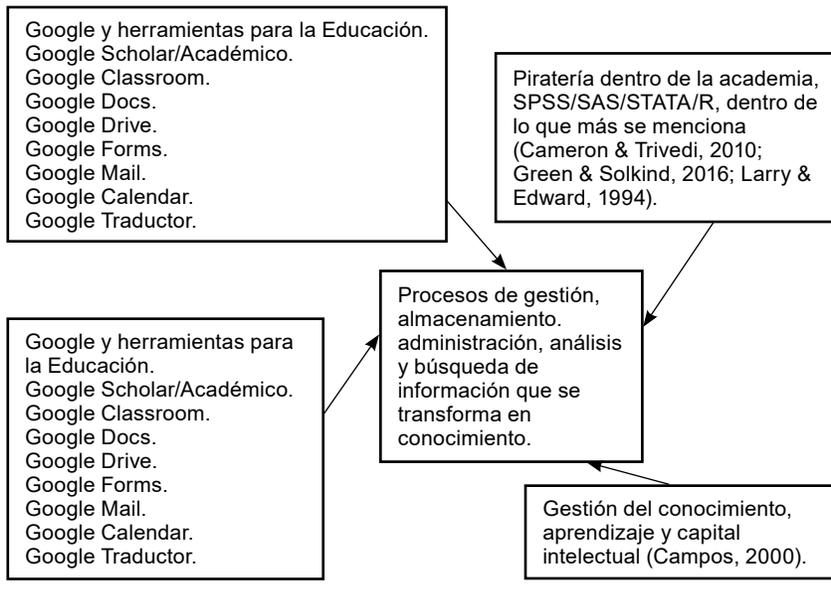
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
Canaco	Cámara Nacional de Comercio
CCE	Consejo Coordinador Empresarial
CCO	Código de Comercio
CFE	Código Fiscal de la Federación
CINIF	Consejo Mexicano de Normas de Información Financieras
CUCOSTA	Centro Universitario de la Costa
DENUE	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
DOF	Diario Oficial de la Federación
ENOE	Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo
EPE	Empresas de Propiedad Estatales
FCCA	Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas
FMM	Modelos de Fijación Finita
GAFE	Aplicaciones de Google para la Educación
GLM	Modelo Linear Generalizado
GMM	Método generalizado de momentos
GUI	Graphical User Interface
IES	Instituciones de Educación Superior
IFAI	Instituto Federal de Acceso a la Información
INDAP	Instituto de Desarrollo Agropecuario
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
ISTAI	Instituto Sonorense de Transparencia
IVA	Impuesto al valor agregado
LCA	Análisis de clases latentes
LFT	Ley Federal del Trabajo
LISR	Ley del Impuesto sobre la Renta
LMV	Ley del Mercado de Valores
MEE	Modelación de ecuaciones estructurales
Mipymes	Micro, pequeñas y medianas empresas
NIF	Normas de Información Financiera
OCDE/OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OEA	Organización de los Estados Americanos

PEA	Población económicamente activa
Pemex	Petróleos Mexicanos
PIB	Producto Interno Bruto
Pymes	Pequeñas y medianas empresas
RSE	Responsabilidad social empresarial
SEM	Modelación de ecuaciones estructurales
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIEM	Sistema de Información Empresarial Mexicano
SNE	Servicio Nacional de Empleo
SPSS	Statistical Package for the Social Scienses
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación
UANL	Universidad Autónoma de Nuevo León
UASLP	Universidad Autónoma de San Luis Potosí

# INTRODUCCIÓN

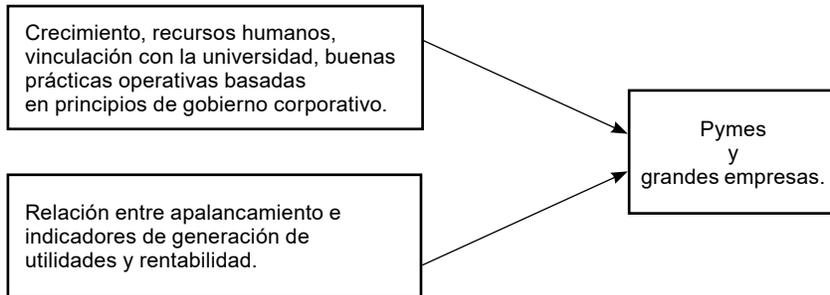
En este volumen se incluyen algunas de las investigaciones aplicadas y de consulta más representativas que pretenden presentar actualizaciones de aplicaciones para la administración de conocimiento, buscando alternativas de tecnologías que no sean todas propietarias, que permitan la transversalización de su uso en la academia y la investigación. Sobre todo en lo que compete al uso e implementación de software, aplicaciones, sitios web, *plugins* y demás recursos de las tecnologías de información y comunicación (TIC) que permiten la moderna administración de datos, y que, usados de forma eficiente, se transforman en conocimiento.

Conocimiento necesario para poder transitar y seguir generando nuevas propuestas de publicación en medios electrónicos, como las revistas indexadas, *journals* de prestigiosas organizaciones y demás medios de fuentes abiertas que han demostrado, consistentemente, pasar la prueba de confianza al ser arbitrados y revisadas por pares que demuestran calidad en la evaluación. Por lo tanto, la exigencia será cada vez mayor y tendremos que utilizar más recursos tecnológicos.



Adicionalmente, la siguiente sección se concentra en la identificación de retos contemporáneos que enfrentan las Pymes en el país. Muchos de estos retos tienen que ver con el crecimiento, sobre todo lo problemático que es cuando se trata, además, de una empresa familiar. El peso que puede llegar a tener el capital humano, tanto para el crecimiento como para la innovación y la actualización.

Cómo es que se vincula la academia, la universidad con el empresario y la importancia de este proceso para la generación de planes de estudio acordes y que se actualicen para dar respuesta a inquietudes modernas del sector empresarial-mercado.



# PARTE I

## ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

### CAPÍTULO 1

- Piratería dentro de la academia: Situación actual y propuestas alternativas

### CAPÍTULO 2

- Administración del conocimiento con las Aplicaciones de Google para la Educación en la creación de una inteligencia colectiva y mejoramiento de la participación en las cadenas de valor globales

### CAPÍTULO 3

- El capital intelectual en una institución pública de educación superior en la ciudad de Rioverde, SLP



---

# CAPÍTULO 1

## PIRATERÍA DENTRO DE LA ACADEMIA: SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTAS ALTERNATIVAS

---

Susana Berenice Vidrio Barón<sup>1</sup>  
Refugio Humberto Tene<sup>2</sup>  
Juan Flores Preciado<sup>3</sup>

### *Resumen*

El fenómeno de la piratería de software en México no es nuevo, es un problema serio que ha sido abordado desde los aspectos legales, éticos y prácticos; sin embargo, se ha extendido incluso hasta dentro de la academia. Es un ejercicio común el que los profesores e investigadores utilicen software sin licencia, clonado y obtenido de manera ilícita a través del comercio informal o por medios propios a través del uso de archivos torrents.

Este documento explora y expone algunas de las alternativas disponibles (cuando menos en México, aunque con certeza también en el resto de Latinoamérica al encontrarse la información en línea), en el caso específico del software para el análisis estadístico tanto de variables discretas como continuas y con capacidad para llevar a cabo cálculos de segunda generación, como la modelación de ecuaciones estructurales (SEM).

***Palabras clave:*** piratería, software, estadístico, SEM.

### *Abstract*

*The phenomenon of software piracy in Mexico is not new, it is a serious problem that has been approached from the legal, ethical and practical aspects, however, it has spread even within the academy. It is a common practice for*

---

<sup>1</sup> Universidad de Colima. Escuela de Mercadotecnia. svidrio@uacol.mx

<sup>2</sup> Universidad de Colima. Escuela de Mercadotecnia. htener@uacol.mx

<sup>3</sup> Universidad de Colima. Escuela de Mercadotecnia. jflores@uacol.mx

*professors and researchers to use software without a license, cloned and obtained illegally through informal commerce or through their own means via the use of torrent files.*

*It is because of this that this document explores and exposes some of the alternatives available (at least in Mexico, although with certainty also in the rest of Latin America because the information is online) for the specific case of statistical analysis software of both variables discrete as continuous and capable of carrying out second-generation calculations, such as structural equations modeling (SEM).*

**Keywords:** *piracy, software, statistics, SEM.*

### ***Piratería dentro de la academia***

Mucho se ha investigado y documentado con respecto a la piratería de discos de música, de video, de productos con marcas apócrifas y de software en general, entre otros (Bishop, 2004; Gauthier & Yudice 2002; Jacobs, Samli & Jedlik, 2001). También es conocimiento generalizado que el mexicano promedio no sólo participa en estas actividades sino que las aprueba (Logsdon, Thompson & Reid, 1994). Muy a pesar de los esfuerzos legales que desde las altas esferas del gobierno se han hecho, este fenómeno no parece tener fin (Knapp, 2000).

Específicamente, con respecto a la piratería de software (algunas veces especializado) en México, se reporta que sigue siendo un problema serio. La compañía BSA (Business Software Alliance) reporta que para el año 2014 México obtuvo un índice de piratería del 54%, reportando pérdidas de ingresos de 1,211 millones de dólares.<sup>4</sup>

Dentro de la academia, frecuentemente se enfrentan los profesores a la decisión de tener que comprar software o buscar alternativas, las cuales, frecuentemente, se encuentran dentro de áreas grises del mercado de la piratería de software o de propiedad intelectual.

Las compañías, en un afán por romper un círculo vicioso de piratería de software altamente especializado, pero que tiene gran valor tanto a nivel comercial como académico (como Suite de Office<sup>®</sup>, que incluye Word<sup>®</sup>, Excel<sup>®</sup>, Power Point<sup>®</sup>, Access<sup>®</sup> y otros de análisis estadístico, como SPSS<sup>®</sup>, AMOS<sup>®</sup>, STATA<sup>®</sup>, SmartPLS<sup>®</sup>, Minitab<sup>®</sup>, Mathlab<sup>®</sup>, SAS<sup>®</sup>, Statgraphics<sup>®</sup>, y las suites derivadas del desarrollador PROVALIS<sup>®</sup> SIMSTAT<sup>®</sup>, MSVP<sup>®</sup> e ITALIASSI<sup>®</sup>), han optado por proveer a los académicos (directamente y sin intervención necesariamente de sus instituciones) de versiones un poco más económicas.

---

<sup>4</sup> <http://www.bsa.org/news-and-events/news/2014/june/06242014globalsoftwaresurvey>

Éstas, sin embargo, representan gastos que tienen que ser absorbidos por los maestros. Cuando se trata de académicos adscritos a una institución o de tiempo completo, el egreso puede parecer menor; sin embargo para aquellos profesores por asignatura es gravoso e innecesario. Adicionalmente, estas versiones, por lo general, no cuentan con todas las aplicaciones, funciones, módulos o componentes los cuales se encuentran disponibles en las versiones de paga completa.

Al final de cuentas, en México los académicos no han encontrado una oferta análoga y coherente como lo hacen sus pares en Estados Unidos. Para citar un ejemplo real, al tener la oportunidad de estudiar en la Universidad del Estado de Iowa (Iowa State University) se pudo tener constancia de la facilidad y oportunidades que hay tanto para el profesorado como para los estudiantes de adquirir software en versión especializada para la academia de manera económica.

Visitando la siguiente página,<sup>5</sup> el lector puede constar que la adquisición de una licencia por un año de la suite de SPSS® tiene un costo de \$62.00 USD.

Se trata de una licencia standalone, lo cual significa que es para un solo usuario en una sola computadora, es decir, que no se trata de una licencia para computadoras de centros de cómputo o licencias grupales, y se otorga a usuarios que no pueden acceder al login de la Universidad. Los módulos incluidos en esta licencia son: el base, tablas personalizadas, estadísticas avanzadas, regresión y Amos®.

Para lograr adquirir lo mismo en México, o al menos algo parecido, se tiene que hacer un desembolso de 2,755.00 USD más impuesto al valor agregado (IVA), según la cotización obtenida el día 1 de junio de 2016<sup>6</sup> por parte de PASS, distribuidor autorizado de SPSS® en México. Esta cotización no incluye los módulos de tablas personalizadas ni regresión, los cuales se venden aparte por un precio unitario de 686.00 USD más IVA.

Además, el módulo que sirve para el análisis de ecuaciones estructurales, denominado AMOS®, requiere de la inversión adicional de \$824.00 USD; es decir, la diferencia, como se puede apreciar, es abismal y deja en una situación de desventaja a los académicos mexicanos y, como parece ser el caso, también a los académicos latinoamericanos.

Otro software estadístico muy usado y que se encuentra disponible dentro de la oferta de software licenciatarario que ofrece la universidad, es el SAS®. Se cuenta con una capacidad ilimitada de cuentas.<sup>7</sup> Es de notar que esta licencia tiene un resguardo o condición en cuanto a su uso de forma internacional, a cualquier parte del mundo un límite de uso de 90 días, misma restricción que no era indicada en el SPSS®.

---

<sup>5</sup> <https://www.it.iastate.edu/slodb/view.php?id=17>

<sup>6</sup> La actualización del año 2018 sugiere una mínima disminución de precio que no puede ser publicado por cuestiones de confidencialidad; sin embargo, sigue siendo por arriba de los 2,000.00 USD.

<sup>7</sup> <https://www.it.iastate.edu/slodb/view.php?id=29>

### *Algunas opciones adicionales al SPSS®*

Dado que la opción de la compra de la licencia del software más utilizado comercialmente representa un desembolso significativo para la comunidad académica y que no contamos (cuando menos en México) con una oferta exclusiva para atender las necesidades de la comunidad académica, a veces ni dentro de las instituciones de adscripción, se deberían explorar otras opciones.

Además, cada vez se destinan significativamente menos recursos para la habilitación desde los programas oficiales como el Conacyt, tal es el caso del presupuesto federal anual de los últimos años, que se muestra a continuación:

2014	2015	2016	2017
\$25,112.5 MDP	\$33,706.7 MDP	\$34,010.3 MDP	\$26,963.5 MDP

Como se puede apreciar, para el año 2017 hubo un recorte sustancial de aproximadamente 23%, y para el 2018, la situación continúa con un franco estancamiento al reportar un presupuesto de \$26,925.9 MDP. Ello significa que hubo una pequeña reducción de -0.1%.<sup>8</sup>

Debido a esto (y dado que no se vislumbra una mejora en la incentiva-ción presupuestal en el corto plazo) se deben buscar alternativas que no sean tan gravosas o, de ser posible, gratuitas o de código abierto.

Se procedió a realizar un análisis comparativo de las técnicas estadísticas posibles entre los dos oferentes para que el lector tenga información de primera mano cuando decida utilizar alguna de las propuestas y lo que estará adquiriendo.

### *SAS®*

En el caso de la situación en México, pudimos constar que los desarrolladores del software SAS® ofrecen una versión gratuita para universidades. A esta opción le llaman SAS® University Edition, la cual incluye los módulos de la suite SAS® Studio, que son: Base SAS®, SAS/STAT®, SAS/IML®, SAS/ACCESS® y los procedimientos de proyección de series de tiempo de SAS/ETS®. Studio permite movilidad de las aplicaciones al proporcionar una plataforma de programación basada en la web, funciona como un editor de código interactivo y es la base sobre la que corren las aplicaciones adicionales.

<sup>8</sup> <http://www.milenio.com/cultura/conacyt-se-estanca-en-el-presupuesto-de-2018>

Enseguida se presenta una tabla con la descripción de cada módulo:

<b>Base sas®</b>	Es la extensión del Studio, plataforma de programación 4GL (de cuarta generación) flexible que utiliza la web como interface visual. Sin necesidad de tener un lenguaje específico, se puede intercambiar archivos de diferentes orígenes y manipular y analizar datos de distintas bases de datos. Adicionalmente, permite mandar reportes desde diferentes formatos a dispositivos móviles.
<b>SAS/STAT®</b>	Software para el análisis estadístico que va desde análisis de varianza (ANOVA) y regresión lineal hasta inferencia Bayesiana y herramientas de modelado de alto desempeño, como ecuaciones estructurales (requiere programación). Soporta técnicas de análisis exacto para muestras de datos pequeñas, herramientas de modelado de alto desempeño para muestras grandes y métodos modernos para analizar data con valores perdidos.
<b>SAS/IML®</b>	Es un software que convierte algoritmos matemáticos en declaraciones de programación estadística. Diseño matricial, visualización y análisis de datos. Incluye librerías de programas que pueden ser compartidos. Se pueden llevar a cabo análisis exploratorios interactivos para identificar patrones escondidos en los datos, intercambiar datos en diferentes tipos de bases dado que no utiliza la extensión.csv, también intercambiar archivos con el lenguaje de programación R.
<b>SAS/ACCESS®</b>	Sirve para leer, escribir y actualizar datos sin importar la fuente original o plataforma. Acceso a distintos formatos de archivos para PC con un enfoque sencillo para obtener los datos. Especialmente útil para el contraste entre datos de diversos orígenes o distintos formatos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsoft Excel®</li> <li>• JMP®</li> <li>• Paradox</li> <li>• SPSS®</li> <li>• Stata®</li> <li>• DBF</li> </ul>
<b>SAS/ETS®<sup>9</sup></b>	Ofrece una serie de técnicas econométricas como: series de tiempo, pronósticos, modelado, proyecciones y simulaciones de procesos de negocio para la mejora de la planeación estratégica y táctica. Este módulo ayuda a entender el impacto de factores como la economía y las condiciones del mercado, demografía de los consumidores, decisiones de fijación de precios, y las actividades de mercadotecnia tienen en los negocios. Incluye los procedimientos de pronósticos de series de tiempo, como TIMEDATA, TIMESERIES, ARIMA, ESM, UCM y TIMEID.

**Fuente:** Traducción y adaptación propia obtenida de: [http://www.sas.com/es\\_mx/software/university-edition.html](http://www.sas.com/es_mx/software/university-edition.html)

<sup>9</sup> Sólo disponible en las versiones SAS® OnDemand for Academics y Educational Analytical Suite. La última por un costo que se solicita de manera institucional.

Es decir, para beneplácito de la comunidad académica, hay una salida u opción para el uso de software especializado para el análisis estadístico. Además, la oferta que presenta SAS® es prácticamente idéntica en cuanto a la posibilidad de utilizar técnicas estadísticas de primera y segunda generación.

Los análisis de primera generación (también conocidos como exploratorios) se emplean como procedimientos generadores de teoría, mientras que los de segunda generación (confirmatorios) sirven como procedimientos de evaluación de teoría (Fornell & Larcker, 1987; Stevens, 2002).

Se entiende que hay casos especiales como los métodos precedentes al desarrollo de estas capacidades de inferencia estadística, que incluyen la regresión múltiple (con sus casos especiales como el análisis de componentes principales, análisis factorial, clúster análisis, regresión logística, correlación canónica,<sup>10</sup> escalamiento multidimensional tradicional y análisis conjoint [Green & Srinivasan, 1990; Pfefferman & Nathan, 1981]), así como el análisis de varianza/covarianza (con sus casos especiales como el ANOVA, ANCOVA, MANOVA, MANCOVA y análisis discriminante [Dunteman, 1984; Press & Wilson, 1978; Tabachnick & Fidell, 2012]).

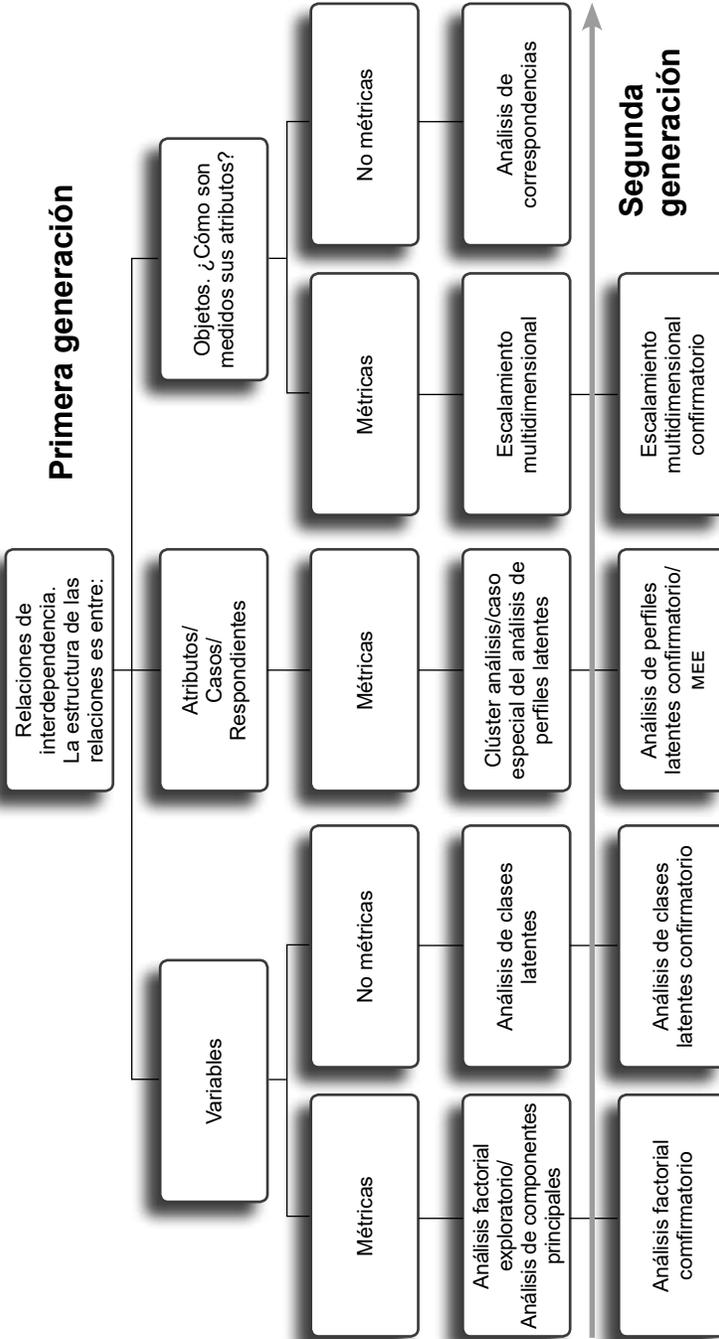
En la figura 1 se ilustra de manera gráfica la relación que hay entre las técnicas de primera y segunda generación para las situaciones de estructuras factoriales que no incluyen la presencia de una variable dependiente; es decir, se ilustran relaciones de interdependencia, donde el objetivo del test no es identificar relaciones de causalidad entre una serie de variables independientes sobre una o varias dependientes, sino que a la vista (en este caso) todas las variables son consideradas como independientes, pero forman una estructura factorial que debe compartir correlaciones y covarianzas intra constructo.<sup>11</sup>

Esto incluye otros análisis, como: Componentes Principales (PCA), Factorial Exploratorio y otros, los cuales, en una segunda aproximación con técnicas de mayor poder de cálculo (y que incluyen el Bootstrapping o técnica de muestreo reiterativo que tiene como objetivo maximizar los estimados de la muestra aun cuando esta sea pequeña), se consideran con carácter confirmatorio (lo que anteriormente era aceptado con el PCA); es decir, que el desarrollo de software que automatiza procesos que anteriormente se tenían que realizar de forma manual, además de que lo hace más rápido (y sin errores de cálculo humano), permite que se deriven innovadoras formas de comprender los fenómenos de estudio. En este caso, se alude a proceso de identificación de estructuras latentes dentro de los instrumentos de medición. También, a la posibilidad de realizar de forma síncrona, las validaciones convergentes y discriminantes de constructos teóricos (o escalamiento multidimensional [Brown, 2012]).

<sup>10</sup> Aun cuando el más estricto sentido se le considera como un caso especial de Modelación de Ecuaciones Estructurales (Bagozzi, Fornell, & Larcker, 1981).

<sup>11</sup> <http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/econometria/multivariante/factorial/analisis-factorial.pdf>

**FIGURA 1. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS DE PRIMERA Y SEGUNDA GENERACIÓN PARA RELACIONES DE INTERDEPENDENCIA**

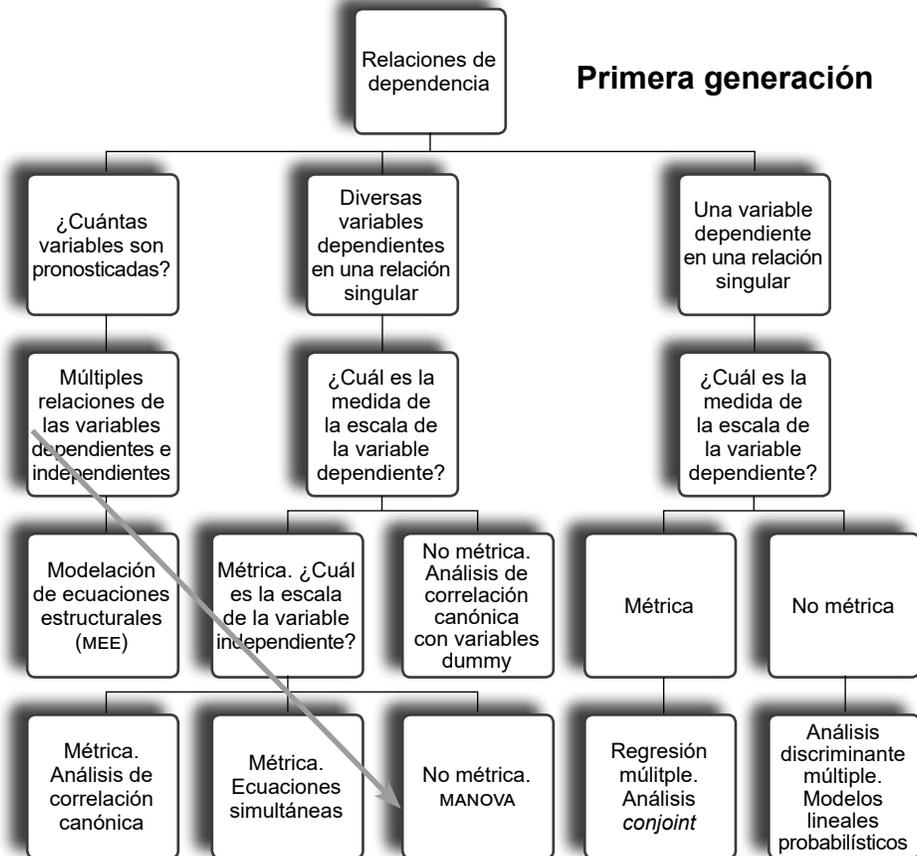


**Fuente:** Elaboración propia basada en los modelos y definiciones propuestas por (W. Chin, 2000; Finch & Bronk, 2011; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006; Henry, 2004).

En el caso de la figura 2, se ilustran las técnicas de análisis multivariante que sí incluyen una o muchas variables dependientes, donde se busca comprobar hipótesis de causalidad (por ejemplo: A causa un efecto positivo/negativo, directo/indirecto/mediado/moderado en B, C, D, etcétera), y que incluyen el uso de cálculos de regresión lineal simple, múltiple y varianza.

Como se puede apreciar, dentro de los análisis multivariantes y su clasificación, se incluyen las técnicas de corte métricas y no métricas, esto para diferenciar el tipo de escalas de las paramétricas y no paramétricas (y/o discretas y continuas).

**FIGURA 2. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS DE PRIMERA Y SEGUNDA GENERACIÓN PARA RELACIONES DE DEPENDENCIA**



**Segunda generación**

**Fuente:** Elaboración propia basada en los modelos propuestos por (W. W. Chin, 1998; Hair *et al.*, 2006).

Sin embargo, hay diferencias importantes entre estos dos productos, sobre todo en cuanto a la cantidad de programación necesaria para lograr algunos arreglos algorítmicos más complejos, como es el caso de SAS®.

### STATA®

Otra opción que se presenta como potencial es la que brinda el software propietario STATA®, que realiza prácticamente todos los análisis que se pueden hacer con el software SPSS® y también presenta una interfaz gráfica de usuario o GUI (Graphical User Interface), lo cual hace su utilización mucho más fácil.

En el caso del software STATA®, la información para conocer los precios en México se pueden obtener a través de la página web. Hay inicialmente cuatro opciones, entre las que se encuentran productos para negocios, el gobierno (incluyendo organizaciones no lucrativas), educacionales y para estudiantes.

En el caso de la licencia perpetua o anual para educadores (con la condicionante de estar afiliado a alguna institución educativa al momento de adquirirla para obtener este precio) tiene las siguientes variantes dependiendo de las condiciones de la misma:

<b>STATA/IC</b>	<b>Para bases de datos medianas</b>
	\$595.00 USD perpetua \$295.00 USD anual
<b>STATA/SE</b>	<b>Para bases de datos grandes</b>
	\$895.00 USD perpetua \$445.00 anual
<b>STATA/MP<sup>12</sup> 2-CORE</b>	<b>Rápido y para las bases de datos más grandes</b>
	\$1,195.00 USD perpetua \$595.00 USD anual
<b>STATA/MP 4-CORE</b>	<b>Más rápido</b>
	\$1,495.00 USD perpetua \$745.00 USD anual
<b>STATA/MP &gt;4-CORES</b>	<b>Aún más rápido</b>
	Varía dependiendo del número de cores a seleccionar

**Fuente:** Traducción propia obtenida de: <https://www.stata.com/order/new/edu/single-user-licenses/dl/>

<sup>12</sup> La versión más rápida de STATA (para computadoras dual core y multi core, o núcleo de procesamiento) que también pueden analizar más datos que cualquier otro sabor de STATA.

Las diferencias entre las versiones incluyen restricciones sobre el número de variables, observaciones, variables independientes, el tiempo para correr una regresión logística con cinco millones de observaciones y 10 covariantes, si incluye gráficos de calidad publicable, si incluye lenguaje de programación matricial, documentación completa en PDF, soporte técnico, actualizaciones, disponibilidad de versión de 64 bits, versiones para Windows, MacOS, Linux y la inclusión de las siguientes funciones estadísticas completas:

Modelos lineales	Resultados binarios
Modelos multinivel	Resultados de conteo
Modelo Linear Generalizado (GLM)	Poder y tamaño de muestra
Imputación múltiple	Método generalizado de momentos (GMM)
Métodos de encuesta	Autorregresión espacial
Contrastes	Bootstrapping
Modelos de Fijación Finita (FMM)	Métodos multivariantes
Tratamiento de efectos	Estadística básica
ANOVA/MANOVA	Simulación
Modelación de ecuaciones estructurales (SEM)	Análisis Bayesiano
Epidemiología	Estadísticas exactas
No paramétricos	Efectos marginales
Teoría de ítem respuesta	Análisis clúster
Análisis de supervivencia	Análisis de clases latentes (LCA)
Series de tiempo	Análisis Montecarlo
Contrastes, comparaciones pairwise y márgenes	Test, predicciones y efectos

**Fuente:** Traducción propia obtenida de: <https://www.stata.com/features/>

*R*©

Por último, en el mundo se está gestando un movimiento desarrollador alrededor de lo que se identifica como Lenguaje R. Como lo dice en su página web, el R es:

Un lenguaje y un ambiente para el cómputo de estadísticos y gráficos, bajo el esquema de un proyecto GNU (o de software libre). R provee una

amplia variedad de técnicas gráficas y estadísticas (*i.e.* modelado lineal y no lineal, tests estadísticos clásicos, análisis de series de tiempo, clasificación, clústeres, etcétera), y es altamente extensible.

Una de las fortalezas del R es la facilidad con la que se pueden producir gráficos bien diseñados y de calidad, incluyendo símbolos matemáticos y fórmulas cuando se necesita. El software está disponible de forma gratuita bajo los términos de la Licencia General Pública de Fundación de Software Libre GNU en forma de código fuente. Cumple y corre sobre una gran variedad de plataformas de UNIX y sistemas similares incluyendo FreeBSD y Linux así como Windows y MacOS.<sup>13</sup>

Esta es una opción que últimamente se ha visto reportada en la documentación de trabajo de investigación en las áreas económico-administrativa e ingeniería. Se percibe que hay un incremento importante del uso y desarrollo de aplicaciones o paquetes que encajan dentro de este sistema para el análisis estadístico; sin embargo, como sucede también con la documentación de investigación científica, las contrapartes anglo escribientes nos llevan una gran ventaja en comparación con el uso y desarrollo dentro del lenguaje R.

Por ello, se recomienda en el futuro explorar y ahondar en el entendimiento de este recurso importante para el desarrollo científico.

### *Conclusión*

Esta exploración de software que se ha utilizado más comúnmente en las ciencias sociales, no pretende en absoluto ser una propuesta final ni incluyente de todas las opciones (sobre todo de software libre) existentes. Por el contrario, lo que se pretende es proporcionar información actual y basada en la experiencia propia como usuarios de los sistemas presentados.

Definitivamente, las opciones son variadas. No se menciona otra serie de sistemas propietarios como el Minitab<sup>®</sup>, SigmaPlot<sup>®</sup>, MaxStat<sup>®</sup>, XLSTAT<sup>®</sup>, y muchos otros que además incluyen aplicaciones de visualización, gráficos y una serie de elementos deseables para las industrias especializadas en las que se enfocan. El XLSTAT, además, funciona como un add-on (o módulo que se puede agregar) a la tan usada suite de Office-Excel<sup>®</sup>, resultando en la disminución de la curva de aprendizaje para quienes ya son usuarios.

Los demás también son adaptados a los ambientes de Windows<sup>®</sup> y, en algunos casos, de iOS<sup>®</sup>. Al final, existe una oferta variada y especializada; sin embargo, conlleva un costo.

Finalmente, será el investigador, la institución y las facilidades que ofrezcan los distintos programas del gobierno federal, los involucrados en el

<sup>13</sup> <https://www.r-project.org/about.html>

proceso de adquisición de herramientas de investigación de esta naturaleza; sin embargo, tener un punto de referencia práctico y comparativo abona para la toma de decisiones de esta naturaleza.

### ***Bibliografía***

- Bishop, J. (2004), "Who are the pirates? The politics of piracy, poverty, and greed in a globalized music market", *Popular Music and Society*, 27(1), 101-106.
- Brown, T. A. & Moore, M. T. (2012), *Confirmatory factor analysis. Handbook of structural equation modeling*, 361-379.
- Chin, W. (2000), "Partial least squares for researchers: An overview and presentation of recent advances using the PLS approach", retrieved 24 April, 2007. [di sc-nt. cba. uh. edu/ chin/ icis2000plstalk. pdf](http://sc-nt.cba.uh.edu/chin/icis2000plstalk.pdf)
- Chin, W. W. (1998), *The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Dunteman, G. H. (1984), *Introduction to multivariate analysis: Sage Publications Thousand Oaks, California*.
- Finch, W. H. & Bronk, K. C. (2011), *Conducting Confirmatory Latent Class Analysis Using M plus. Structural Equation Modeling*, 18(1), 132-151.
- Fornell, C. & Larcker, D. (1987), "A second generation of multivariate analysis: Classification of methods and implications for marketing research", *Review of marketing*, 87, 407-450.
- Gauthier, M. O. & Yudice, G. (2002), "The Latin American music industry in an era of crisis", *November, Paper prepared for The Global Alliance for Cultural Diversity, Paris: UNESCO*.
- Green, P. E. & Srinivasan, V. (1990), "Conjoint analysis in marketing: new developments with implications for research and practice", *The Journal of Marketing*, 3-19.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006), *Multivariate data analysis* (vol. 6): Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Henry, N. W. (2004), *Latent Structure Analysis Encyclopedia of Statistical Sciences: John Wiley & Sons, Inc*.
- Jacobs, L.; Samli, A. C. & Jedlik, T. J. I. M. M. (2001), *The nightmare of international product piracy: exploring defensive strategies*, 30(6), 499-509.
- Knapp, I. L. (2000), "Software piracy battle in Latin America: Should the United States pursue its aggressive bilateral trade policy despite the multilateral trips enforcement framework", *The. U. Pa. J. Int'l Econ. L.*, 21, 173.

- 
- Logsdon, J. M.; Thompson, J. K. & Reid, R. A. (1994), “Software piracy: Is it related to level of moral judgment?”, *Journal of business Ethics*, 13(11), 849–857.
- Pfeffermann, D. & Nathan, G. (1981), “Regression analysis of data from a cluster simple”, *Journal of the American Statistical Association*, 76(375), 681-689.
- Press, S. J. & Wilson, S. (1978), “Choosing between logistic regression and discriminant analysis”, *Journal of the American Statistical Association*, 73(364), 699-705.
- Stevens, J. P. (2002), *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences* (Fourth ed.): Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2012), *Using multivariate statistics* (pp. 60-116), Boston, MA: Allyn & Bacon/Pearson Education.



---

## CAPÍTULO 2

# ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO CON LAS APLICACIONES DE GOOGLE PARA LA EDUCACIÓN EN LA CREACIÓN DE UNA INTELIGENCIA COLECTIVA Y MEJORAMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN EN LAS CADENAS DE VALOR GLOBALES

---

Yolanda López Santana<sup>1</sup>  
Martha Moreno Zambrano<sup>2</sup>  
Juan Flores Preciado<sup>3</sup>

### *Resumen*

El mejoramiento de la educación superior en México, a través del incremento de las competencias de su capital intelectual, es un paso indispensable para trascender a las economías del conocimiento. El objetivo de la presente investigación consiste en orientar los esfuerzos del personal dedicado a la docencia y la investigación del Centro Universitario de la Costa Sur de

---

<sup>1</sup> Maestra en ciencias de la información y administración del conocimiento por la Universidad Virtual del ITESM. Profesora de Asignatura y Técnico Académico. Universidad de Guadalajara. [ysantana@cucsur.udg.mx](mailto:ysantana@cucsur.udg.mx)

<sup>2</sup> Doctora en educación, Ph. D. por la Universidad de Baja California. Profesora de asignatura. Universidad de Guadalajara. [martha.moreno@cucsur.udg.mx](mailto:martha.moreno@cucsur.udg.mx); [maryfran93.mm@gmail.com](mailto:maryfran93.mm@gmail.com)

<sup>3</sup> Doctor en administración por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Investigador nivel I del Sistema Nacional de Investigadores del Conacyt. Universidad de Colima. [jflores@ucol.mx](mailto:jflores@ucol.mx)

la Universidad de Guadalajara (CUCOSTA Sur) mediante iniciativas que permitan comprender y utilizar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) las Aplicaciones de Google para la Educación (GAPE) con el propósito de administrar el conocimiento a través de estrategias para identificar, sistematizar y desarrollar el universo de capitales de la organización maximizando su capacidad generadora de valor futuro. La metodología utilizada para generación del conocimiento se realizó a través de herramientas tecnológicas de infraestructura con repositorios de almacenamiento, tecnologías en red y plataformas de aplicaciones; con respecto a las áreas de aplicación en la administración del conocimiento, se utilizó la inteligencia empresarial, el aprendizaje organizacional, las competencias y la administración de la experiencia.

Los beneficios obtenidos en el uso de las tecnologías para la administración del conocimiento identificaron el aseguramiento de la memoria organizacional, del flujo del conocimiento y la facilitación del trabajo colaborativo. Los procesos de administración del conocimiento se desarrollaron en la base de la administración del capital humano para: la administración del aprendizaje organizacional, el desarrollo de competencias clave y el desarrollo de prácticas de valor. La hipótesis planteada “El soporte de metacognición basado en plataforma de aplicaciones mejora el desarrollo de competencias personales en la aplicación del conocimiento para el aprendizaje organizacional que beneficia de manera directa al mejoramiento de roles y funciones en la práctica docente y la investigación”, se acepta al comprobarse que las variables están asociadas de manera significativa y medibles estadísticamente.

**Palabras clave:** administración del conocimiento, Aplicaciones de Google para la Educación.

### ***Introducción***

La sociedad de la información y la sociedad del conocimiento surgen como una necesidad de cambio en las estructuras y sistemas de producción de valor. Trejo-Delambre (2001) considera 10 aspectos básicos generales, y si bien, la sociedad de la información se basa en los progresos tecnológicos, el concepto de sociedades del conocimiento se enfoca en procesos de cambio considerando dimensiones de tipo social, ética y políticas; según Iturbe-Ormaetxe (2009), se definen los 10 rasgos característicos de la sociedad del conocimiento (véase tabla 1):

**TABLA 1. CARACTERÍSTICAS DE LAS SOCIEDADES DE LA INFORMACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO**

Sociedad de la información	Sociedad del conocimiento
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exuberancia (la información crece de manera exponencial).</li> <li>2. Omnipresencia (espacios de interacción social disponibles con gran facilidad).</li> <li>3. Irradiación (se eliminan barreras físicas y geográficas).</li> <li>4. Velocidad (la información es posible obtenerse en tiempo real).</li> <li>5. Multilateralidad/centralidad (recepción de información de diversos puntos/la mayor cantidad de información es obtenida de EU).</li> <li>6. Interactividad/unilateralidad (usuarios que eligen qué ver o qué escuchar, qué compartir y qué calificar/la gran mayoría de sus usuarios son consumidores pasivos).</li> <li>7. Desigualdad (es casi inevitable encontrar desigualdad entre las naciones, resultado: países inferricos y países infopobres).</li> <li>8. Heterogeneidad (los contenidos que se encuentran en los medios son matizados por actitudes, opiniones, pensamientos, circunstancias y contextos donde son generados).</li> <li>9. Desorientación (millones de datos que sin una orientación adecuada hacen perderse en un mar de información).</li> <li>10. Ciudadanía pasiva (consumismo excesivo con sobreexposición a proyectos altruistas y de conciencia humanística).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agobia (sobrestimulación de los sentidos).</li> <li>2. Discrimina (genera brechas entre quienes pueden y no pueden acceder al conocimiento).</li> <li>3. Rompe jerarquías (el conocimiento empodera a quien lo posee).</li> <li>4. Dinamita la inteligencia única (inteligencia única [IQ] vs. inteligencia multifuncional).</li> <li>5. Incita al consumo (compras compulsivas por la facilidad del medio).</li> <li>6. Oscurece la conexión emocional (conocimiento explícito gana relevancia al tácito y las conexiones emocionales se tornan ligeras y se les otorgan poca importancia).</li> <li>7. Mercantiliza a la persona (convierte en objeto o mercancía de compra-venta de acuerdo a los conocimientos que posee el individuo).</li> <li>8. Fragmenta a la persona (conforme se adquiere conocimiento, se vislumbra un horizonte mayor de conocimiento por adquirir).</li> <li>9. Conduce a la paradoja (complejidad dinámica, multiplicación de datos, sabiduría desconocida e invisible y conocimientos que pueden ser clave para el desarrollo).</li> <li>10. Diluye la identidad local (eliminación de barreras geográficas e identidades físicas, surge el ciudadano global, el ciudadano del planeta tierra).</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia con información de Trejo-Delambre (2001) e Iturbe-Ormaetxe (2009).

### *Planteamiento del problema*

La transición hacia la sociedad del conocimiento requiere cambios en el ámbito social, cultural y político. En lo social se busca el dominio del conocimiento que permita la extinción de desigualdades, exclusiones, luchas sociales y culturales sin dejar a un lado el uso ético de la información a través de la libertad y la responsabilidad, así como el respeto hacia la producción intelectual de los autores mediante el reconocimiento a la autoría; en su dimensión política, la sociedad del conocimiento aspira a la generación de normas que permitan la igualdad en el acceso a la información y la educación para elevar el nivel de vida de los individuos (Unesco, 2005).

Con el despegue de la sociedad del conocimiento surgen las economías del conocimiento. Estas economías tienen como clave del éxito económico la innovación en todos los sentidos y la importancia que se le otorgue al aprendizaje.

Autores como Lam (2002) dicen que una de las características fundamentales de este tipo de economías es la velocidad con que se crea el conocimiento. Medido en datos, el crecimiento exponencial de la información en un hecho en esta sociedad, por ejemplo, en relación al uso del internet como medio, información del sitio web *Internet World Stats* (2017), hasta el 30 de junio del 2017 se registraron 3, 885 millones de usuarios. El país con mayor penetración es Reino Unido con 94.8% de su población, seguido por Japón con 94.0% y en tercer lugar Corea del Sur con 92.7%. México ocupa el lugar número 14 con 85 millones de usuarios de internet y una penetración en la población del 65.3% con un crecimiento entre el 2000 y el 2017 de 3,033.8%.

Con respecto al crecimiento de la información en este medio, es impresionante observar los datos, por ejemplo, el sitio web [www.internetlivestats.com](http://www.internetlivestats.com) presenta en tiempo real las estadísticas sobre el número de usuarios de internet, el tráfico y las emisiones de CO<sup>2</sup> por el uso del servicio, el número de websites activos y las búsquedas en Google, también presenta datos de mensajes mediante correo electrónico, tweets y posts; incluye datos estadísticos de usuarios de las principales redes sociales como Facebook, Pinterest, Twitter o Google Plus, el número de videollamadas por Skype, los videos y fotos cargadas a la web o datos interesantes como número de sitios hakeados y registro del incremento en las compras de computadoras, teléfonos inteligentes o tabletas.

Algunas de las condiciones que han hecho la diferencia entre la economía tradicional y la nueva economía son la globalización, las empresas-red, los trabajadores del conocimiento, producción orientada al cliente, la descentralización del conocimiento y ciclos cortos de vida de los productos entre otros factores (Valerio, 2005), por lo que resulta indispensable como institución de educación superior, impulsar el capital intelectual con apoyo

del capital instrumental o estructural para trascender a las economías del conocimiento y por ende a la sociedad del conocimiento.

### ***Objetivos***

#### ***Objetivo general***

Aplicar la administración del conocimiento (AC) con las herramientas GAFE en la creación de una inteligencia colectiva y mejoramiento de la participación en las cadenas de valor globales.

#### ***Objetivo específico***

Formar al personal docente e investigador del CUCOSTA Sur en el uso de herramientas GAFE para administrar el conocimiento y soportar los procesos de metacognición con los estudiantes del campus y sus colegas.

### ***Preguntas de investigación***

- ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas por el personal docente para la AC y el soporte del metacognición?
- ¿Qué beneficios se obtienen con el uso de herramientas para la AC para el aseguramiento de la memoria organizacional, el flujo de conocimiento y el trabajo colaborativo?
- ¿Qué procesos se ponen en práctica para el AC del aprendizaje organizacional, el desarrollo de competencias clave y prácticas de valor?

### ***Hipótesis***

El soporte de metacognición basado en plataforma de aplicaciones mejora el desarrollo de competencias personales en la aplicación del conocimiento para el aprendizaje organizacional que beneficia de manera directa al mejoramiento de roles y funciones en la práctica docente y la investigación.

### ***Justificación***

Administrar el conocimiento es una necesidad imperante en la sociedad de la información hacia una sociedad del conocimiento debido a que la descomunal producción y diseminación de datos e información es factible por el desarrollo de nuevas y avanzadas TIC y la proliferación puntos de acceso a redes e internet (desde la creación y popularidad de las redes sociales, el uso de aplicaciones en dispositivos móviles y la generación de programas para la

creación de páginas web, blogs o apps de código abierto y libre acceso) que envuelven la vida de los estudiantes universitarios, nativos digitales que desean estudiar y adquirir información preferentemente en entornos virtuales.

### ***Marco teórico***

#### *¿Qué es el conocimiento?*

Para encontrar la respuesta proponemos la idea basada en (Montuschi, 2001) que nos dice que éste se desarrolla a partir de que se analizan *datos* que, al encontrar secuencia y lógica se convierten en *información*, esta información, al ser *analizada internamente* por el individuo más una combinación con sus *experiencias previas* y un *contexto específico*, se genera un nuevo conocimiento.

Por otra parte, la naturaleza de la administración se describe a través de los sistemas productivos en la evolución de la humanidad. Inicialmente, en la época donde el ser humano se dedicaba a las actividades de caza y recolección en su hábitat natural, los instrumentos con los que se apoyó fueron sus propias manos y herramientas técnicas primitivas para la caza, la pesca y los bienes naturales recolectados. En la etapa agrícola, los insumos fueron la propia tierra, el agua, las semillas y los fertilizantes orgánicos, los cuales eran producidos por el propio hombre y con ayuda de los animales y sus instrumentos fueron la evolución incipiente de equipos y técnicas agrícolas para producir bienes agrícolas.

En la etapa industrial, los insumos base fueron las materias primas y la energía para producirlos, donde el hombre, con ayuda de las máquinas, realizaba los procesos para la generación de insumos industriales y los productos manufacturados resultantes (Carrillo, 2003). Autores como Longás (2014) identifican tres diferentes revoluciones industriales, una que cumple un periodo entre el año de 1750 a 1829. La segunda etapa inicia en 1870 y finaliza aproximadamente en 1915. La tercera etapa entre 1962 y la actualidad con invenciones como las primeras computadoras personales, el primer controlador programable y el nacimiento del internet.

La administración y el conocimiento forman parte de la evolución de la especie humana con un sentido intangible, la administración como una forma de organización para mantener el orden, mientras que el conocimiento con representaciones abstractas del individuo para encontrar respuesta a través de sus sentidos. La definición de la AC de Valerio (2005) es:

“...tiene como objetivo optimizar el flujo de información y la interacción humana para que la información específica llegue a las personas correctas

en el momento correcto, asimismo, es esencial para hacer mejor uso de las capacidades intelectuales de los empleados, individual y colectivamente, para que las compañías puedan tomar mejores decisiones empresariales”.

De acuerdo con el modelo de Carrillo (2003), la AC está dividida en tres generaciones:

1. Se identifica el conocimiento como un registro, cuya capitalización se realiza a partir de los contenedores o repositorios del conocimiento. Aquí, la AC es una herramienta que sirve para identificar, resguardar, ordenar y aprovechar la base de conocimiento de la organización.
2. Describe el conocimiento como flujo y su capitalización, la cual se consigue haciendo circular el conocimiento a través de métodos para identificar, codificar, estructurar, almacenar, recuperar y difundir el conocimiento.
3. El conocimiento se considera como el valor futuro neto. La capitalización del mismo se lleva a cabo a través del logro de un balance de valor. La AC se convierte en una estrategia para agregar valor a la organización al identificar, sistematizar y desarrollar el universo de capitales de la organización mediante el capital estructural y humano.

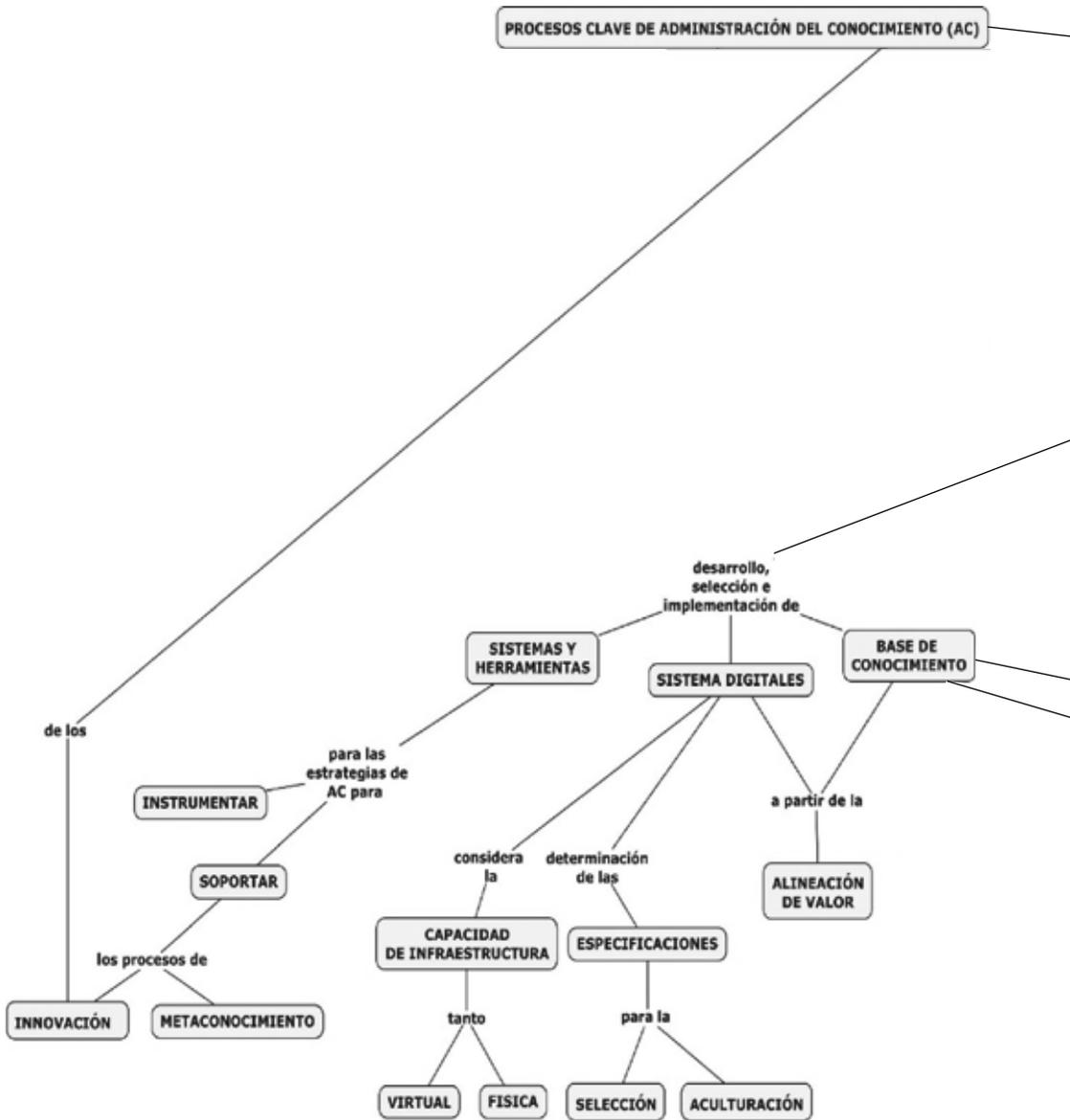
La capacidad generadora de valor a futuro inicia a partir de su identificación, visualización, optimización, capitalización, estandarización, transferencia y aculturación, y, en su caso, la comercialización y auditoría (Martínez, 2001).

El valor total de la organización proviene de su capital financiero y de su capital intelectual. El modelo de Euroforum (1998, citado por Valerio, 2002), con relación al capital intelectual, lo subdivide a su vez en capital humano, capital relacional y capital estructural, este último en tecnológico y organizacional.

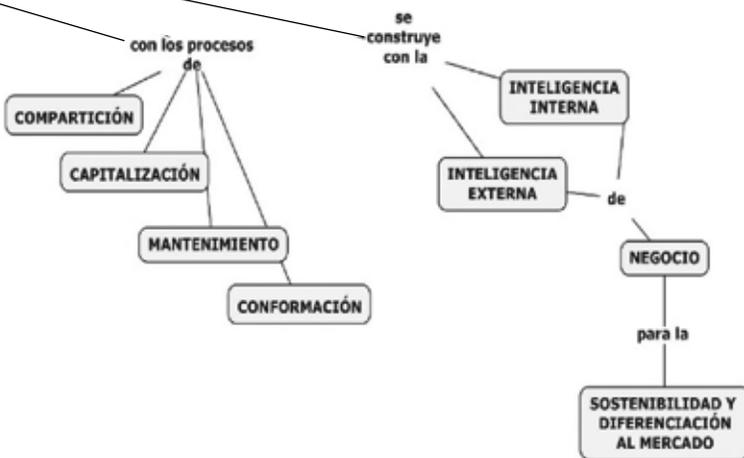
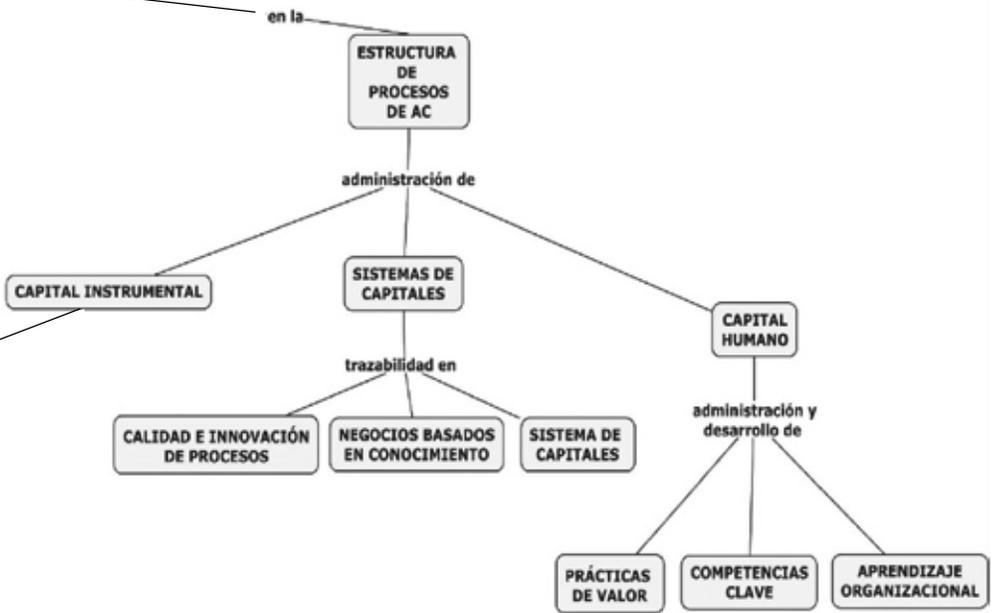
El capital financiero de la organización es aquel que expone los factores de producción expresados monetariamente. Intervienen en este proceso el capital de inversión, que consiste en cualquier elemento de valor que otra entidad que se provea como insumo o materia prima del proceso productivo hacia un capital de producto. El capital productivo, compuesto por los elementos de valor económico dentro del esquema de producción, en conjunto con el capital agente, conformado por las capacidades de los actores involucrados para mejorar el desempeño y que participan en el acto de la producción para generar valor, y el capital instrumental como medios de producción para potenciar y multiplicar el capital financiero (Guevara-Espejel, 2002).

El capital intelectual, desde la estructura de procesos de la AC, desde el punto de vista de Martínez (2001) y Valerio (2002) figuran tres elementos (véase la figura 1 expuesta más adelante):

**FIGURA 1. PROCESOS CLAVE DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO**



**Fuente:** Elaboración propia basada en los Modelos (Martínez, 2001 y Valerio, 2002).



1. Estrategias de la AC basadas en valor constituidas por la alineación y trazabilidad de los sistemas de capitales estratégicos que dan soporte a la meta cognición mediante repositorios de almacenamiento, tecnologías en red y plataformas de aplicaciones además de los trabajos inteligencia artificial que no son parte de este documento.
2. El desarrollo del capital estructural o instrumental que versa en la instrumentación de sistemas y herramientas digitales y la generación de la base de conocimiento, cuyos beneficios de aplicación del conocimiento se dan a través del aseguramiento de la memoria organizacional, del flujo de conocimiento y de la facilitación del trabajo colaborativo.
3. El desarrollo del capital humano que incluye el aprendizaje organizacional para el desarrollo de competencias y prácticas de valor mediante la aplicación del conocimiento y el aprendizaje organizacional a través de la inteligencia empresarial, los procesos, las competencias y la administración de la experiencia.

El capital estructural está compuesto por la infraestructura que no tiene un valor claramente definido, pero que es propiedad de la organización: “la estructura organizativa, procesos de calidad, imagen, patentes, marca, bases de datos, gestión de conocimiento, investigación y desarrollo, relaciones con la cadena de valor, que en algunos casos se extrae del conjunto como factor o capital independiente al nivel del humano y estructural denominándolo relacional” (Nevado-Peña y López-Ruiz, s/f), por lo que la organización deberá transformarlo en conocimiento explícito a través de los manuales, instructivos, el padrón de proveedores y clientes, las políticas de imagen y los sistemas de calidad e innovación lo que facilitará la obtención de datos y medición de indicadores.

El capital humano, definido por los mismos autores, indica que es el resultado de: “el conjunto y sinergias de capacidades, habilidades, destrezas y experiencias de empleados y directivos. Por ello, son algo más que un agregado de conocimientos tácitos, ya que incluye la espiral propuesta en el modelo SECI”. El modelo CESI consiste en el diagnóstico de creación del conocimiento organizacional actual o vigente en la organización para convertir el conocimiento tácito en explícito de cuatro formas: 1. Socialización (de tácito a tácito), 2. Externalización (de tácito a explícito), 3. Combinación (de explícito a explícito) y 4. Internalización (de explícito a tácito) (Dai-Senoo y Magnier-Watanabe, 2010); “...de esta forma, contraviniendo a muchos autores, no se trata de un capital exclusivamente propiedad de la persona sino que, al menos en parte, puede controlarse, incluso su propiedad, desde la nueva gestión organizacional, por lo que se trata de propiedad compartida” (Nevado-Peña y López-Ruiz, s/f).

## *Metodología*

En el presente proyecto, la investigación se realizó utilizando la metodología propuesta por Hernández, Fernández y Baptista (2014). Se utilizó un modelo de dos etapas, primero se aplicó un enfoque de tipo cuantitativo y después un enfoque de tipo cualitativo, que permite profundizar en los resultados encontrados. Por último, se realizó una síntesis que permite imbricar los resultados de ambas fases del proceso.

Esta investigación se realizó en cuatro momentos secuenciados: revisión bibliográfica, recolección de información y sistematización e interpretación de la misma a través de métodos estadísticos, para obtener los resultados de la percepción de los profesores sobre la administración del conocimiento soportada a través de los procesos de metacognición con sus estudiantes y colegas.

Asimismo, se trata de una investigación de tipo transaccional o transversal descriptiva, ya que los datos se recolectarán en un periodo único para describir la percepción de profesores respecto a la percepción soporte de metacognición basado en plataforma de aplicaciones y mejora de sus competencias personales.

Según Castañeda (2005), los estudios descriptivos tienen la misión de mostrar la forma en que ocurre el problema que se estudia. Algunos autores como Hernández, Fernández & Baptista (2014) distinguen entre estudios descriptivos y correlacionales, tomando como referencia la cantidad de variables implicadas en el problema de investigación: si es una le llaman estudio descriptivo, y si son más de una le nombran estudios correlacionales. Se diseñó un instrumento integrado por tres variables con 10 indicadores cuya operacionalización se detalla en la tabla 2.

En este caso, se trabajó sobre realidades de hechos, aplicando: encuestas a profesores validando la información mediante el paquete estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Scienses*), el cual es utilizado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado (BVSDE, 2009). Los datos se recolectaron en un periodo único a personal académico del CUCOSTA Sur.

Las herramientas tecnológicas utilizadas para medir el soporte, la aplicación y los beneficios obtenidos a la AC son las denominadas GAFE (Google, 2017), así como otras aplicaciones informáticas para generar organizadores gráficos y bibliométricos. El elemento central es la aplicación Drive, un servicio donde almacenan o alojan archivos. Es clasificado con el tipo de aplicación informática, almacenamiento en la nube y sitio web. Las aplicaciones utilizadas fueron: *Gmail*, para generar correo electrónico; *Classroom*, una plataforma de gestión del aprendizaje; de la

misma forma, se trabajaron aplicaciones para trabajo colaborativo: *Docs*, que permite escritura de documentos; *Formularios*, para elaborar encuestas y formularios personalizados; *Hojas de cálculo* para procesamiento de información numérica; *Calendar*, para realizar agenda electrónica, y *Presentaciones*, para realizar diapositivas. Con relación a los programas multimedia, se trabajó con la plataforma *Youtube* en la creación de canal y uso de los materiales en video disponibles, el *Hangouts*, para la comunicación en videoconferencias.

Para los organizadores gráficos se utilizaron *Cmaptools*, *MindMeinster*, *Timetoast* y *Picktochart* en mapas mentales, mapas conceptuales, líneas del tiempo e infografías respectivamente. Para los indicadores bibliométricos se utilizó *Web of Science*, *Ulrich's* y *Scopus*.

**TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Objetivo específico	Variable independiente	Definición nominal	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Formar al personal docente e investigador del CUCOSTA Sur en el uso de herramientas GAFE para administrar el conocimiento y soportar los procesos de meta-conocimiento con los estudiantes del campus y sus colegas.	Estrategias de AC basadas en valor	Alineación y trazabilidad de los sistemas de capitales estratégicos.	Soporte de meta-cognición.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repositorios de almacenamiento.</li> <li>• Tecnologías de red.</li> <li>• Plataformas de aplicaciones.</li> </ul>	1, 2 y 3.
	Desarrollo del capital humano.	Aprendizaje organizacional para el desarrollo de competencias y prácticas de valor.	Aplicación del conocimiento y aprendizaje organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia empresarial.</li> <li>• Procesos.</li> <li>• Competencias.</li> <li>• Administración de la experiencia.</li> </ul>	4, 5, 6, 7, 11, 12 y 13.
	Desarrollo del capital instrumental.	Instrumentación de sistemas y herramientas digitales y generación de la base de conocimiento.	Beneficios de aplicación del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseguramiento de la memoria organizacional.</li> <li>• Aseguramiento del flujo del conocimiento.</li> <li>• Facilitación del trabajo colaborativo.</li> </ul>	8, 9 y 10.

**Fuente:** Elaboración propia basada en los modelos de Procesos AC (Martínez, 2001).

### *Análisis y discusión de los resultados*

Las soluciones y aplicaciones de la AC más utilizadas por el personal docente para y el soporte del metaconocimiento se dividieron en: *a)* repositorios de almacenamiento (100% utilizan Drive), *b)* tecnologías en red (45% prefieren Youtube), y *c)* plataformas de aplicaciones (13.64% en orden preferido: Documentos, Formularios, Presentaciones, Calendario, Gmail y Classroom).

La aplicación en la administración del conocimiento se utilizó la inteligencia empresarial al trabajar con colegas de la comunidad universitaria en 4.55%, y con colegas de otras dependencias en 95.45%. En el aprendizaje organizacional, las herramientas son utilizadas en 95.45% para la formación y capacitación de sus educandos como respuesta positiva. Las competencias personales de los docentes se valoraron en relación a la actualización en el uso de las TIC para actividades docentes en 36.36%, y de investigación en 0% de forma exclusiva, sin embargo, la combinación de ambas abarcó 63.64%.

De la experiencia en el uso de las aplicaciones, nos indica que las herramientas de mayor aplicación como solución a problemas de administración de conocimiento fueron las menciones en orden de importancia como sigue: Documentos, Formularios, Hoja de cálculo, Presentaciones, Calendario, Drive, Gmail y Classroom con 22.73%. Los beneficios que se obtienen con el uso de herramientas para la AC en el aseguramiento de la memoria organizacional fueron desarrolladas con la herramienta Drive por: *a)* disponibilidad de la información en 86.36%, *b)* ahorro de espacio en dispositivos de almacenamiento con 9.09%, y *c)* seguridad y facilidad de acceso en 4.55%. El flujo de conocimiento a través de la herramienta Classroom, como herramienta generadora de cursos en línea, el porcentaje fue de 54.55%. El trabajo colaborativo predominante se desarrolla en Documentos con 91.7%, para Presentaciones con 66.7%, para Hojas de cálculo con 41.7%, para Formularios con 37.5%, y, finalmente, Calendario y Mindmeister con 16.7% y 8.3%, respectivamente.

Respecto a los procesos de la AC para el aprendizaje organizacional orientados al desarrollo de competencias clave (desarrollo del capital humano), los resultados obtenidos indican que las competencias (conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes) obtenidas fueron resultado de su formación; el total de los encuestados concluyen que estas prácticas contribuyen de manera directa al desempeño de sus roles y funciones en la organización. Finalmente, con respecto a las prácticas de valor, se encuentran predominantemente en el paso, nivel o fase de aplicación (Nivel 4 = capitalización) con 36.36%.

### Conclusiones

Con la finalidad de complementar las derivaciones del cuestionario aplicado a los participantes en el curso-taller, se procedió a analizar la relación entre variables que integran la hipótesis utilizando la prueba de Chi cuadrado, la cual parte de la teoría de que las variables son independientes entre sí, así como el coeficiente de contingencia o V de Cramer por las características propias del instrumento de recolección de la información con un nivel de significancia de  $p < 0.5$ , resultando que:

**TABLA 3. RELACIÓN ENTRE VARIABLES**

Variable 1	Variable 2	Asociación estadística	Coefficiente de contingencia $p < 0.05$
Estrategias de AC basadas en valor (3)	Desarrollo de capital humano (6)	19.119a	.682
	Desarrollo del capital instrumental (8)	35.895a	.787
	Desarrollo del capital instrumental (9)	22.000a	.707
	Desarrollo del capital instrumental (10)	186.450a	.946
	Desarrollo del capital humano (11)	No se calculará ningún estadístico porque la variable 2 es una constante.	

**Fuente:** Resultados de cursos GAFE. Elaboración propia.

Lo anterior permite concluir, con respecto a la hipótesis planteada:

“El soporte de metacognición, basado en plataforma de aplicaciones, mejora el desarrollo de competencias personales en la aplicación del conocimiento para el aprendizaje organizacional que beneficia de manera directa al mejoramiento de roles y funciones en la práctica docente y la investigación”.

Que ésta no se rechaza, es decir, se acepta al comprobarse que las variables están asociadas estadísticamente significativas.

### ***Bibliografía***

- Carrillo-Gamboa, F. J. (2003), “Managing knowledge-based value systems”, disponible en: Base de datos Conricyt.
- Dai-Senoo, Y. W. y Magnier-Watanabe, R. (2010), “Diagnosis for organizational knowledge creation: An ontological shift SECI model”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 14(6), pp.791-810, disponible en: Base de datos Emerald.
- Guevara-Espejel, D. E. (2002), *Modelo de negocio basado en conocimiento a partir de la teoría de la firma*, ed. Única, tesis de maestría (ITESM-Campus Monterrey), disponible en: <http://hdl.handle.net/11285/567984>
- Google (2017), “Gmail, Docs, Calendar & Cloud Storage-G Suite”, recuperado de: <https://gsuite.google.com/intl/es/products/>
- Iturbe-Ormaetxe, J. (2009), *10 rasgos de la sociedad del conocimiento*, blog Consultoría Artesana en red, disponible en: [Blog.consultorartesano.com](http://Blog.consultorartesano.com)
- Lam, A. (marzo de 2002), “Los modelos societales alternativos de aprendizaje e innovación en la economía del conocimiento”, *Revista internacional de ciencias sociales* (171).
- Longás, H. (17 de octubre de 2014), “Las tres revoluciones industriales. La industria 4.0 y el regreso de las fábricas desplazadas a Asia, los nuevos retos de la industria occidental”, publicado en: *El País*, disponible en: [https://elpais.com/elpais/2014/10/17/media/1413577081\\_550723.html](https://elpais.com/elpais/2014/10/17/media/1413577081_550723.html)
- Martínez, A. (2001), “Un modelo de procesos clave de administración del conocimiento”, revista *Transferencia* 14 (53), disponible en: [http://www.knowledgesystems.org/Produccion\\_intelectual/articulos/procesos\\_km.pdf](http://www.knowledgesystems.org/Produccion_intelectual/articulos/procesos_km.pdf)
- Montuschi, L. (2001), “Datos, información y conocimiento. De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento”, disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/6652586.pdf>
- Nevado-Peña, D. y López-Ruiz, V. R. (s/f), “Una nueva gestión del conocimiento para alcanzar una visión integral de la organización”, disponible en: <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%C2%BA36/DOMINGO%20NEVADO%20PE%20C3%91A%20Y%20VICTOR%20RAUL%20LOPEZ%20RUIZ.pdf>
- Trejo, R. (2001), “Vivir en la sociedad de la información. Orden global y dimensiones locales en el universo de la información”, revista *Ciencia, Tecnología e Innovación (CTS + I) de la OEI*, disponible en: <https://rtrejo.files.wordpress.com/2012/02/vivir-en-la-sociedad-de-la-informacion-3b3n-revista-oei-01.pdf>
- World Stats (2017), “Top 20 countries with the highest number of internet users”, disponible en: <http://www.internetworldstats.com/top20.htm>
- Valerio, G. (2001), “Administración del conocimiento. Herramientas tecnológicas para administración del conocimiento”, revista *Transferencia*, 14(56), disponible en: <http://www.mty.itesm.mx/die/ddre/transferencia/57/57-III.01.html>

- (2002), *Modelo de apoyo al proceso de selección de herramientas de software para administración de conocimiento*, ed. Única, tesis de maestría (ITESM-Campus Monterrey), disponible en: [https://repositorio.itesm.mx/ortec/bitstream/11285/567987/1/DocsTec\\_5613.pdf](https://repositorio.itesm.mx/ortec/bitstream/11285/567987/1/DocsTec_5613.pdf)
- (2002), “Herramientas tecnológicas para administración del conocimiento”, revista *Transferencia*, 15(57), disponible en: [http://knowledgesystems.org/Produccion\\_intelectual/articulos/herramientas\\_km.pdf](http://knowledgesystems.org/Produccion_intelectual/articulos/herramientas_km.pdf)
- (2005), “Conceptos básicos KM. Nota técnica CSC2005-01”, disponible en: [http://www.gabrielvalerio.com/ensayos/conceptos\\_km.pdf](http://www.gabrielvalerio.com/ensayos/conceptos_km.pdf)
- Unesco (2005), “Hacia las sociedades del conocimiento”, recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>

---

# CAPÍTULO 3

## EL CAPITAL INTELECTUAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA CIUDAD DE RIOVERDE, SLP

---

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

### *Resumen*

El objetivo del estudio es identificar los factores del capital Intelectual en la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP), en la ciudad de Rioverde, San Luis Potosí, que generan valor, describir la relación que guarda el capital intelectual con la producción de los investigadores (PITC). Para ello se procedió a realizar una recolección de datos, para lo cual se tomaron en cuenta los informes anuales que presenta el rector de la UASLP en los periodos 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 y 2015-2016 dentro del apartado de la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media.

De lo anterior se observó que el capital humano, en el ciclo 2015-2016, se incrementó en 56.69%, principalmente a un incremento en las dimensiones de dicho periodo. Se pudo observar que el capital relacional en el ciclo 2012-2013 no mostraba un valor, siendo hasta 2013-2014 que se contabilizaron convenios y acuerdos, ranking, premios y datos de estudiantes en movilidad internacional. En 2014-2015 alcanzó 3.50% y en 2015-2016 un 2.50%, por lo que hubo una disminución con respecto al ciclo anterior, esto se detectó en el indicador de convenios y acuerdos. En cuanto al capital estructural, la unidad no presentó registro alguno en sus indicadores de arrendamiento de espacios, de equipo, ni de cursos impartidos. Por lo cual sus valores se encuentran en

---

<sup>1</sup> Doctor en administración por la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, [reciog@uaslp.mx](mailto:reciog@uaslp.mx)

<sup>2</sup> Doctor en dirección y mercadotecnia por la UPAEP, [david.gomez@uaslp.mx](mailto:david.gomez@uaslp.mx)

<sup>3</sup> Maestra en administración por la Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media de la UASLP, [edith.balderas@uaslp.mx](mailto:edith.balderas@uaslp.mx)

cero y a estos se les atribuye el no contar con información para componer este capital.

**Palabras clave:** capital intelectual, capital humano, capital relacional, capital estructural.

### ***Abstract***

*The objective of this study is to identify the factors of Intellectual Capital in the Multidisciplinary Academic Area of the UASLP in the city of Rioverde, SLP, which generate value, describe the relationship between intellectual capital and the production of researchers (PITC). To this end, a data collection was carried out, for which the annual reports presented by the Rector of the UASLP were taken into account in the periods 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 and 2015-2016 within the section of the Multidisciplinary Academic Unit Middle Zone.*

*From this, it was observed that human capital in the 2015-2016 cycle increased by 56.69, mainly to an increase in the dimensions of that period. It was observed that the Relational Capital in the 2012-2013 cycle did not show a value, being until 2013-2014 that agreements and agreements, ranking, prizes and data of students in international mobility were counted. In 2014-2015 it reached 3.50 and in 2015-2016 a 2.50, so there was a decrease with respect to the previous cycle, this was detected in the indicator of agreements and agreements. Regarding Structural Capital, the Unit did not present any record in its lease indicators of spaces, equipment, or courses taught. Therefore, their values are at zero and these are attributed the lack of information to compose this capital.*

**Keywords:** *intellectual capital, human capital, relational capital, structural capital.*

### ***Introducción***

En el siguiente estudio se pretende la identificación de los elementos que conforman al capital intelectual (CI) dentro de una Institución educativa de nivel superior, el cual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología, relaciones y destrezas profesionales que dan a la organización una ventaja competitiva; se integra por el capital humano (CH), capital relacional (CR) y capital estructural (CE) (Edvinsson & Malone, 1998). Por definición:

“La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo

que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva” (Porter, 2010)

El concepto de CI, un tema muy nuevo y desconocido, el término fue acuñado en el año 1969 por el economista John Kenneth Galbraith, quien sugirió que el CI es más que mero conocimiento o puro intelecto. Así que el CI se puede considerar tanto una forma de creación de valor como en su sentido tradicional (Ramírez, 2007).

Según Topete y Bustos (2007), los indicadores que integran el CI dependen de las actividades de la institución educativa y el objetivo que se persigue al medir éste intangible. Ambos autores recomiendan realizar un informe completo, pero no proporcionan información sobre los indicadores que deberían generarse.

Por otra parte, Colina (2006) hace mención que en el ámbito de la nueva economía, el CI proporciona un margen competitivo, sin embargo estos “recursos” no son medidos de manera adecuada. Desde el punto de vista contable, el tratamiento de los activos intangibles constituye uno de los campos controvertidos con los que se enfrenta la investigación contable, pues la contabilidad tiene que satisfacer las demandas de información de los diferentes usuarios, no obstante, existe un debate sobre, qué activos deberían considerarse de esta naturaleza y cómo deben evaluarse y presentarse en los estados financieros tradicionales.

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

Se observa que las organizaciones no han logrado contar con un mecanismo para medir el CI con el cual puedan establecer el nivel de conocimiento que poseen (Nava y Mercado, 2011), y en su caso particular, las instituciones públicas de educación superior en México no poseen un modelo con el cual puedan establecer la relación entre el conocimiento y el CI que se genera al interior de las mismas. Actualmente la UAMZM, de la UASLP, a pesar de realizar actividades que corresponden a las tres dimensiones del CI, no han logrado identificar los elementos del CI que generan mayor valor en la UAMZM que le permiten crear ventajas competitivas. Por lo que se plantea lo

siguiente: ¿cuáles son los elementos del CI que trascienden efectivamente como indicadores?, y, ¿cuánto miden realmente del CI en la UAMZM?

### ***Preguntas de investigación***

- ¿Cuáles son los elementos del CI que tiene la UAMZM?
- ¿Qué indicadores del CI son aplicables en la UAMZM?
- ¿Cuánto mide el CI en la UAMZM?

### ***Objetivos***

#### ***Objetivo general***

Proponer indicadores que permitan medir el CI como propuesta de valoración y generación de ventaja competitiva en la UAMZM.

#### ***Objetivos específicos***

- Identificar los elementos del CI en la UAMZM que generan mayor valor.
- Proponer indicadores del CI en la UAMZM.
- Medir el CI en la UAMZM.

### ***Hipótesis***

*H1.* Hay relación alguna entre el CI con el CH, CE y CR en la UAMZM.

*H2.* A mayor CH, mayor CI en la UAMZM.

*H3.* A mayor CE, mayor CI en la UAMZM.

*H4.* A mayor CR, mayor CI en la UAMZM.

### ***Marco teórico***

#### ***Capital intelectual***

El CI es un gran generador de beneficios organizacionales, por lo tanto, su identificación se vuelve necesaria para su correcta administración con el fin de generar mejores resultados para la organización (Guerrero, Hernández y Hernández, 2017).

El término CI, utilizado como sinónimo de activo intangible, activo invisible o activo oculto, cobra popularidad con el conocido artículo de Stewart (1991). Desde entonces han proliferado diversas definiciones de capital intelectual.

A continuación, en la tabla 1 se encuentra la conceptualización del término, según diversos autores. Para efectos de la presente investigación se

tomó como referencia el término propuesto por Alama *et al.* (2006), quienes lo definen como “el conjunto de activos intangibles que posee una empresa y que gestionados adecuadamente pueden generar ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Es conocimiento útil, entendido como opuesto a la simple colección de datos, pues se trata de conocimiento estructurado que sirve para un fin determinado; además, es conocimiento valioso, pues a partir de él, la empresa es capaz de crear valor y obtener rentas superiores” (p. 5).

**TABLA 1. CONCEPTUALIZACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL**

Autor(es)	Concepto
Alama, Castro y López (2006 p. 3)	Es el conjunto de activos intangibles que posee una empresa y que, gestionados adecuadamente, pueden generar ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Es conocimiento útil, entendido como opuesto a la simple colección de datos, pues se trata de conocimiento estructurado que sirve para un fin determinado; además, es conocimiento valioso, pues a partir de él, la empresa es capaz de crear valor y obtener rentas superiores.
Stewart (1998, p. 9)	“Es la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva... es material intelectual –conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia– que se puede aprovechar para crear riqueza.”
Sánchez, Melián y Hormiga (2007, p. 102)	Es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de investigación más desarrollo de una organización que no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida.

**Fuente:** Elaboración propia.

### *Componentes del capital intelectual*

El CI está integrado por tres componentes: capital humano (CH), capital estructural (CE) y capital relacional (CR), mismos que se describen a continuación:

### *Capital Humano*

El CH consiste en la combinación de conocimientos, destrezas, inventiva y capacidad de los empleados individuales de la compañía para llevar a cabo la tarea que traen entre manos. Incluye igualmente los valores de la compañía, su cultura y su filosofía. Recalcan asimismo, que éste no puede ser propiedad de la compañía (Edvinsson y Malone, 1998).

Diversos autores han definido el CH, por mencionar algunos: Mendoza (2010): “Conjunto de valores, actitudes, aptitudes y capacidades, de los empleados que permite generar valor a la empresa”; Nava y Mercado (2011): “Es el conocimiento útil para la institución que poseen las personas y equipos de trabajo, así como su capacidad para regenerarlo y aprenderlo”, y Vaca, Moreno y Riquel (2007): “Es el conjunto de conocimiento explícito y tácito del personal de la Universidad, profesores, investigadores, gestores y personal de administración y servicios, adquirido a través de una educación formal e informal y de procesos de actualización incluidos en sus actividades”.

### *Capital estructural*

Es también conocido como capital organizacional y se habla con frecuencia que el CE es la forma en la que se deposita el conocimiento, teniendo en cuenta las rutinas organizativas, las estrategias, los trámites, los manuales de procesos y las bases de datos (Ordoñez, 2004).

En el campo de las instituciones educativas, Bustos (2008) dice que el CE comprende las rutinas y procesos dentro de una institución de educación superior, así como la infraestructura (tecnología, trámites y la metodología). Afirma que éste se divide en capital organizacional y relacional. El CE organizacional incluye el capital innovación y el capital procesos.

Ramírez y Manzaneque (2013) lo definen como: “el conocimiento explícito relativo al proceso interno de difusión, comunicación y gestión del conocimiento científico y técnico en la Universidad. Se puede dividir en: Capital Organizacional y Capital Tecnológico”.

### *Capital relacional*

Con base en los resultados de previas investigaciones, se sugiere que el CR sea entendido como el conjunto de relaciones de la organización con agentes externos. Este depende fundamentalmente de la capacidad relacional de sus miembros, por lo que puede considerarse conocimiento tácito (Nava y Mercado, 2011).

Según Scarabino, Biancardi y Blancio (2007), el CR está formado por los recursos intangibles, capaces de generar valor, relacionados con el entorno de la empresa: sus clientes, proveedores, sociedad, etcétera. Así, se puede notar que son recursos que residen en los empleados (CH), o en la propia organización (CE), pero que a efectos conceptuales quedan separados de las dos categorías anteriores por cuanto que hacen referencia a relaciones externas. El CR es la parte del CI que permite crear valor en relación con las relaciones externas de la empresa.

Algunas definiciones de CR de diversos autores son: Nava y Mercado (2011): “Es el conjunto de relaciones que se mantiene con el exterior de la institución, así como el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno”; Calderón (2013): “El conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a la persona, como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con los agentes del mercado y con la sociedad en general”.

### *Metodología*

El enfoque del estudio fue descriptivo, longitudinal y cuantitativo, es una investigación no experimental ya que no pretende manipular deliberadamente las variables a estudiar. Por lo que se hace en este tipo de investigación es solamente observar el fenómeno, como se dan en su contexto actual, para posteriormente proceder a su análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La población objeto de estudio se compone de la cantidad de profesores (tiempo completo, hora clase, de medio tiempo y técnicos académicos) que componen la planta académica comprendidos en los ciclos escolares 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 y 2015-2016. Se distribuyen como se muestra en la tabla 2.

**TABLA 2. POBLACIÓN POR CICLO ESCOLAR**

Ciclos	Total de profesores
2012-2013	96
2013-2014	94
2014-2015	101
2015-2016	122

**Fuente:** Elaboración propia.

Se aplicó un modelo del CI propuesto por Nava y Mercado (2011) y utilizado por Guerrero *et al.* (2017), con la finalidad de identificar los elementos del CH, CR y CE que más contribuyen a la integración de la organización. Para la recolección de la información en el presente estudio se procedió a revisar los informes de trabajo de la UASLP, comprenden los informes que cada año rinde el Rector de la Universidad al H. Consejo Directivo Universitario y a la comunidad universitaria. Específicamente los que corresponden a los ciclos 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 y 2015-2016. Se aplicó una revisión exhaustiva de dichos documentos, concretamente en el apartado de indicadores institucionales, estableciendo que, estos tuvieran una correspondencia con los propuestos por Nava y Mercado (2011) los cuales se seleccionaron como se muestra en la tabla 3.

**TABLA 3.** INDICADORES DE ANÁLISIS DENTRO DE LA UAMZM

Constructo	Dimensión	Indicadores de acuerdo al modelo	
<b>Capital humano</b>	Investigación	Número de investigadores/PTC.	
		Número de investigadores/Empleados.	
		Número de doctores.	
	Docencia	Publicaciones	Porcentaje de crecimiento de los investigadores.
			Número de profesores de tiempo completo.
		Publicaciones arbitradas.	
		Publicaciones de ponencias ( <i>proceeding</i> ).	
		Tesis finalizadas de maestría y doctorado.	
		Graduados.	
<b>Capital relacional</b>	Relación empresas	Convenios y acuerdos.	
	Reputación	Posición en rankings.	
		Premios.	
		Estudiantes internacionales.	
<b>Capital estructural</b>	Infraestructura física	Arrendamiento de lugares y equipo.	
	Estructura organizacional	Número de departamentos.	

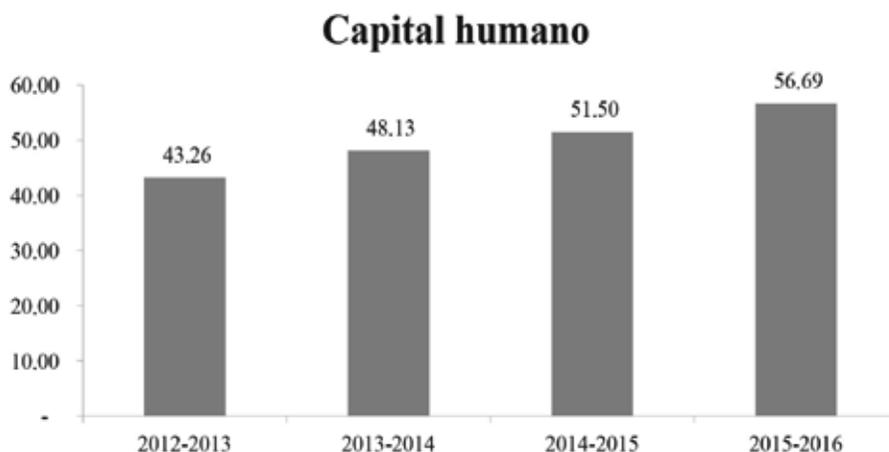
**Fuente:** Elaboración propia a partir de Nava y Mercado (2011).

### *Análisis de los resultados*

Siguiendo con el análisis de las variables, dimensiones e indicadores. A continuación se muestra una breve descripción.

El CH está integrado por las dimensiones de investigación, docencia, publicaciones y alumnos, para efectos de su cálculo descriptivo se tomaron los valores promedio de todos los indicadores que las integran. La figura 1 muestra que el CH, conforme a los ciclos, fue en aumento y para el ciclo 2015-2016 se incrementó a un valor de 56.69, debido principalmente a un acrecimiento en los promedios de las dimensiones de dicho periodo.

**FIGURA 1. DEDUCCIÓN DEL CAPITAL HUMANO**



**Fuente:** Elaboración propia.

El CR está conformado por las dimensiones de relación de empresas, reputación y redes de trabajo, en cuanto su cálculo, se puede observar claramente que en el ciclo 2012-2013 no se contaba con un valor, puesto que fue hasta el siguiente ciclo (2013-2014) que empezaron a surgir y contabilizar convenios y acuerdos, ranking, premios y datos de estudiantes internacionales. El ciclo de 2015-2016 presentó una disminución en su valor a 2.50 con respecto al ciclo anterior de 3.50, esto debido a que hubo un decremento en el indicador de convenios y acuerdos.

**FIGURA 2. DEDUCCIÓN DEL CAPITAL RELACIONAL**

**Fuente:** Elaboración propia.

En lo que respecta al CE, compuesto por cuatro dimensiones de infraestructura, rutinas y procedimientos, estructura organizacional y propiedad intelectual, en el registro de la Unidad no se presenta dato alguno en sus indicadores de arrendamiento de lugares y equipo, ni de cursos impartidos.

### *Conclusiones*

En cuanto al CI dentro de una institución pública de nivel superior, como la UAMZM de la UASLP, representa una parte fundamental, ya que en él se presenta los conocimientos, procesos, trabajos, publicaciones, entre otras acciones más, que la entidad posee. Por lo que si la UAMZM desea estar en espacios de amplia competitividad deberá darle mayor importancia al contenido de sus reportes, ya que éstos carecen de datos en algunos apartados que son de gran importancia.

El CI es un aspecto que no ha sido debidamente valorado por la UAMZM, tal vez esto se deba a su incapacidad de medirlo de manera confiable, adecuada y oportuna.

Esto se refleja en los resultados, en lo que respecta al CE, la falta de un registro confiable en los indicadores que se analizaron bajo el modelo de Nava y Mercado (2011).

Que los indicadores correspondientes a los datos de la UAMZM, obtenidos en los informes de trabajo de la UASLP, que cada año rinde el Rector de la Universidad al H. Consejo Directivo Universitario y a la comunidad universitaria que corresponde a cuatro ciclos: 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 y 2015-2016, ubicados en la página web oficial de la UASLP, resultan insuficientes para determinar realmente el CI en dicha instancia académica.

La forma de cómo se da el procedimiento a los datos que generaron los indicadores de la UAMZM, sin lugar a duda, será un elemento en contra para se pueda establecer sus fortalezas y debilidades para encajar en el terreno en el que los recursos financieros se obtienen logrando mejores indicadores sumamente confiables.

Lo anterior se refleja en lo siguiente:

- En cuanto al CH, sí muestra un crecimiento de acuerdo con la figura 1, iniciando en el ciclo 2012-2013 con una media de 43.26 y sigue un crecimiento significativo hasta el 2015-2016 con 56.69, lo que refleja que logran trabajar muy bien los indicadores que comprenden este apartado.
- En el CR se muestra un crecimiento, de acuerdo con la figura 2, iniciando el ciclo 2013-2014 con una media por abajo de 1.00, y sigue un crecimiento significativo hasta el 2014-2015 con 3.50, pero se observa en el 2015-2016 un caída a 2.50, lo que refleja que venían trabajando bien los indicadores que comprenden este apartado, pero ese cambio a la baja demanda un análisis con un alto compromiso de establecer las causas reales.
- Finalmente, en el CE resulta impactante cómo en la UAMZM se refleja un gran descuido por atender los indicadores que se requirieron para verificar si tiene o no la capacidad para competir como se espera.

El CI en la UAMZM está siendo soportado por el CH, en menor proporción el CR y el ce no está incidiendo de manera adecuada.

### ***Recomendaciones***

En este estudio se lograron identificar indicadores que tienen menor peso específico dentro de la UAMZM. Y debido a que hay pocos datos reflejados dentro de los informes anuales, antes mencionados, resulta poco viable concretar la situación capital real del estructural. Por lo cual resulta demandante fortalecer el trabajo en este apartado:

- Principalmente, se recomienda establecer una cultura enfocada al desarrollo del CI en todo el personal directivo, mandos medios, académicos y administrativos, al declarar la importancia que tiene reportar y registrar todas las acciones que comprenden el CH en los trabajos de investigación, publicaciones, tesis, colaboraciones con otras instituciones, trabajo de campo, las actividades de los cuerpos académicos y otros relacionados con la investigación, el CR en relación empresarial y reputación, CE en infraestructura física y estructura organizacional dentro de la UAMZM.

- Crear una base de datos confiable y actualizada de manera que incluya las variables relacionadas con los indicadores previamente analizados o, en su defecto, proponer otros que consideren relevantes en su quehacer diario, esto con el fin de llevar un control, oportuno y adecuado para generar datos, indicadores e información que sea de utilidad tanto para elaboración y complemento del informe de trabajo de la UAMZM, el cual se integra en el informe de trabajo de la UASLP, que comprende el informe que cada año rinde el rector de la Universidad al H. Consejo Directivo Universitario y a la comunidad universitaria.
- Retomar el modelo propuesto por Guerrero, Hernández y Hernández (2017) y complementarlo con otros indicadores que reflejen todos y cada uno de las dimensiones del CI de la UAMZM.
- Rediseñar los manuales de procedimientos existentes o crear aquellos que sean necesarios para registrar de manera oportuna los datos que contribuyan a cada una de las tres dimensiones del CI.
- El tener los indicadores permite realmente conocer las áreas que están contribuyendo en la generación del conocimiento a través del CI.

### *Bibliografía*

- Alama, E.; Castro, G. & López, P. (2006), “Capital intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo”, *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 01-16.
- Bustos, E. (2008), *La influencia del capital intelectual en la gestión de calidad en instituciones de educación superior: el caso de la escuela superior de cómputo del Instituto Politécnico Nacional*, tesis de doctorado, México: Instituto Politécnico Nacional.
- Calderón, M. (2013), *El capital intelectual de la investigación en los docentes de posgrado de una universidad privada de Lima*, tesis de maestría, San Miguel, Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Colina, J. (2006), “El capital intelectual en el ámbito de la contabilidad tradicional”, *Multiciencias*, 6(2), 109-114.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1998), *El capital intelectual, cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa*, Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Guerrero, M.; Hernández, P. y Hernández, M. (2017), “Identificación del capital intelectual como una estrategia de crecimiento de una Universidad Pública Mexicana”, *Ide@S Concyteg*, (158), 39-51.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014), *Metodología de la investigación*, 6a. ed., México: McGraw-Hill.
- Mendoza, M. (2010), “La gestión del conocimiento y el capital intelectual como base fundamental de las organizaciones inteligentes”, *Gestión & Sociedad*, 4(1), 17-25.

- Monagas, M. (2012), “El capital intelectual y la gestión del conocimiento”, *Ingeniería Industrial*, 33(2), 142-150.
- Nava, R. y Mercado, P. (2011), “Análisis de trayectoria del capital intelectual en una universidad pública mexicana”, *revista electrónica de investigación educativa*, 13(2), 166-187.
- Ordoñez, P. (2004), “El capital estructural organizativo como fuente de competitividad empresarial: Un estudio de indicadores”, *Revista Economía Industrial*, (357), Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- Porter, M. (2010), *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*; New York: Pirámide.
- UASLP (2013), “Informe 2012-2013, Indicadores institucionales”, San Luis Potosí: UASLP.
- (2014), “Informe 2013-2014, Indicadores institucionales”, San Luis Potosí: UASLP.
- (2015), “Informe 2014-2015, Indicadores institucionales”, San Luis Potosí: UASLP.
- (2016), “Informe 2015-2016, Indicadores institucionales”, San Luis Potosí: UASLP.
- Ramírez, D. (2007), “Capital intelectual: algunas reflexiones sobre su importancia en las organizaciones”, *Pensamiento y Gestión*, 131-152.
- Ramírez, Y. y Manzanque, M. (2013), “Caracterización del comportamiento de las universidades españolas en relación con la divulgación de información sobre intangibles”, *Revista de Estudios Regionales* (97), 15-49.
- Sánchez, A.; Melián, A. & Hormiga, E. (2007), “El concepto de capital intelectual y sus dimensiones”, *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(2), 97-111.
- Scarabino, J.; Biancardi, G. y Blando, A. (2007), “Capital intelectual”, *INVENIO*, 10(19), 59-71.
- Stewart, T. (1991). Brainpower. *Fortune*, 123, 44-50.
- (1998), *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, Buenos Aires: Granica.
- Topete, C. y Bustos, E. (2007), “Propuesta de gestión para las universidades virtuales basada en indicadores de capital intelectual”, *Innovación Educativa*, 7(39), 33-45.
- Vaca, R.; Moreno, M. y Riquel, F. (2007), “Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: Stakeholders, capital intelectual y teoría institucional”, en: J. C. Ayala, *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (pp. 3130-3143), España: Universidad de La Rioja.



## PARTE II

### ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### CAPÍTULO 4

- Factores que inciden en el crecimiento de las microempresas familiares del estado de Colima dedicadas a los servicios de alquiler sin intermediación de salones de fiesta y centros de convenciones

#### CAPÍTULO 5

- La importancia de la perspectiva del capital humano en las organizaciones.

#### CAPÍTULO 6

- Estudio a empleadores un factor clave en la vinculación del sector laboral y las instituciones de educación superior. El caso de la licenciatura en contaduría de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

#### CAPÍTULO 7

- Las buenas prácticas operativas en las Pymes sustentadas en los principios de gobierno corporativo

#### CAPÍTULO 8

- Relación teórica entre los niveles de apalancamiento y los indicadores de generación de utilidades y rentabilidad en las grandes empresas

#### CAPÍTULO 9

- Opinión del empleador respecto a la formación educativa del egresado de la FCCA de la UMSNH



---

# CAPÍTULO 4

## FACTORES QUE INCIDEN EN EL CRECIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES DEL ESTADO DE COLIMA DEDICADAS A LOS SERVICIOS DE ALQUILER SIN INTERMEDIACIÓN DE SALONES DE FIESTA Y CENTROS DE CONVENCIONES

---

Lilia Vázquez Yañez<sup>1</sup>

### *Resumen*

Analizar los factores que inciden en el crecimiento de las microempresas familiares del estado de Colima dedicadas a los servicios de alquiler sin intermediación de salones de fiesta y centros de convenciones que cuentan con un local abierto al público, con el objetivo de reconocer las causas de éxito, identificando aspectos detonantes que llevan a su consolidación, estabilidad y permanencia en el tiempo, derivado del binomio que constituyen empresa y familia, donde los elementos inherentes de ambas, proporcionan impulso o freno para el desarrollo.

**Palabras clave:** microempresa, familia, crecimiento.

### *Abstract*

*It analyzes the factors that influence the growth of the family microenterprises of the State of Colima, dedicated to rental services without intermediation of*

---

<sup>1</sup> Contadora pública. Maestra en impuestos. Doctorante en ciencias económicas y administrativas. Profesora por asignatura en la Facultad de Contabilidad y Administración, campus Colima, de la Universidad de Colima.

*party rooms and convention centers, with the purpose of recognizing the success causes, identifying detonating aspects that lead to its consolidation, stability and permanence in time, derived from the binomial that constitute company and family, where the elements of both, provide impetus or brake for development.*

**Keywords:** *microenterprise, family, growth.*

### ***Introducción***

El origen de la familia atiende elementos sociales que llevan a la mejora continua, supervivencia e integración del individuo, es decir, toca lo más sublime del ser, más cuando interviene un ente ajeno a la misma, bajo el nombre de negocio o empresa el aspecto económico se hace presente, mezclando dos entidades cuyos objetivos primordiales llegan a ser antagónicos, el monetario frente al emocional, generando confusión de roles, caos y desgaste para sus miembros, siendo motivo para estudiar la conjunción de ambas instituciones. La presente investigación permite identificar elementos de crecimiento con la finalidad de disminuir la incidencia de problemas característicos de las microempresas familiares, de tal forma que rompan el esquema administrativo provisional y ejerzan acciones de planeación estratégica con rumbo y dirección para lograr el crecimiento y la sostenibilidad en el tiempo, en beneficio de los propietarios, trabajadores, de la familia misma y por consecuencia del mejoramiento de la economía de la región.

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

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) carecen de sostenibilidad en el tiempo, presentando elementos que impactan en su crecimiento y que conllevan al futuro cierre de empresas, cese de fuentes de empleo y de autoempleo y, por ende, impactando al desarrollo económico local. En el informe IV de la Oficina Internacional del Trabajo OIT (2015, p. 4) “los factores que limitan el crecimiento de las PYME —según la percepción de los propietarios de empresas— están relativamente bien documentados. Los tres factores principales en todos los países son el acceso a la financiación, el acceso a la energía eléctrica y la competencia de las empresas informales. Sin embargo, las limitaciones varían en función del nivel de desarrollo del país y de una región a otra.”

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2017), en el estado de Colima hay un total de 196

entidades dedicadas a los servicios de alquiler sin intermediación de salones para fiestas y convenciones. No hay datos concretos sobre el aspecto familiar, al clasificarlas por su tamaño y especificar que correspondan a empresas particulares no gubernamentales se obtiene que son 187 Mipymes en el estado de Colima.

Se procede a comparar la población del estado de Colima con el número de habitantes de las entidades federativas cercanas y se obtienen los siguientes datos, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

**TABLA 1. LOCALES DE FIESTA DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS COLINDANTES CON COLIMA**

Entidad federativa	Número de locales de fiesta	Población
Colima	187	711,235
Jalisco	2,105	7'844,830
Michoacán	1,413	4'584,471

**Fuente:** INEGI (2015).

Al establecer la relación entre el número de habitantes de la entidad federativa y de locales de fiesta se obtiene que en Colima a cada salón le corresponden 3,803 usuarios, Jalisco 3,726 y Michoacán 3,244. Se observa que la entidad federativa de estudio aún tiene espacio para la operación del giro arrendamiento de inmuebles para fiestas en comparación con los estados mencionados.

La Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo 2014 en los Estados Unidos Mexicanos, arroja que las horas semanales que usa la población de México son empleadas (27.9%) para la convivencia familiar y social, 3.9% a la asistencia a eventos culturales, deportivos y de entretenimiento, 3.5% a la participación en juegos y aficiones, 7.7% a deportes y ejercicio físico y 57% a la utilización de medios masivos de comunicación. Por otra parte, de acuerdo con la Encuesta Nacional 2010 de Hábitos, prácticas y consumo culturales, Colima, presentada por la Secretaría de Cultura (Conaculta), en el estado de Colima, en el tiempo libre el ir a fiestas ocupa el octavo lugar de las preferencias.

**TABLA 2. ENCUESTA NACIONAL 2010 DE HÁBITOS, PRÁCTICAS Y CONSUMO CULTURALES EN COLIMA**

Actividad	Porcentaje
Ver televisión	32.11%
Escuchar música	15.44%
Reunirse con amigos	11.84%
Hacer deporte	7.13%
Ir de paseo al campo	5.64%
Ir al cine	5.62%
Jugar videojuegos	4.42%
<b>Ir a fiestas</b>	<b>4.34%</b>
Ir a conciertos	3.44%
Ir a la ciudad	3.02%
Ir a bailar a discos y antros	2.88%
Ir a ver un espectáculo deportivo	2.56%
Hacer manualidades u oficios	1.84%
Ferías	1.24%
Ir a librerías	1.07%
Ir a bibliotecas	1.04%
Bares, billares, cantinas.	0.95%
Ir a museos	0.55%
Restaurantes	0.50%
Ir a teatro, danza o exposiciones.	0.27%
<b>Nota:</b> La respuesta es múltiple, por lo que no suma 100%.	

**Fuente:** Secretaría de Cultura del Estado de Colima.

### *Objetivos*

Reconocer los factores internos y externos que inciden en el crecimiento y desarrollo de las microempresas familiares en el estado de Colima, dedicadas a los servicios de alquiler sin intermediación de salones de fiesta y centros de convenciones.

### ***Hipótesis/supuestos***

Los factores internos y externos que inciden en el crecimiento y desarrollo de las microempresas familiares en el estado de Colima dedicadas a los servicios de alquiler, sin intermediación de salones de fiesta y centro de convenciones radican en las características individuales de la persona empresaria, en las políticas públicas existentes y en las características de la propia empresa.

### ***Pregunta de investigación***

¿Cuáles son los factores internos y externos que inciden en el crecimiento y desarrollo de las microempresas familiares en el estado de Colima, dedicadas a los servicios de alquiler sin intermediación de salones de fiesta y centro de convenciones?

### ***Justificación***

Deriva de la importancia que tienen las Mipymes en la economía nacional y en la generación de empleo, buscando soluciones para incrementar su productividad (ya que a nivel nacional hay una brecha con relación a las grandes empresas, la cual es mencionada en el Programa de Desarrollo Innovador 2013-2018). De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), en la 2nd. Conference of ministers responsible for small and medium-sized enterprises (SMES) promoting entrepreneurship and innovative SMES in a global economy: Towards a more responsible and inclusive globalization (2004, p. 7), “la creación de nuevas empresas y la disminución o desaparición de aquéllas menos productivas son elementos clave dentro de la dinámica de las economías modernas”, razón por la que ameritan la realización de estudios y su profundización.

En lo referente al estudio de los factores de crecimiento en este tipo de empresas, el interés deriva, como lo señalan Blázquez, Dorta, Verona (2006, p. 43): “son las empresas de menor dimensión las que presentan una clara inclinación hacia el crecimiento, a fin de reducir las limitaciones estructurales vinculadas a su dimensión, contribuyendo de manera muy eficaz a la creación de empleo”. El valor teórico es contribuir en los temas de estudio sobre Mipymes del estado de Colima, estableciendo una pauta y guía, así como recomendaciones que rompan con la cotidianidad e informalidad administrativa que pueden vivir en su quehacer del día. Además, el presente trabajo ofrece la posibilidad de explorar y reconsiderar la estratificación de ellas en base al entorno económico social.

### *Marco teórico*

La empresa familiar es una fusión de empresa y familia, donde confluye el capital humano y financiero, es una mezcla interesante de esfuerzo, valores, idiosincrasia, con la individualidad de cada miembro y la comunidad de un ente ajeno a la propia familia; sin embargo, muy particular a ella misma. Para Zahra (2004), citado por Belausteguigoitia (2009): el área de las empresas familiares carece de coherencia y disciplina en el uso de sus definiciones, siendo crítico su estudio por la recíproca influencia entre empresa y familia. Se observa que en la legislación mexicana no existe el concepto jurídico de empresa familiar, sólo hay definición de empresa en el Código Fiscal de la Federación (CFF) y en la Ley Federal del Trabajo (LFT), más en el Código de Comercio (CCO) se carece del concepto, el motivo, de acuerdo con Dávalos (2010, p. 99), “es precisamente que no tiene reconocimiento jurídico como tal”. Es para la doctrina, de acuerdo con Mantilla, citado por Dávalos (2010, p. 99), “el conjunto de cosas y derechos combinados para obtener u ofrecer al público bienes o servicios, sistemáticamente y con propósito de lucro”. Por tanto, implica la realización de una actividad continua cuyo propósito es el generar riqueza.

Al abordar el aspecto familiar en materia legislativa en México se carece de una definición, donde la constitución de empresa familiar va más allá del contexto biológico, antropológico y social, para tocar otro elemento, el económico, donde al ser la familia una institución compleja y susceptible a factores internos y externos de ella misma, con repercusión en diversas áreas; la empresa familiar es un caso especial. La articulación de empresa y familia es interesante; sin embargo, como lo señala Echaiz (2010, p. 102), “continúa siendo recurrente en nuestro medio menospreciar a la empresa familiar por considerarse pequeña, atribuyéndosele un significado que, en muchas ocasiones linda con lo peyorativo”. Si al aspecto familiar le agregamos el tamaño de la empresa, la dificultad de acceso a crédito, el desconocimiento financiero y empresarial, es un reto la sobrevivencia frente a tal escenario. Dando lugar a que la denominación de empresas familiares sea sinónimo de no profesionales, de acuerdo con Belausteguigoitia (2009, p. 15): “como si ésta fuera su característica, sin comprender que nada tiene que ver el carácter profesional con el familiar, de tal manera que una organización puede ser profesional y familiar o profesional y no familiar”.

Al posicionar a las empresas de acuerdo a su tamaño se atiende a la estratificación publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de junio de 2009, donde la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) consideraran el número de trabajadores y las ventas anuales, con el propósito de evitar la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra y de que empresas que

tienen ventas altas participen en programas diseñados para Mipymes, siendo microempresas aquellas que tienen hasta 10 trabajadores y ventas anuales que no superen los cuatro millones de pesos.

Hay retos internos, externos y familiares que inciden en el crecimiento y desarrollo de las Mipymes familiares, como lo señalan Domenge y Belaus-teguigoitia (2010), donde los internos y de orden familiar pueden aminorarse mediante una capacitación adecuada, los retos externos podrán disminuir en la medida que los empresarios y el gobierno trabajen juntos en el establecimiento de leyes y políticas orientadas al abatimiento sistemático de estas trabas.

Los factores que inciden en el crecimiento empresarial deben ir más allá de la transacción comercial y abarcar la creación de valor, la generación de empleos, la calidad y, por supuesto, la maximización de utilidades. En cuanto a los factores internos, elementos dentro de la misma que inciden en el éxito o fracaso empresarial, así como en su crecimiento o desarrollo, son detonadores o, por el contrario, obstáculos. Los principales referidos en la literatura son:

- *Edad de la empresa.* La relación entre edad y crecimiento empresarial pudiera estar ligada tanto en forma recta como inversa. Bajo esta segunda inclinación, diversos autores señalan que hay una relación inversa entre dimensión y crecimiento, es decir, las empresas grandes no crecen, ya que por su tamaño no les es posible continuar extendiéndose. Otros autores señalan que la edad de la empresa es indistinta a su crecimiento, donde hay empresas que se estancan, existiendo empresas jóvenes con empuje que crecen a ritmos acelerados.
- *Motivación.* El deseo de crecer; se requiere un motor que lleve a la acción y éste es la voluntad, como lo señalan Blázquez *et al.* (2006, p. 46): “Penrose (1962) identificó la motivación del directivo como factor interno necesario para aprovechar los recursos ociosos como oportunidades que inducen a la empresa hacia el crecimiento.”
- *La estructura de propiedad,* que puede recaer en una persona, en dos o más, ya sea miembros de la familia y/o personas ajenas a ella, de acuerdo con Blázquez *et al.* (2006, p. 46): “la actitud inherente al directivo en busca del éxito personal puede verse frenada o alentada según el grado de concentración de propiedad de la empresa”.
- *La gestión del conocimiento.* Requiriendo conocimientos de diversa índole, como del entorno, clientes, proveedores, mercadotecnia, planeación estratégica, finanzas, fiscal, relaciones humanas, gestión del talento humano y de la propia actividad de la empresa entre muchas más, la dificultad trasciende cuando además el propietario está tan inmerso en la cantidad de asuntos cotidianos que resolver que puede perder la dirección y atención, ya que suele ser un todólogo.

- *Orientación estratégica.* Ejercer acción y tomar decisiones con una definición clara de la meta, ya que de nada sirve actuar si se desconoce el camino a seguir.

Se debe recordar que las microempresas se encuentran en un ambiente que repercute en ellas, por más pequeña y simple que sea la entidad recibe los embates y las virtudes del entorno, por tanto hay factores externos que inciden en su crecimiento, como:

- *La oferta y la demanda.* Reconocer el desenvolvimiento del mercado lleva a determinar el crecimiento de la empresa, de acuerdo a un análisis de la oferta existente esto es el identificar a los competidores y de la demanda, es decir a clientes, para Blázquez *et al.* (2006, p. 50): “la demanda determina la actividad productiva de la empresa, dado que la decisión del consumidor viene determinada por el grado de aceptación del producto ofertado”.
- *Las mejoras tecnológicas.* Permite a la empresa mejorar su operación y, por ende, impulsar su crecimiento.
- *Accesibilidad a créditos privados.* Varía dependiendo de su dimensión, de acuerdo con Aragón y Rubio (2005, p. 40): “el poder de negociación con entidades de crédito es inversamente proporcional al tamaño, por lo que a menor tamaño peor acceso a las fuentes de financiación ajenas”.
- *Apoyo gubernamental,* contrarresta la dificultad de acceso a financiamiento privado, de acuerdo con Góngora (2013 p. 6): “el apoyo se centra principalmente en fortalecer a las empresas mediante financiamiento a aquéllas que no cuentan con acceso a la banca comercial”.

Tratando de cerrar brechas y buscando su fortalecimiento, el apoyo no sólo es financiero, también se ofrece en capacitaciones, gestión y asesoría, participando el gobierno federal y estatal.

### *Metodología*

Es una investigación multivariable, tiene como variable dependiente los factores internos y externos de la microempresa, que inciden en el crecimiento y desarrollo de ella. Como variables independientes, las características individuales de la persona empresaria, las políticas públicas existentes y las características inherentes a la microempresa. Es una investigación empírica confirmatoria, ya que de acuerdo con Fernández (2006), las investigaciones confirmatorias validan o rechazan las teorías en función de unas hipótesis basadas en esas proposiciones, donde se pretende confirmar de acuerdo a casos particulares las teorías establecidas.

Se utiliza un método combinado, es decir, cuantitativo y cualitativo, ya que de acuerdo con Cook y Reichardt (2005, p. 30): “tratar como incompatibles a los tipos de métodos estimula obviamente a los investigadores a emplear sólo uno u otro cuando la combinación de los dos sería más adecuada para las necesidades de la investigación”. Utilizando el método cuantitativo para medir el resultado de la investigación más por la naturaleza propia de la misma, no se descarta a totalidad el uso del método cualitativo, ya que el presente trabajo asume la realidad dinámica, donde el proceso de ella es tan importante como el resultado, de acuerdo con Cook y Reichardt (2005, p. 34): “los métodos cualitativos no sólo pueden ser empleados para descubrir las preguntas que resulta interesante formular y los procedimientos cuantitativos no sólo pueden ser empleados para responderlas”.

Se estudia a empresas que tengan un local abierto al público, cuyo requisito es ser microempresa familiar dedicada a los servicios de alquiler sin intermediación de salones de fiesta y centros de convenciones.

El instrumento utilizado para la recolección de datos es a través del cuestionario formulado con 31 preguntas. La obtención de datos es a través de fuentes primarias, cuestionario y secundarias, revisión de literatura. Para la obtención de la muestra se determina:

$$n = \frac{z^2 p q N}{Ne^2 + z^2 pq}$$

$n = 49.67$  Se determina que el tamaño de la muestra es de 50 empresas

**Donde:**

**z** = Nivel de confianza, 90%, donde:  $z = 1.645$

**p** = Probabilidad a favor, porcentaje con el que se aceptó la hipótesis, es decir variabilidad positiva. Se determina el 50%, donde  $50\%$  entre  $100 = 0.5$

**q** = probabilidad en contra, porcentaje con el que se le rechazó la hipótesis, es decir variabilidad negativa, donde  $p + q = 1$ . Se determina el 50%, donde  $50\%$  entre  $100 = 0.5$

**N** = Población conformada por 187 microempresas dedicadas al arrendamiento de inmuebles para fiesta

**e** = Error del muestreo, es del 10% la diferencia entre el resultado de la muestra y el de la población

### *Análisis y discusión de resultados*

De las 50 empresas encuestadas, en 23 respondieron los propietarios y en 27 los encargados, ya que argumentaron tener otras actividades ajenas al negocio que les imposibilitaba efectuarlo personalmente, un segundo empleo o bien responsabilidades en el hogar, razón por la cual en algunas de las preguntas se desconocía la respuesta.

Los embates que sufre la familia se manifiesta en la conformación de la jefatura de la empresa, ya que en la caracterización del empresario está casado 63.1%, seguidos por los separados y unión libre, con una variación porcentual del 1%, entre ambos, donde la jefatura de la familia recae en la misma persona que ostenta la jefatura de la empresa, aunque carezca de formación empresarial. En el ramo de salones de fiesta se destaca que se carece de jóvenes emprendedores y quienes dominan el sector son personas maduras, ya que los rangos de edad oscilan de 46 a 55 años de edad con 48%. Al cuestionarles acerca de la razón por las que se inició la empresa, 89% respondió que requería de una fuente extra de ingresos. La mayoría tiene un segundo empleo y, en la totalidad, el gerente y el propietario son la misma persona. El nivel de estudios del gerente es de licenciatura con 67%, y llama la atención que la mayoría no ha recibido capacitación empresarial, por lo que lleva su negocio de forma empírica.

El segundo segmento está conformado por la caracterización de la microempresa, donde fiscalmente está constituido generalmente como persona física con 86%, en la modalidad otro, donde no cuentan con inscripción ante la SHCP, ya que funcionan como terrazas familiares y argumentan que esporádicamente se renta. Debiendo discutir la informalidad fiscal del citado sector, al no contribuir al gasto público y, por tanto, ser competencia desleal para quienes actúan bajo la norma. Independientemente de la conformación fiscal, al ser personas físicas y no utilizar alguna forma de asociación entre los miembros (sociedades mercantiles o asociación en participación, por ejemplo) optando por la individualidad jurídica, aunque la propiedad de la empresa recaiga en varios miembros de la familia, puede ser motivo a la fácil ruptura de relaciones familia-laborales, pérdida de mano de obra de familiares y, al ir más allá, puede decirse al quebranto armónico de la familia por carecer sus integrantes de certidumbre. El motivo de utilizar a la persona física para tributar y no recurrir a diferentes opciones es preocupante, ya que puede derivar precisamente de esa falta de orientación estratégica que no visualizan diversas opciones, ya sea porque no se recurre con expertos y los jefes de familia realizan múltiples actividades.

En cuanto a la relación entre familia, empresa y propiedad, se observa que se carece de diferenciación, por lo que hay confusión sobre cada uno de ellos, donde no se establece con claridad si determinado miembro de la

familia es empleado, o tiene la propiedad o ambos, ya que señalan que se recurre a la ayuda de los hijos, mas no son empleados, pero tienen tareas específicas establecidas. Los propietarios y gerentes son la misma persona y se carece de propietarios ajenos a la familia. En algunos casos, los esposos son quienes comparten la propiedad de la empresa, donde un aspecto a resaltar es el caso de las empresas familiares de los divorciados donde hay dificultad de gestión empresarial y, en algunos casos, no hay continuidad en la actividad y ésta se desarrolla de forma eventual.

Al realizar la calificación sobre la gestión y prácticas administrativas, al responder los empleados manifestaban desconocer dicha situación. El control de calidad es nulo en la mayoría de la empresas con 97% y se carece de una planeación de mediano y largo plazo, así como de una revisión de los procesos administrativos. Por otra parte, sólo existe la contabilidad para el cumplimiento de impuestos y se carece para la toma de decisiones de inversión o financiamiento del negocio. La estructura organizacional es empírica, ya que hay un encargado que coordina los esfuerzos del personal, mas se carece de una gestión del talento humano, estímulos y recompensas. Las empresas en este ramo no utilizan los apoyos gubernamentales, ya que desconocen el “papeleo” y la tramitología, requiriendo de un profesional especializado que cobra honorarios, además de la cantidad de información que les solicitan. Externan la poca confianza y credibilidad de tener acceso a un apoyo de este tipo. La empresa que los utilizó desconoce el tipo de apoyo recibido. El 11% no ha utilizado algún tipo de crédito o financiamiento, el motivo principal es lo costoso de financiamiento, confirmando la teoría donde las microempresas familiares tienen dificultad de acceso al crédito.

En el tercer y último segmento acerca de la identificación de factores de éxito de las microempresas donde pueden responder a más de una respuesta, la mayoría respondió: contacto con los clientes, seguido de liderazgo del director, producto y servicio innovador, cultura organizacional, familiares trabajando en la empresa, para finalizar con la estrategia empresarial. Por tanto, hay plena cercanía de la empresa con sus grupos de interés y es parte vital de este tipo de negocios. En cuanto a las debilidades de la empresa, imperan la falta de capacitación empresarial y el desconocimiento administrativo, muy por abajo, y en tercer sitio, son los problemas familiares llevados a la empresa, donde a pesar de carecer de protocolos y definición de roles y certidumbre en la propiedad, no hay problemas entre los miembros de la familia causados por la empresa. Las oportunidades de la empresa, principalmente, ha sido el mercado creciente con el 87% de las empresas, 3% la moda y el gusto por las fiestas de la población de Colima y 10% no observa oportunidades. Las amenazas primordiales son el ambiente financiero confuso, los créditos caros y la inseguridad. En cuanto a la frecuencia con la que evalúan los resultados de la empresa, imperó “nunca”, seguido por “rara vez”, confirmando la

carencia de una planeación estratégica en su desempeño. En cuanto al uso de la tecnología, el uso de internet para efectos de publicidad es el principal. Al responder si le gustaría que el negocio creciera, 80% contestó afirmativamente, el resto señaló su falta de deseo por crecer argumentando la satisfacción con el estado actual del negocio y las complicaciones administrativas que implicaría. Haciendo hincapié que para lograr el crecimiento de la empresa debe existir el deseo de realizarlo, esto es, la motivación de llevarlo a cabo, sin este elemento no es posible efectuarlo.

### *Conclusiones*

La cantidad de Mipymes a nivel nacional es importante, por lo que respecta al rubro de alquiler sin intermediación, para salones de fiesta en el estado de Colima, la mayoría son microempresas, donde a pesar de su aporte a la economía regional, no cumplen a plenitud con el mejoramiento del nivel de vida de la población; de acuerdo con Romero (2009, s.p.), citado por Góngora (2013, p. 6): “las Mipymes tienden a generar empleos con menores condiciones en comparación a las empresas grandes, es decir, pagan menores salarios y ofrecer menor seguridad en el empleo. Por lo que también se pone en tela de juicio su capacidad de impulsar el desarrollo económico y no únicamente el crecimiento”. Donde el crecimiento refiere a aspectos cuantitativos de la economía, por ejemplo, el incremento de las ventas, de la población económicamente activa, la disminución del desempleo, más la cuestión relevante es la búsqueda del desarrollo económico, que implica cambios cuantitativos y cualitativos en aras de mejorar el nivel de vida de la población en su conjunto, como es el ofrecer empleos remunerados justamente y con esquemas de seguridad social.

Las Mipymes deben fortalecerse, actuar de forma estratégica con visión y cuidar los elementos administrativos, ya que tener una empresa, por micro, mini o pequeña que sea, requiere dedicación, ya que, de acuerdo con Casas e Ibarra (2013, p. 88): “resulta difícil no tentarse con la idea de iniciar un negocio propio. Y es que a pesar de la crisis económica, México ha sabido mantener cierta estabilidad, lo que hace pensar a muchos que es el momento de iniciar un proyecto de forma independiente. Sin embargo, no es tan fácil”. Y esto queda de manifiesto donde los empresarios del ramo al tener multiplicidad de actividades, el tiempo dedicado a la empresa deben ser compartidos con el resto de las actividades, donde además puede observarse que no han recibido formación administrativa. Donde las empresas de estudio, además de funcionar como empresas, son terrazas para eventos familiares que buscan tener un ingreso adicional, observando que el crecimiento en las microempresas estudiadas está dado por la diversificación de actividades, es decir, éste surge a través de

subcontratación de servicios de alimentación, decoración con globos y mesas de postres principalmente.

Al atender la pregunta central de esta investigación, se observa que los elementos, tanto internos como externos, inciden en ella:

- *Internos*. Las características del empresario, el tiempo que dedica a la empresa, la situación familiar, el grado de organización en ella.
- *Externos*. Los apoyos gubernamentales, el costo del financiamiento, el mercado.

Algunos autores destacan los factores internos, de acuerdo con Aragón y Rubio (2005), la mayoría de los factores críticos de éxito destacados por la literatura académica y por la profesional, se centran en los activos intangibles, como la gestión financiera, recursos tecnológicos, innovación, calidad, dirección, gestión de los recursos humanos, flexibilidad de la estructura organizativa, los sistemas de información y las alianzas y acuerdos de cooperación, donde cada empresa estudiada es diferente, pero la mayoría coincide en que el propietario influye directamente en el crecimiento de la empresa a través de las decisiones que toma y del liderazgo que ejerce.

Con base en lo anterior, referente a las características personales de la persona de negocios, de acuerdo con Casas e Ibarra (2013, p. 88): “hay ciertos factores particulares que pueden afectar el crecimiento de un negocio. Entre ellos están la capacidad de liderazgo y la experiencia del futuro empresario”.

De acuerdo con los resultados arrojados en el estudio efectuado, el dirigente tiene otras actividades y se carece de formación empresarial, elemento que es confirmado por Ávila (2014, s.p.): “la falta de cualidades de liderazgo y emprendimiento por parte de los jóvenes”. Situación que el estudio arroja donde las personas jóvenes no aparecen en escena donde predominan en el giro las personas en madurez.

Para alcanzar el crecimiento empresarial, se tiene que ir más allá de las fortalezas y carencias del empresario y de la empresa misma, debe plantearse también la pregunta acerca de las necesidades del cliente, voltear la mirada al mercado, observar a la competencia y diversificar, como lo refiere Jones (2008, p. 314): “si las organizaciones se imitan entre ellas de esta manera, resulta que tanto imitador como imitado enfrentan tipos semejantes de problemas estratégicos y estructurales conforme crecen”. El factor financiero es uno de los elementos que inciden en el crecimiento y desarrollo de las microempresas, de acuerdo con Casas e Ibarra (2013, p. 87): “también surgen dificultades en la presentación de estados financieros y un alto componente de informalidad; la demora en el pago de obligaciones tributarias es otra fuente de desembolsos”, donde la clandestinidad de las terrazas familiares con giro empresarial provoca vulnerabilidad, no sólo de la economía regional sino de

la propia empresa, donde al carecer de registros contables y encontrarse en la informalidad el acceso a financiamiento es difícil, así como a los apoyos gubernamentales existentes. Con base en lo citado en retrolíneas, se concluye que el presente estudio confirma la hipótesis planteada, siendo multifactorial las causas de crecimiento en la empresa, dadas tanto por los aspectos internos y externos ya mencionados.

### *Recomendaciones*

- Se sugiere que el propietario ejerza una paulatina delegación de funciones apoyándose en expertos del área, más con la finalidad de acotar gastos, se propone recurrir con profesionales de reciente egreso, que si bien tienen poca experiencia, poseen el conocimiento y el ímpetu para poner en marcha los procesos administrativos que sean detonadores del crecimiento.
- Realizar actividades de promoción y marketing que capten la atención de los microempresarios para que acudan a las universidades a capacitación, así como a los organismos gubernamentales que ofrecen los apoyos.
- Vincular a los estudiantes de los últimos dos semestres de las carreras económico administrativas con la clase micro empresarial a través de cursos y talleres.
- Nivelar la estratificación de las Mipymes que data del año 2009 con la parte fiscal, para que haya congruencia y se proporcione el apoyo a quienes lo necesitan de forma ágil, ya que en materia fiscal, la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR, 2017), establece que para ser régimen de incorporación, el límite es obtener ingresos de hasta dos millones de pesos anuales, y, por su parte, conforme a la estratificación 2009, la microempresa es aquella que tiene ventas anuales de hasta cuatro millones de pesos.

### *Bibliografía*

- Aragón, A. y Rubio, A. (2005), "Factores asociados con el éxito competitivo de las Pyme industriales en España", *Universia Business Review*, 8, cuarto trimestre, pp. 38-51, España.
- Ávila, E. (2014), "Las Pymes en México: Desarrollo y competitividad", *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, núm. 201.
- Belausteguigoitia, I. (2009), *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación*, McGraw-Hill Interamericana, 2a. ed., México.
- Blázquez, F.; Dorta, J. y Verona M. (2006), "Concepto, perspectivas y medida de crecimiento empresarial", *Cuadernos de Administración*, vol. 19, núm. 31, enero-junio, pp. 165-195 Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.

- (2006), “Factores del crecimiento empresarial”, *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 16, núm. 28, julio-diciembre, pp. 43-56, Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Casas, V. e Ibarra, E. (2013), “Análisis del impacto de crecimiento en las Pymes que se desarrollaron bajo un esquema de incubación: Caso de estudio”, *Revista internacional administración & finanzas*, vol. 6, núm. 3, pp. 85 a 94.
- Cook, T. y Reichardt, S. (2005), *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evolutiva*, Ediciones Morata, España.
- Dávalos, M. (2010), *Manual de introducción al derecho mercantil*, Colección Cultura Jurídica, Universidad Nacional Autónoma de México, 1a. ed., México.
- Diario Oficial de la Federación (2009), “Acuerdo por el que se establecen la estratificación de la micro, pequeña y mediana empresa del 25 de junio”, consultado el 15 de junio de 2016.
- Diario Oficial de la Federación y Ley Federal del Trabajo (2015), “Última reforma publicada DOF 12-06-2015”, DOF, CFF (2016), última reforma DOF 12-01-2016.
- Domenge, R. y Belausteguigoitia, I. (2010), “Nuevas Pymes: Problemas y Recomendaciones”, *Desarrollo Empresarial*, núm. 33, pp. 1-4.
- Echaiz, D. (2010), “Protocolo familiar. La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares”, *Boletín mexicano de derecho comparado*, vol.43, núm. 127, enero-abril, pp. 101-130, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2015), Boletín de prensa núm. 285/16, del 13 de julio 2016. Aguascalientes, México.
- Fernández, V. (2006), *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Universidad Politécnica de Cataluña, España.
- Góngora, J. (2013), “El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México”, *Comercio Exterior*, vol. 63, núm. 6, noviembre y diciembre (pp. 1-6).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Censos (2009), *Micro, pequeña y mediana empresa, estratificación de los establecimientos*, México.
- (2014), “Encuesta Nacional de Uso del Tiempo recuperado el 17 de diciembre de 2017”, de: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/especiales/enut/2014/>
- (2013), “Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013 (SCIAN) México”.
- (2015), de: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/col/poblacion/>, recuperado el 16 de diciembre de 2017.
- Jones, G. (2008), *Teoría organizacional*, 5a. ed., México, Pearson Educación.

- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2015), publicada en el DOF el 30 de diciembre de 2002, última reforma del 21 de enero de 2015, México.
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 2015), *Informe IV. Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*, Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2002), “Mejorar la competitividad de las Pymes”, resumen en español, Conferencia Ministerial de la OCDE en Bolonia.
- (2004), “2nd. Conference of ministers responsible for small and medium-sized enterprises (SMES) promoting entrepreneurship and innovative SMES in a global economy: Towards a more responsible and inclusive globalization”, 3-5 junio, Stanbul, Turkey.
- Plan Nacional de Desarrollo, “Programa de Desarrollo Innovador (2013-2018)”, Secretaría de Economía, México.

### *Sitios web*

- Instituto Nacional del Emprendedor (2017): <https://www.inadem.gob.mx/>, recuperado el 5 de enero de 2017.
- ProMéxico (2017): <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>, recuperado el 12 de febrero de 2017.

---

## CAPÍTULO 5

# LA IMPORTANCIA DE LA PERSPECTIVA DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

---

Nancy Tass Salinas<sup>1</sup>  
Enrique Macías Calleros<sup>2</sup>  
Óscar Mares Bañuelos<sup>3</sup>

### *Resumen*

En un ambiente como el actual, de competitividad, de cambios rápidos y permanentes, la supervivencia de una organización depende de su capacidad para generar valor agregado a sus clientes y proveedores, dependiendo, principalmente, de la capacidad de innovación, velocidad de respuestas, adaptabilidad al cambio y habilidad para detectar las necesidades de recurso humano en la cadena de valor de la organización.

El capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello, la competitividad. Toda organización debe conocer la perspectiva del personal en su entorno de trabajo, de tal forma que permita el mejoramiento de los procesos y de la productividad humana.

En el presente trabajo de investigación se plantea una guía para analizar las dimensiones que pueden aumentar de grado de satisfacción laboral y, por ende, la calidad de vida del personal en relación con las condiciones de trabajo, considerando el objeto de estudio en dos organizaciones (una local y otra estatal), por medio del diseño y aplicación de un instrumento semiestructurado.

---

<sup>1</sup> Profesora e investigadora de tiempo completo del Instituto Tecnológico Superior de los Ríos, México. nancy.tass84@gmail.com

<sup>2</sup> Profesor e investigador de tiempo completo de la Facultad de Contabilidad y Administración de Tecmán, Universidad de Colima, México. enrique\_macias@uacol.mx

<sup>3</sup> Profesor e investigador de tiempo completo de la Facultad de Contabilidad y Administración de Tecmán, de la Universidad de Colima, México. oscar\_mares@uacol.mx

**Palabras clave:** capital humano, satisfacción laboral, condición laboral, dimensiones, productividad.

### **Abstract**

*In an environment like the current one, of competitiveness, of rapid and permanent changes, the survival of an organization depends on its capacity to generate added value to its customers and suppliers, depending mainly on the capacity for innovation, speed of responses, adaptability to change and ability to detect the needs of human resources in the value chain of the organization.*

*Human capital is an intangible asset that has the capacity to support the increase of productivity, boost innovation and with it, competitiveness. Every organization must know the perspective of the personnel in their work environment, in such a way that allows the improvement of the processes and human productivity.*

*In this research work, a guide is presented to analyze the dimensions that can increase the degree of job satisfaction and, therefore, the quality of life of the staff in relation to working conditions; considering the object of study in two organizations (a local and another state), through the design and application of a semi-structured instrument.*

**Keywords:** *human capital, job satisfaction, working condition, dimensions, productivity.*

### **Introducción**

De acuerdo con Ramírez Ospina, D. (2015), en su interesante trabajo: *Capital humano, una visión desde la teoría crítica*, abordan la problemática asumida por la escuela de Frankfurt, la cual propone que el capital humano es un conjunto de conocimientos convertidos en valor agregado a los sistemas de producción. La importancia que tiene el capital humano dentro de las organizaciones del siglo XXI hoy en día, demanda tener personal altamente motivado. El personal debe ser el activo más importante de cualquier organización, la herramienta más valiosa con que cuentan y que les permite alcanzar sus objetivos. En todo momento, las organizaciones se plantean objetivos de corto, mediano y largo plazo, no sólo para subsistir sino para reinventarse. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz para cumplir con dichos objetivos, es aquí donde se plantea el recurso humano como capital humano y es de suma importancia el poder analizar cómo aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes, a tal grado que sea capaz de valerse por sí mismo para entregar lo mejor de su persona al trabajo.

Cada acto de la vida del ser humano refleja los valores, la manera de pensar y la cultura, en forma mucho más fidedigna que cualquier eslogan o enunciado sobre los mismos; de igual modo sucede para cualquier organización.

Muchos líderes o directivos de empresas se sorprenden y tienden a negar cierto nivel de descontento de sus empleados, simplemente porque se centran en el mensaje que entienden que ellos están emitiendo. Consideran que son suficientemente claros al presentar el objetivo de la empresa, su visión y sus valores. Es el que, suponen, la gente debería estar recibiendo, como si lo dicho fuese más fuerte que lo que los hechos transmiten.

La realidad es absolutamente contraria y sería fácilmente entendible con sólo ponerse en el lugar del otro. Sólo basta escuchar el lenguaje obvio cuando no presenta contradicciones con el quehacer cotidiano, cuando resulta natural y coherente con el día a día de las vidas laborales.

Cada integrante del capital humano debe estar consciente de la importancia de su trabajo dentro de la organización, ya que son el componente de la gran estructura y para una organización que se mueve en ambientes muy competitivos, contar con recursos humanos con el conocimiento experto, las competencias, las habilidades y la experiencia indispensables para competir ventajosamente en un ambiente global significarán la diferencia entre el éxito y el fracaso. Las organizaciones eficientes compiten con mayor firmeza y refuerzan su competitividad, detectando, incorporando, desarrollando y reteniendo al mejor personal.

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

Para González-Álvarez, N. & Solís-Rodríguez, V. (2011), en su aportación: *Descubrimiento de oportunidades empresariales, capital humano, capital social y género*, confirman su hipótesis sobre la influencia del capital humano sobre el descubrimiento de oportunidades, agregando valor a las organizaciones. En este contexto, la satisfacción laboral en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la Región de los Ríos en el estado de Tabasco, México, es un tema de interés debido al desconocimiento de la razón de ser en el incremento de desempleos en los diferentes sectores económicos, la poca productividad en las organizaciones (Pymes) al no generar competitividad en un mercado estatal y/o nacional, y el escaso derrame económico de los municipios de Balancán y Emiliano Zapata, considerando que la pieza clave es el factor humano debido que es el activo intangible y que de él dependen todas las acciones que conllevan a las organizaciones o producir bienes y/o servicios.

### ***Objetivo***

Analizar las dimensiones que se involucran en la satisfacción laboral del personal de las Pymes, de tal forma que permitan idear estrategias de mejora para incrementar la productividad humana.

### ***Hipótesis***

El personal de ambas organizaciones considera que los líderes no valoran el potencial humano, valiéndose de cubrir las actividades o funciones encomendadas con números o estadísticas que enmarquen el crecimiento de la misma, dejando atrás la motivación, el clima organizacional, la estabilidad laboral y otros elementos importantes para el personal.

### ***Preguntas de investigación***

Para analizar la importancia de la satisfacción laboral en las Pymes, se requiere iniciar con los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué dimensiones se deben considerar desde la perspectiva del personal para poder incrementar la productividad de los mismos?
- ¿Ambas empresas dan valor al personal con que cuenta, no importante el tamaño de la organización?
- ¿El personal se siente satisfecho en su área de trabajo?
- ¿Cómo puede una organización lograr la satisfacción laboral de su personal?

### ***Justificación***

Según Calderón V., J. & Mousalli K., G. (2012), en su trabajo denominado *Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones*, los verdaderos agregados tienen que ver con los intangibles del recurso humano, los cuales inciden directamente en la competitividad. Actualmente en el mundo se maximiza el número de trabajadores desconectados con sus puestos de trabajo y se minimiza el número de trabajadores felices y productivos; lo anterior marca la pauta a que se debe centrar la atención en el mejoramiento de las propuestas que permitan solucionar dichos resultados. Tabasco, a nivel nacional, ocupa uno de los primeros lugares en el desempleo, donde los jóvenes y adultos no obtienen lo que desean a corto plazo y que además no es acorde a su perfil, en la mayoría de los casos.

La presente investigación permitirá obtener una guía que muestre el impacto de las dimensiones de la satisfacción laboral en una pequeña y otra

mediana empresa de la Región de los Ríos en el estado de Tabasco, México; garantizando realizar a trabajos futuros propuestas que permitan potencializar e incrementar la satisfacción laboral de las organizaciones.

### *Marco teórico*

Para García Zambrano *et al.* (2012), la idea del capital humano tiene que ver con la tasa de retorno o el costo-beneficio de la inversión en los activos intangibles de las organizaciones, puesto que está plenamente comprobado que éstos inciden directamente en la competitividad de las mismas. El término de capital humano existe desde mediados del siglo pasado y fue impulsado entre otros, por autores como Schultz y Becker, para originar el crecimiento económico de las sociedades occidentales, es hasta ahora que se le ha dado gran fuerza, para aplicarse a organizaciones y para promover el desarrollo de la empresa a través de sus individuos:

- *Capital* es la cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad
- *Humano* es relativo al hombre o propio de él.
- *Capital humano* se considera el aumento en la capacidad de la producción del trabajo, alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores.

Estos elementos por separado no nos dan mucha claridad sobre su utilización en el tema de administración de recursos humanos, pero si los integramos ayudan a buscar herramientas para encontrar la mejor manera de aumentar la capacidad de los individuos dentro de la organización, de tal manera que podamos llegar a los resultados esperados, a través de su contribución y del desarrollo de habilidades para adquirir conocimientos.

El *capital humano* se refiere al aumento de capacidad de la producción del trabajo alcanzada a través de la mejora en las capacidades de los trabajadores. Surge ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología que dé soporte en la producción, ya que ni con la tecnología más avanzada podemos alcanzar las metas deseadas si no la operamos con un recurso altamente calificado y que tenga los conocimientos para aportar valor en la organización. El capital humano también es considerado como las características o cualidades de las personas (aspectos intangibles como: la formación, educación, escolarización, el conocimiento, la salud) o el nivel de conocimiento que posee cada individuo, es decir, la fuerza mental que seamos capaces de desarrollar para contribuir a los objetivos de la empresa; sin embargo, se ha comprobado que además de los conocimientos también se requiere el que tengamos la actitud adecuada para estar dispuestos a crecer dentro de la organización y, por tanto, a mostrar una conducta de excelencia a la hora de desarrollar nuestro trabajo.

La actitud correcta es el primer paso para generar capital humano y para poder crear valor en la organización. El personal con mayor desempeño y ascenso en las compañías lo logran, no únicamente por tener conocimientos únicos e indispensables (alto capital humano) para desarrollar su función sino que muestran una actitud positiva frente al entorno; es decir, son individuos que saben responder a las necesidades de sus clientes, que conocen cómo deben relacionarse con los proveedores y colaboradores de trabajo, que tienen las herramientas para tomar decisiones cuando se requiere, que son capaces de trabajar en equipo y son proactivos, con la iniciativa de estar un paso adelante de lo que demanda el negocio, y para ello debemos buscar empleados que tengan el deseo continuo de aprender nuevas habilidades para desarrollar mejor su función.

Toda organización está formada por estructuras, procesos y recursos. Las estructuras se relacionan con la forma en que se distribuyen los puestos y tareas; los procesos a la manera en la cual se desarrollan las acciones o propósitos de la organización; el recurso es la fuente de suministro, que puede ser tecnológico, material, de conocimiento o de personal. El término *recurso humano* hace referencia al suministro del personal adecuado y necesario para las diferentes áreas de la empresa; pero actualmente hay una tendencia que ha ido tomando fuerza de manera global en el ámbito organizacional: la perspectiva del capital humano. El capital humano comprende todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa, así como la organización laboral, incluyendo sus valores (Robbins & Judge, 2013). Lo anterior engloba todo aquello relacionado con la parte humana de la empresa, es decir, a cada individuo que labora dentro de ella. En la definición anterior se involucra implícitamente el término de satisfacción laboral, ya que se puede considerar como una experiencia del individuo miembro de la organización.

En toda organización se puede distinguir una visión orientada al crecimiento dentro de un mercado; las formas para lograrlo son diversas, pero todas requieren del capital humano en cuestión de conocimientos, habilidades y valores para lograr los intereses de la misma. Si el propósito es crecer, se debe conocer a las personas que laboran dentro de ella, lo cual implica valorar el capital humano. Por lo anterior, es sumamente importante conocer el punto de vista del personal y el grado de satisfacción laboral que experimenta (Contreras, 2012).

La satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con el personal y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y longevidad. Por ende, es importante el estudio de la satisfacción laboral del personal en dos líneas principales: la experiencia del empleado y el impacto que produce en la organización. En el presente estudio de caso se enfatiza la experiencia del personal, en la que interviene la perspectiva del capital humano.

Werther (2010) la define como la proporción entre la persona y su puesto de trabajo y que puede ser intrínseca y extrínseca. La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan; en cambio, la satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación del trabajo, entre ellas, las prestaciones y el salario (Weil & Bennis, 2004).

A su vez, Spector (2002) afirma que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de éstos. Pero también la satisfacción laboral tiene que ver con las emociones; Sandoval (2006) señala que es un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

Hay dos tipos de factores que afectan el grado de satisfacción laboral:

1. Las variables involucradas con las relaciones interpersonales.
2. Los factores de superación.

Este enfoque de capital humano en la organización actual, da mayor contenido y supera, por tanto, al modelo tradicional de administración de personal. En este nuevo esquema, el trabajador se convierte en un generador de energía y eficiencia personal y organizacional. Es importante señalar que los elementos, capital humano y motivación, deben siempre considerarse en un marco mucho más amplio, en el que el resto de procedimientos y sistemas organizacionales, como la selección del personal, las compensaciones, los sistemas de evaluación y, por supuesto, los programas de desarrollo, se articulen para generar sinergia organizacional.

Finalmente, Loubet-Orozco, R. & Morales-Parra, A. (2015) coinciden con el Banco Mundial al citar los cuatro pilares, que como estrategia del conocimiento reconocen estas organizaciones globales:

1. Fuerza de trabajo calificada.
2. Moderna infraestructura.
3. Sistema de innovación, ciencia y desarrollo.
4. Marco de gobierno promotor del desarrollo.

Es claro que las personas con talento prosperan en un entorno en que su trabajo les supone un reto y les ofrece la oportunidad de progresar, en vez de sentirse obligadas a permanecer en un trabajo determinado sólo por el ingreso que éste representa. Una buena organización debe ser capaz, a través del personal idóneo, de determinar cuáles son las necesidades de capacitación de los colaboradores, para, a partir de ellas, diseñar los

planes y programas que las satisfagan contemplando los aspectos materiales y humanos necesarios.

### *Metodología*

La presente investigación proporciona información valiosa relacionada con el efecto de las condiciones de trabajo y el grado de satisfacción laboral de una muestra aleatoria simple del 80% de los empleados del área operativa de una empresa local, en contraste con los de una empresa estatal que tiene una planta ubicada dentro de la región de Los Ríos, en el estado de Tabasco, y presenta por medio de una exploración cualitativa el grado de satisfacción laboral del personal, de acuerdo a las condiciones de trabajo que hay en ellas.

Debido al enfoque cualitativo de esta investigación, que resalta el estado emocional y psicosocial del individuo, se consideró importante el contacto directo con el trabajador mediante la aplicación de una entrevista semiestructurada. Este estudio es de utilidad para el sector empresarial en primera instancia, toda vez que muestra la perspectiva del empleado hacia las condiciones de trabajo propias de la organización, medida en grados de satisfacción laboral. Ello permite identificar las áreas de oportunidad y de desarrollo potencial para la mejora de los procesos que conduzcan a obtener mejores beneficios económicos y calidad.

Se plantea en una metodología cualitativa debido que se desea conocer la satisfacción laboral del personal en las organizaciones donde laboran; se utilizó una herramienta de recolección de datos que permitiera lograr que los participantes narraran sus experiencias y puntos de vista, sin enjuiciarlos ni criticarlos. Se entrevistaron a distintas personas de ambas empresas, sin importar los criterios de edad y sexo.

Es importante hacer mención que las dos empresas se dedican a la distribución de agua purificada en la región de Los Ríos en el estado de Tabasco, “Purificadora de Agua BERMAR, S.A. de C.V.”, es una empresa local del municipio de Balancán, y “Bepensa Bebidas, S.A. de C.V” (Agua Purificada CRISTAL), es una empresa estatal, donde la planta que se consideró para la investigación se ubica en el municipio de Emiliano Zapata, Tabasco.

La entrevista semiestructurada, consistió en un total de 50 preguntas, considerando cubrir las dimensiones que se tienen que tomar en cuenta para analizar la satisfacción laboral del personal. Tales dimensiones se clasificaron de la siguiente manera:

**TABLA 1. DIMENSIONES A CONSIDERAR PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL**

<b>Dimensión</b>	<b>Referencia</b>
<b>Estabilidad laboral</b>	Equilibrio laboral, considerando una perspectiva subjetiva.
<b>Condiciones de trabajo</b>	Haciendo hincapié a los siguientes puntos: ingreso (adecuación de acuerdo a los gastos, forma de pago), prestaciones (vacaciones, aguinaldo, uniforme), capacitación, oportunidades de desarrollo (de ascenso o para continuar los estudios), seguridad y limpieza, bienestar, incentivos (en efectivo o motivacionales) y carga de trabajo.
<b>Relaciones interpersonales</b>	Involucra el carácter social del personal, expresado en las relaciones que entabla con los miembros de la organización.
<b>Comunicación</b>	Describe la forma de expresar las ideas y sentimientos hacia los demás.
<b>Motivación</b>	Es en relación con la satisfacción de necesidades de logro, afiliación y poder, tanto dentro como fuera de la organización.
<b>Clima organizacional</b>	Es la percepción del trabajador del entorno en general.
<b>Estrés</b>	Se refiere al grado de ansiedad que percibe el trabajador en las actividades que realiza.

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

Se incluyeron preguntas que permitieran obtener la mayor información subjetiva posible de los trabajadores, con la finalidad de tener un mayor grado de confiabilidad en la medición de la satisfacción laboral del personal dentro de la organización. Se creó un escenario de tal forma que los entrevistados pudieran percibir la confianza y que los cuestionamientos estaban ajenos a las decisiones de los líderes y directivos de las organizaciones, con la finalidad de que pudieran contribuir en la información fidedigna a cada cuestionamiento realizado.

### ***Análisis y discusión de los resultados***

Se analizaron los comentarios obtenidos de cada persona en la aplicación del instrumento semiestructurado. Se decidió categorizar dichos resultados en los siguientes parámetros:

- a) *Satisfecho*. Aquellas respuestas que incluyeran términos positivos.  
 b) *Insatisfecho*. Aquellas en la que se hiciera mención a términos relacionados con una calificación negativa.

Se vincula que las respuestas favorables son muestras de grado de satisfacción suficiente y, por el contrario, las desfavorables implican un grado deficiente de satisfacción laboral. A continuación se presenta, de manera resumida, la información aportada por los trabajadores de ambas empresas, por medio de tablas, señalando la dimensión y la información obtenida.

**TABLA 2. ESTABILIDAD LABORAL**

<b>Empresa</b> <b>“Agua Purificada BERMAR, S.A. de C.V.”</b> <b>Balancán</b>	<b>Empresa</b> <b>“Bepensa Bebidas, S.A. de C.V.”</b> <b>Planta: Agua Purificada CRISTAL, Emiliano Zapata</b>
<b>Satisfecho.</b> Hicieron mención a no estar preocupados ante la pérdida de su trabajo. Consideran que mientras hagan las cosas bien no tienen riesgos de pérdida de trabajo.	<b>Satisfecho.</b> Expresaron no sentir riesgo de perder su trabajo por el momento. Señalaron que mientras sigan desempeñándose bien, no consideran que llegue el despido.

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

En la tabla anterior se aprecia que el personal se siente seguro de su trabajo, si hace las cosas como lo solicitan los directivos de las empresas.

**TABLA 3. CONDICIONES DE TRABAJO**

<b>Rasgo</b>	<b>Empresa “Agua Purificada BERMAR, S.A. de C.V.”</b> <b>Balancán</b>	<b>Empresa “Bepensa Bebidas, S.A. de C.V.”</b> <b>Planta: Agua Purificada CRISTAL Emiliano Zapata</b>
<b>Ingreso</b>	<b>Satisfecho.</b> El sueldo que reciben es adecuado en proporción a sus condiciones de vida. No tiene ningún problema con la forma de pago.	<b>Satisfecho.</b> Consideran estar de acuerdo con el pago que reciben. En cuanto a la forma de pago por medio de tarjeta de débito, la consideran cómoda.



→ Continúa (Tabla...)

Rasgo	Empresa "Agua Purificada BERMAR, S.A. de C.V." Balancán	Empresa "Bepensa Bebidas, S.A. de C.V." Planta: Agua Purificada CRISTAL Emiliano Zapata
<b>Prestaciones</b>	<b>Satisfecho.</b> Se mostraron conforme con el periodo vacacional, así como con el pago por las mismas. Les agrada el aguinaldo y el seguro que tienen. En cuanto a los uniformes, la empresa se los proporciona.	<b>Satisfecho.</b> No manifestaron problemas con el periodo y pago por vacaciones ni aguinaldo. En cuanto a los uniformes, la empresa se los brinda de manera gratuita.
<b>Capacitación</b>	<b>Satisfecho.</b> No mostraron desagrado por la capacitación que han recibido dentro de la empresa y la consideran útil.	<b>Satisfechos.</b> No expresaron problema ante la capacitación que han recibido, e incluso manifestaron saber actuar en caso de algún tipo de emergencia.
<b>Oportunidades de desarrollo</b>	<b>Insatisfecho.</b> La empresa no les brinda apoyo al respecto.	<b>Insatisfecho.</b> La empresa no les brinda apoyo para continuar con sus estudios.
<b>Seguridad y limpieza</b>	<b>Satisfecho.</b> No hicieron referencia a problemas de seguridad o de limpieza. Tampoco a la carencia de equipo para la realización de su trabajo.	<b>Satisfecho.</b> Se mostraron conformes con las condiciones de limpieza y de seguridad, así como con el equipo que requiere para el desempeño de sus labores.
<b>Bienestar</b>	<b>Satisfecho.</b> No hubo muestras de disgusto ante los servicios que da la empresa.	<b>Satisfecho.</b> No mostraron inconformidades ante los servicios que les brinda la empresa.
<b>Incentivos</b>	<b>Satisfecho.</b> Dentro de la empresa, hay un programa de empleado del mes, por el que reciben un bono.	<b>Satisfecho.</b> Existe dentro de la empresa un bono extra por cada año de trabajo.
<b>Carga de trabajo</b>	<b>Satisfecho.</b> Consideran tener el tiempo suficiente para desempeñar todas las labores que involucra su puesto.	<b>Satisfecho.</b> Están de acuerdo con las responsabilidades que tienen a su cargo; además, el tiempo de la jornada es suficiente para cumplir su labor.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se visualiza en la tabla anterior que las oportunidades de desarrollo no son fomentadas en ninguna de las empresas, por lo que hace falta trabajar en estrategias que permitan incentivar el desarrollo del personal, de tal forma permitirá que se motiven para incrementar la productividad en cada uno de ellos.

**TABLA 4. RELACIONES INTERPERSONALES**

Rasgo	Empresa “Agua Purificada BERMAR, S.A. de C.V.” Balancán	Empresa “Bepensa Bebidas, S.A. de C.V.” Planta: Agua Purificada CRISTAL, Emiliano Zapata
<b>Con directivos</b>	<b>Satisfecho.</b> No hicieron alusión a conflictos y consideraron una relación laboral adecuada.	<b>Satisfecho.</b> Consideraron que la relación es buena, sin conflictos.
<b>Con sus compañeros</b>	<b>Satisfecho.</b> Mencionaron que hay un buen vínculo entre compañeros (amistades).	<b>Satisfecho.</b> Afirmaron sólo relacionarse de manera laboral, pero no hay conflictos.

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

Con base en lo anterior, hay semejanza en ambas empresas. Una pequeña diferencia radica en la forma de dichas relaciones: en la empresa “Agua Purificada BERMAR, S.A. de C.V.”, se enlazan amistades entre compañeros, en cambio, en la otra empresa es sólo una relación laboral sin conflictos.

Por cultura mexicana, en el área laboral hay lazos de amistad que enmarcan, en muchas ocasiones y casos, el ambiente organizacional productivo, ya que son las relaciones interpersonales que llevan a una armonía laboral.

**TABLA 5. COMUNICACIÓN**

Rasgo	Empresa “Agua Purificada BERMAR, S.A. de C.V.” Balancán	Empresa “Bepensa Bebidas, S.A. de C.V.” Planta: Agua Purificada CRISTAL, Emiliano Zapata
<b>Con directivos</b>	<b>Satisfecho.</b> Es adecuada e incluso tratan aspectos no relacionados con el trabajo.	<b>Insatisfecho.</b> Mencionaron que se tiene sólo la necesaria para realizar el trabajo.
<b>Con sus compañeros</b>	<b>Satisfecho.</b> Dijeron ser adecuada e incluso tratan temas que no se relacionan con el trabajo.	<b>Satisfecho.</b> Hicieron referencia a una comunicación adecuada.

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

La tabla anterior muestra una diferencia en cuanto a la comunicación con sus directivos; en la empresa “Bepensa Bebidas, S.A. de C.V.”, planta: Agua Purificada CRISTAL, se limita sólo a aspectos relacionados con las labores de cada personal, los canales de comunicación son muy cerrados y no tienen tanta comunicación directa con ellos. En este aspecto, en la empresa “Agua Purificada BERMAR, S.A. de C.V.”, se aprecia una comunicación más cálida, ya que el directivo hace reuniones periódicas con ellos.

**TABLA 6. MOTIVACIÓN**

Rasgo	Empresa “Agua Purificada BERMAR, S.A. de C.V.” Balancán	Empresa “Bepensa Bebidas, S.A. de C.V.” Planta: Agua Purificada CRISTAL, Emiliano Zapata
<b>Intrínsecos</b>		
<b>Necesidad de logro</b>	<b>Insatisfechos.</b> No se fomenta dentro de la empresa la aspiración por nuevos puestos.	<b>Insatisfechos.</b> No hay fomento de aspiraciones más altas.
<b>Necesidad de afiliación</b>	<b>Insatisfechos.</b> Dentro de la organización no se impulsa el trabajo en equipo, aunque ocurre por sí solo.	<b>Insatisfechos.</b> La empresa no fomenta este punto.
<b>Extrínseca</b>		
<b>Bonos</b>	<b>Satisfecho.</b> Sí otorga la empresa.	<b>Satisfecho.</b> Sí otorga la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

La motivación intrínseca tiende a ser desfavorable, ya que no hay motivación para el personal para aspirar a puestos más altos en ambas empresas ni para el fomento del trabajo en equipo; en la empresa “Bepensa Bebidas, S.A. de C.V.”, planta: Agua Purificada CRISTAL, el bono anual no es factor motivante para el trabajador.

**TABLA 7. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Empresa “Agua Purificada BERMAR, S.A. de C.V.” Balancán	Empresa “Bepensa Bebidas, S.A. de C.V.” Planta: Agua Purificada CRISTAL, Emiliano Zapata
<b>Satisfecho.</b> No hay conflicto entre el personal, se genera un ambiente cálido de respeto y confianza para trabajar.	<b>Insatisfecho.</b> Se hizo referencia a un ambiente pobre, aunque se les indique que todos los miembros de la organización son una familia. Cada quien se dedica únicamente al trabajo y existen subgrupos.

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

Si se observa, en la empresa “Agua Purificada BERMAR, S.A. de C.V.”, se aprecia un grado favorable de satisfacción ante el clima organizacional, en contraste con la otra empresa, en la cual se identificó cierta incongruencia al afirmar que los empleados son una “familia” y no se trabaja en mejorar el clima organizacional, porque cada quien se centra en lo suyo.

**TABLA 8. ESTRÉS**

Empresa “Agua Purificada BERMAR, S.A. de C.V.” Balancán	Empresa “Bepensa Bebidas, S.A. de C.V.” Planta: Agua Purificada CRISTAL, Emiliano Zapata
<b>Satisfecho.</b> El trabajo que realiza no los lleva a estar estresados.	<b>Satisfecho.</b> No se genera estrés porque le da tiempo de cumplir con sus funciones.

**Fuente:** Elaboración propia, 2017.

En ambas empresas consideran que no se genera estrés de acuerdo a sus funciones en la organización en “Agua Purificada BERMAR, S.A. de C.V.”, por el trabajo en equipo, la comunicación y la confianza que hay entre el personal y el directivo; en contra parte, en la segunda empresa cada quien se enfoca a cumplir y sacar sus responsabilidades y actividades asignadas.

### ***Conclusión***

Se puede observar que hubo ciertas variaciones en los aspectos explorados dentro de la organización, los cuales se relacionaron con *el fomento de las oportunidades de trabajo, la comunicación entre directivos-personal, la motivación hacia las necesidades de logro y el clima laboral*. En este caso se puede deducir que en la empresa “Agua Purificada BERMAR, S.A. de C.V.”, el personal experimenta un mayor grado de satisfacción laboral que el personal de la empresa “Bepensa Bebidas, S.A. de C.V.”, planta: Agua Purificada CRISTAL, Emiliano Zapata. Se realizó, por los entrevistados, que hace falta mayor atención para el personal dentro de toda la organización, porque son vistos como activos tangibles que se encargan de producir un bien y/o servicio; algo que no debe ser así, ya que ellos son el activo intangible pero que crean valor a las organizaciones.

En suma, los análisis que resultan de las variables enunciadas en las ocho tablas generadas por el objeto de estudio, permiten confirmar la hipótesis planteada por la presente investigación, ya que la satisfacción del capital humano en las organizaciones es el eje central de todo, ya que una persona que no se siente satisfecha difícilmente podrá hacer un buen trabajo o atender de

forma satisfactoria a un cliente. Además, las personas insatisfechas te abandonarán a la mínima de cambio. Al hablar de satisfacción se hace referencia también a la realización personal y profesional, es decir, que el capital humano de las organizaciones sienta que su trabajo le ayuda a desarrollarse y a crecer como persona y como profesional.

### ***Recomendaciones***

Desarrollar propuestas de mejora que permita incrementar la motivación en el personal, cultivando la comunicación ascendente y descendente dentro de la misma. Propiciar el valor agregado que da el capital humano en las organizaciones, para estimular y aumentar la productividad laboral, creando mayor competitividad en los diferentes mercados del tejido local, nacional y/o internacional.

### ***Referencias***

- Calderón V., J. & Mousalli K., G. (2012), *Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones*, Actualidad Contable Faces, 15 (24), 05-18.
- Contreras, R. C. (2012). *Desarrollo del capital humano*, México: Red Tercer Milenio.
- Sandoval, J. (2006), *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*, México: McGraw-Hill.
- Spector, P. (2002), *Psicología industrial y organizacional: Investigación y práctica*, México: Trillas.
- Weil, G. & Bennis, W. (2004), *La dirección humana de las empresas*, México: Trillas.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013), *Comportamiento organizacional*, México: Pearson.



---

## CAPÍTULO 6

# ESTUDIO A EMPLEADORES, UN FACTOR CLAVE EN LA VINCULACIÓN DEL SECTOR LABORAL Y LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. EL CASO DE LA LICENCIATURA EN CONTADURÍA DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

---

Ma. Ilda Rodales Trujillo  
Mario Chávez Zamora

### *Resumen*

La relación entre la educación superior y el mercado laboral es uno de los factores clave para la mejora de la calidad y la eficiencia en las instituciones. En este sentido, los estudios a empleadores se inscriben entre las actividades institucionales ineludibles y prioritarias que toda institución debe emprender de forma permanente, también permiten identificar la satisfacción de los empleadores respecto a la formación recibida de su personal. Conocer el desempeño laboral de nuestros egresados y determinar las necesidades de formación que el mercado laboral requiere de los licenciados en contaduría, con el fin de ofrecer información para la modificación a los contenidos programáticos, es el objetivo del presente trabajo de investigación, el cual se considera de tipo descriptivo transversal, con un enfoque cuantitativo, se conduce en ambientes naturales, las recomendaciones propuestas se extraen de los datos proporcionados por los empresarios que validan el desempeño profesional de los egresados de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

***Palabras clave:*** egresados, empleadores, educación superior.

### ***Abstract***

*The relationship between Higher Education and the labor market is one of the key factors for improving quality and efficiency in institutions. In this sense, the studies to employers are included among the unavoidable and priority institutional activities that every institution must undertake on a permanent basis, they also allow to identify the satisfaction of the employers regarding the training received from their personnel. Knowing the work performance of our graduates and determining the training needs that the labor market requires of the Accounting Graduates, in order to offer information for the modification of the programmatic content, is the objective of this research work, which is considered cross-descriptive type with a quantitative approach, conducted in natural environments, the proposed recommendations are extracted from the data provided by employers who validate the professional performance of graduates of the School of Accounting and Administrative Sciences of the Universidad Michoacana de San Nicolás of Hidalgo.*

**Keywords:** *graduates, employers, higher education.*

### ***Desarrollo***

Para la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 1998) la calidad educativa debe construirse a partir de la eficiencia en los procesos, la eficacia en los resultados, así como con la relevancia y congruencia de procesos y resultados con las expectativas y demandas de la sociedad actual. Ante este panorama, la ANUIES enfatiza que las instituciones deberán operar partiendo de una serie de indicadores y recomendaciones, que a través de su concreción en políticas educativas claras, y el diseño de proyectos de transformación de las instituciones educativas, les permita consolidarse en esquemas de calidad y pertinencia, entre otros, se señalan: creación de programas integrales que se ocupen del estudiante desde antes de su ingreso y hasta después de su egreso y preparar a sus egresados para el altruismo, la solidaridad social y para una participación ciudadana informada, reflexiva, activa y deseosa de fortalecer el estado de derecho.

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, consciente de la importancia que tiene la vinculación con sus egresados, contempla en su Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 políticas, programas y ejes estratégicos, objetivos, metas y acciones, estructuradas en seis ejes; específicamente dentro del eje dos, el cual se refiere al de estudiantes y egresados, tiene como objetivo hacer del estudiante el centro del proceso educativo mejorando su selección orientación, atención y participación académica, en beneficio de

su aprendizaje y fortalecer la vinculación con los egresados. Por tanto, este trabajo tiene como objetivo medir la satisfacción laboral de los empleadores con el servicio profesional que ofrecen los egresados de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

Los estudios de empleadores son una herramienta que permite dar cuenta del recorrido laboral de los egresados y ofrecen elementos para analizar la relación educación-trabajo-necesidades sociales, lo que a su vez contribuye con argumentos sólidos y confiables para actualizar, reestructurar o replantear los planes y programas de estudio y, en ocasiones, aportan elementos para revisar las formas de organización interna, los métodos y procedimientos de trabajo adoptados y bajo la premisa de que la importancia de los estudios de egresados reside en que, a través de ellos, en las universidades pueden construirse diagnósticos que permiten determinar fortalezas y áreas de oportunidad, para evitar la oferta de opciones educativas poco pertinentes y, por lo mismo, alejadas de la realidad en la que habrán de desempeñarse los futuros egresados (Fresán, 1998; citado por Román, Ángel & Rafael, 2014).

En este sentido, la capacitación que ofrece el sistema educativo debe responder más eficientemente a las demandas del sector productivo, y éste, a su vez, requiere de canales adecuados para comunicar sus requerimientos a las instituciones capacitadoras. El perfil, según Chiavenato (2001), consiste en todas aquellas características que debe tener o desarrollar el ocupante de un puesto de trabajo para obtener un desempeño adecuado. Este perfil puede resumirse como las condiciones propias del ocupante del puesto de trabajo, o podemos definirlos como el proceso de traducir las funciones de un cargo en las características intelectuales y personales que deben poseer los individuos para asegurar un desempeño exitoso en la organización.

El interés principal de un empleador radica en lo que el solicitante puede y podrá hacer. Los factores de “puede hacer” incluyen conocimientos y habilidades, así como la aptitud (el potencial) para adquirir nuevos conocimientos y habilidades. Los factores “hará” incluye motivación, y otras características de la personalidad. Es mucho más fácil medir lo que las personas pueden hacer que lo que harán (Bohlander & Snell, 2008).

Solicitudes, entrevistas, pruebas de empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación. Todos ellos son instrumentos para obtener información del solicitante al empleo y pueden ayudar a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son adecuados para el puesto en cuestión.

Según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2016), para el primer trimestre del año 2016 la población económicamente activa (PEA) del país se ubicó en 52.9 millones de personas, que significa 59.2% de la población de 15 años y más; los jóvenes constituyen 73.3% de la población del país, de ellos, dos millones 140 mil 020 son adolescentes y jóvenes sin

empleo entre los 15 y 24 años, de acuerdo con la ENOE (2016), Michoacán de Ocampo se encuentra entre las entidades con tasas de desocupación más bajo con una tasa del 2.7%. El número de profesionistas ocupados en el estado es de 214.4 miles de personas con un ingreso mensual de \$9,425.00, siendo el tercer estado con el menor ingreso mensual, según el Servicio Nacional de Empleo (SNE, 2017), en el país las carreras con mayor número de profesionistas ocupados son: administración y gestión de empresa con 852,101 mil personas ocupadas y contabilidad con 716 mil 694 personas; no obstante, no todos los profesionistas de estas carreras se ocupan en actividades afines a sus estudios: ciencias administrativas (66.6%) y contaduría (81.6%).

El egresado enfrenta otro problema, el ingreso promedio mensual de los profesionistas ocupados en el país oscila entre \$15,888.00 y \$11,600.00, de acuerdo con el SNE (2017). Finanzas, banca y seguros, minería y extracción, y servicios de transporte son las principales carreras mejor remuneradas (Pantaleon & Arturo, 2015).

Hay diferentes metodologías para realizar este tipo de estudios y cada una de las instituciones que los lleva a cabo elige la que considera más conveniente. Las variables e indicadores empleadas difieren en forma relevante. La gran heterogeneidad de las instituciones de educación superior en el territorio nacional y las enormes diferencias entre estudios de egresados no permite comparar resultados y conclusiones obtenidos. En muchos estudios se observan niveles de estratificación distintos (institución, campus, facultad, carrera) o mezclan diferentes intereses de información, lo que hace aún más difícil un análisis comparativo (ANUIES, 1998).

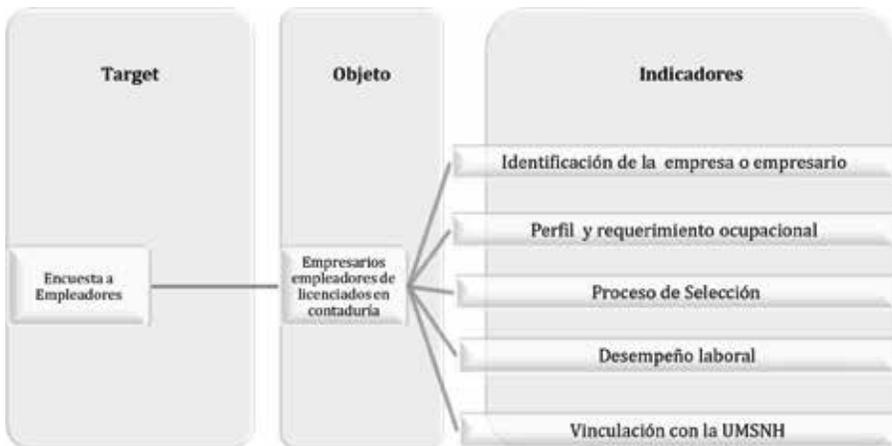
### *Metodología*

La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación se considera de tipo descriptivo transversal, con un enfoque cualitativo, se conduce en ambientes naturales y la recomendación propuesta se extrae de los datos proporcionados por los empresarios que validan el desempeño profesional de los egresados de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

El instrumento utilizado para recabar la información ha sido a través de un cuestionario estructurado según la figura 1. Se utilizaron medios de comunicación con empleadores como: vía telefónica, correo electrónico anexando formulario, así como la encuesta en el establecimiento físico del empleador, esto con el apoyo de personal capacitado. Una vez aplicado el instrumento a la muestra seleccionada de manera aleatoria se procedió a la captura y análisis de la información haciendo uso de medios electrónicos y software de aplicación estadística y cálculo.

La estructura y diseño de cuestionarios proporcionan información amplia y precisa que permite organizar, tabular y analizar la información con rapidez; incluyó cuatro indicadores, principalmente se identificó la empresa o empresario, el perfil y requerimiento ocupacional, su proceso de selección de personal y la opinión del empleador sobre el desempeño laboral del profesionista en contaduría, además de medir el interés de la empresa para vincularse con la institución educativa, como se plasma en la siguiente ilustración.

**FIGURA 1. ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE ENCUESTA**



**Fuente:** Elaboración propia con base en el instrumento de obtención de información.

### *Análisis de la información obtenida*

Actualmente se cuenta con una base de datos de empresarios empleadores de egresados de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, los cuales se caracterizan por contar o haber contado dentro de su entorno laboral con ex alumnos de esta institución. La muestra es de 71 empleadores, los cuales se eligieron al azar.

#### *Identificación de la empresa o empresario*

Por lo que respecta a este indicador, en la tabla 1 se muestra el sector al que pertenece la empresa encuestada y se observa que la mayor parte de los contadores son requeridos en el sector público.

**TABLA 1.** ¿A QUÉ SECTOR PERTENECE SU EMPRESA?

Sector	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Público	47.57	67	67
Privado	<u>23.43</u>	33	100
<b>Total</b>	<b>71</b>		

**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

*Perfil y requerimiento ocupacional*

En este indicador, del total de empresarios encuestados, más del 74% cuenta con profesionistas egresados de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la UMSNH, y 25.35% no cuenta con profesionistas egresados de nuestra facultad. Los resultados pueden ser confiables, ya que la mayor parte de los empresarios conocen el desempeño de los egresados.

**TABLA 2.** ¿TIENE EN SU EMPRESA EGRESADOS DE LA FCCA DE LA UMSNH?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí	53	74.65	75
No	<u>18</u>	25.35	100
<b>Total</b>	<b>71</b>		

**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

Por lo que respecta al personal que se encuentra laborando con el empleador y que es egresado de la FCCA, se encontró que la mayoría de las empresas encuestadas cuenta con egresados de la facultad y la mayoría tiene de uno a 10 egresados laborando en su empresa. Según la siguiente tabla:

**TABLA 3.** ¿CUÁNTOS EGRESADOS DE LA FCCA DE LA UMSNH LABORAN O HAN LABORADO EN SU EMPRESA?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 1 a 10	50	70.42	70.42
De 11 a 50	4	5.63	76.06
De 51 a 100	1	1.41	77.46
Más de 100	<u>1</u>	<u>12.13</u>	<u>78.87</u>
N/A	15	100.00	100.00

**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

Para la institución educativa es importante conocer los motivos por los que sus egresados pudieran ser rechazados en el campo laboral, por tal motivo se presentaron algunos aspectos por los que pudieran no ser candidatos a ocupar un lugar dentro de la empresa. Los resultados se reflejan en la figura 2.

La mayoría de los empresarios encuestados no manifestaron los motivos por los que no contratan egresados en su empresa, únicamente 13 de los encuestados lo hicieron.

Nadie de los encuestados manifestó preferir a egresados de otras instituciones en vez de los egresados de la UMSNH.

El motivo por los que no los contratan no tiene que ver con la falta de recurso.

Los empresarios no temen dañar el prestigio de su empresa por contratar a egresados de la UMSNH; sin embargo, algunos empresarios los rechazan por falta de preparación académica y por falta de conocimientos y habilidades necesarias.

Para los empresarios no es motivo de rechazo la falta de dominio del idioma inglés.

**FIGURA 2. EN CASO DE NO TENER LABORANDO PROFESIONISTAS DE LA FCCA DE LA UMSNH, ¿CUÁL ES EL MOTIVO?**

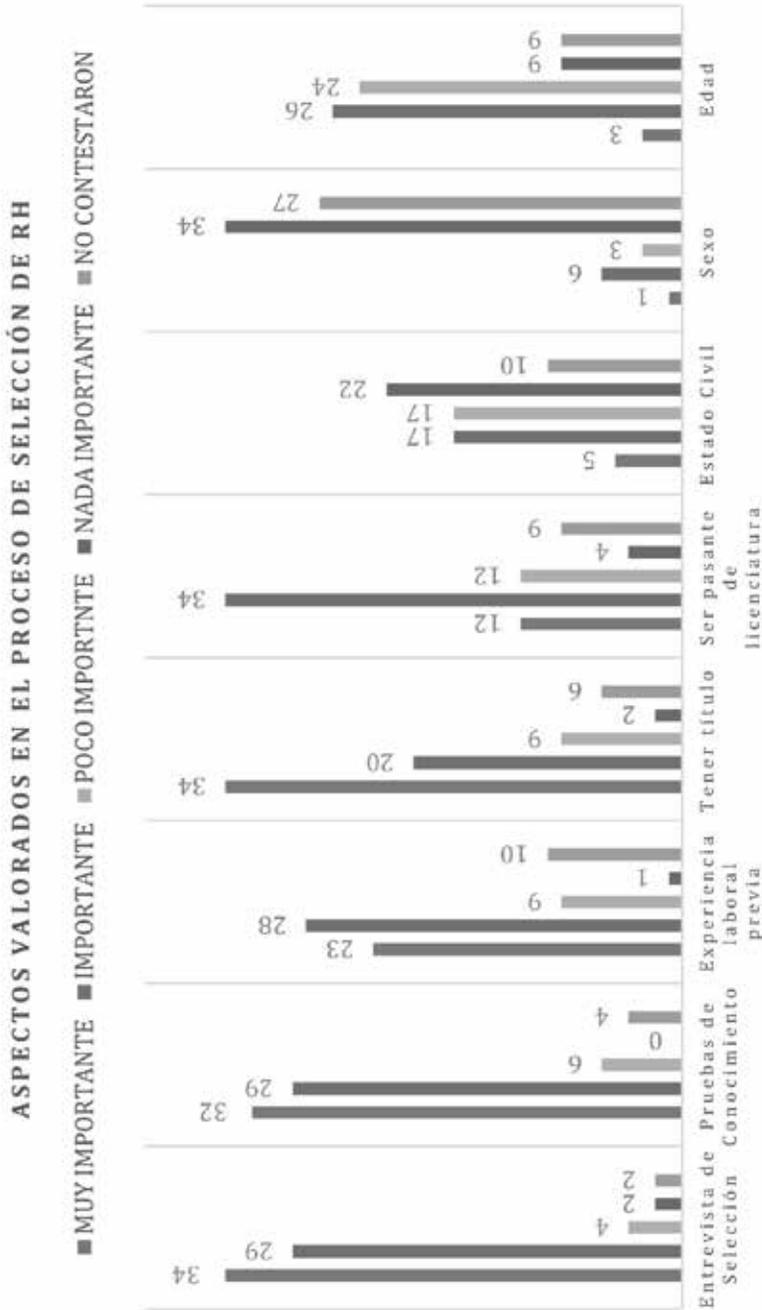


**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

### *Proceso de selección*

En este indicador, para más del 45% de los encuestados la técnica de selección más utilizada es la entrevista; sin embargo, más del 40% utilizan pruebas de conocimiento y casi 40% exige experiencia laboral previa, casi 50% de los encuestados requieren el título profesional para poder contratar a egresados. Otro dato importante es que el sexo del egresado y el estado civil son factores poco importantes al momento de seleccionar al recurso humano.

**FIGURA 3. INDIQUE CUÁLES SON, PARA SU EMPRESA, LOS PRINCIPALES ASPECTOS VALORADOS EN EL PROCESO DE LA SELECCIÓN DE LOS EGRESADOS**



**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

### *Desempeño laboral*

Por lo que respecta a este indicador, se preguntó a los empleadores sobre el desempeño profesional de los egresados de la licenciatura en contaduría de egresados de la FCCA y los resultados, como se pueden observar en la figura 4, son: 36% de los empleadores encuestados opina que el desempeño de los egresados en contaduría es excelente, 33% muy bueno y 27% bueno, únicamente 4% opina que es regular.

**FIGURA 4.** ¿CÓMO EVALUARÍAS SU DESEMPEÑO LABORAL?



**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

Se incluyó una pregunta abierta a los empleadores con el fin de recibir una retroalimentación con respecto al desempeño de los egresados obteniendo como sugerencias más enunciadas las que se muestran en la siguiente ilustración.

**FIGURA 5.** MENCIONE SUS SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA PREPARACIÓN DE LOS FUTUROS PROFESIONISTAS DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UMSNH



**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

*Vinculación con la UMSNH*

En cuanto a este indicador, se busca indagar sobre el interés que pudieran manifestar los empleadores de participar en los convenios que ofrece la universidad michoacana con el fin de vincularse en el sector laboral.

Primeramente se les preguntó si hay algún programa de vinculación o convenio con la universidad. La mayoría de los encuestados no cuenta con un programa de vinculación con la UMSNH.

**TABLA 4.** ¿HAY ALGÚN PROGRAMA DE VINCULACIÓN O CONVENIO ENTRE SU EMPRESA Y LA UMSNH?

	Empleadores	Porcentaje	Acumulado
Sí	2	3	3
No	58	82	91
No contestaron	10	9	100

**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, se les cuestionó sobre la disponibilidad para desarrollar proyectos de vinculación en conjunto con la UMSNH. Más de la mitad de los encuestados está interesado en firmar algún tipo de convenio con la FCCA.

**TABLA 5.** ¿ESTARÍA DISPUESTO A DESARROLLAR PROYECTOS DE VINCULACIÓN CON LA UMSNH?

	Empleadores	Porcentaje	Acumulado
Sí	13	18	18
No	48	67	85
No contestaron	10	15	100

**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

Asimismo, se cuestionó al empleador sobre qué tipo de convenio le gustaría realizar, dando como opciones: *a)* para que los alumnos hagan prácticas y servicio social; *b)* recibir actividades de actualización y capacitación por parte del personal docente de la universidad, y *c)* participar en la bolsa de trabajo. Los resultados fueron los siguientes:

**TABLA 6.** ¿QUÉ TIPO DE CONVENIO LE GUSTARÍA REALIZAR?

	Empleadores	Porcentaje	Acumulado
Prácticas y servicio social	9	13	13
Actualización y capacitación	8	11	24
Bolsa de trabajo	3	4	28
No depende de los encuestados	51	72	100

**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

### *Recomendaciones*

Por lo que respecta al indicador identificación de la empresa o empresario, debido a que la mayor parte de los contadores son requeridos en el sector público, se recomienda tomar en cuenta este dato en la modificación de planes de estudios, específicamente en los contenidos programáticos.

Por lo que respecta al indicador del perfil y requerimientos de personal, se garantiza la confiabilidad de los resultados, ya que la mayor parte de los empresarios conocen el desempeño de los egresados, pues han manifestado contar actualmente o haber contado en el pasado con por lo menos algún egresado de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, y también la mayoría tiene de uno a 10 egresados laborando en su empresa.

Se detectó que la carrera más demandada de la FCCA es la de contaduría, por lo que se sugiere tomar las medidas necesarias para fortalecer las competencias en esta licenciatura. Los empresarios requieren pasantes de la licenciatura en contaduría para liberar servicio social, se propone contemplar un sitio web para el registro de bolsa de trabajo y oportunidades de servicio social y prácticas profesionales.

Por lo que respecta al indicador, proceso de selección, los egresados de la licenciatura en contaduría, deben salir preparados para ser entrevistados y manejar un vocabulario adecuado a los conocimientos adquiridos, se recomienda considerar en la modificación de planes de estudio la comunicación verbal y escrita.

La mayoría de los encuestados opinan que se debe mejorar la actitud y disciplina en los egresados, se sugiere considerar en la modificación de planes de estudio las competencias relacionadas con estos aspectos.

La gran mayoría de los encuestados opina estar satisfecho con los conocimientos que los egresados demostraron en su desempeño laboral, por lo tanto, se propone realizar campañas de difusión entre los alumnos, a fin de motivar aún más su desempeño.

Por lo que respecta al indicador vinculación con la UMSNH, la mayoría de los encuestados no cuenta con un programa de vinculación con la

FCCA. Más de la mitad de los encuestados está interesado en firmar algún tipo de convenio con la FCCA, es un dato que se debe considerar en el área de vinculación.

### ***Conclusiones***

Se han analizado los diferentes indicadores que se refieren a la identificación de la empresa o empleador, el perfil y requerimiento ocupacional de la empresa, el proceso de selección, el desempeño laboral de los egresados y la intención de los empleadores de vincularse con el sector educativo. Por lo que respecta a la licenciatura en contaduría, se ha conocido el desempeño laboral de los egresados de la FCCA desde la perspectiva de los empleadores, determinando que las necesidades de formación son suficientes, que los empleadores se encuentran satisfechos con el desempeño profesional de los egresados, y sugieren mejorar la actitud y disciplina de los egresados, evitar tomas y paros de instalaciones, mejorar las prácticas profesionales, actualizar programas y mejorar la planta docente; se debe tomar como referencia este tipo de estudios en la modificación y actualización de los planes y programas académicos que ofrece la institución en la licenciatura en contaduría, a fin de dar el impacto y la retroalimentación necesaria en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Cabe destacar el interés que manifestaron los encuestados en participar en programas de vinculación con la institución educativa a fin de fomentar apoyos de gestión e intercambio profesional.

### ***Bibliografía***

- ANUIES (1998), *La educación superior en el siglo XXI*, México, ANUIES.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2008), *Administración de recursos humanos*, México: CENGAGE Learning.
- Chiavenato, I. (2001), *Administración de RRHH*, Colombia: McGraw-Hill.
- Contreras, R. C. (2012), *Desarrollo del capital humano*, México: Red Tercer Milenio S.C.
- ENOE (2016), México, ENOE.
- Pantaleon, i. & Arturo, S. (2015), “Las 10 carreras mejor pagadas en México”, *Ferbes México*.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013), *Comportamiento organizacional*, México: Pearson.
- Román, J. C.; Ángel, G. & Rafael, F. (2014), “Sistemas de evaluación en el proceso”, *Incursión laboral de egresados de administración y contaduría como elemento para evaluar pertinencia educativa* (p. 4), Chiapas, México: ALAFEC.
- Sandoval, J. (2006), *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*, México: McGraw-Hill.

- SNE, S. N. (10 de enero de 2017), *Observatorio Laboral*, From Carreras con mayor número de ocupados: [http://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/que-quieres-ser/Mayor\\_ocupados.html](http://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/que-quieres-ser/Mayor_ocupados.html)
- Spector, P. (2002), *Psicología industrial y organizacional: Investigación y práctica*, México: Trillas.
- Weil, G. & Bennis, W. (2004), *La dirección humana de las empresas*, México: Trillas.



---

# CAPÍTULO 7

## LAS BUENAS PRÁCTICAS OPERATIVAS EN LAS PYMES SUSTENTADAS EN LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

---

Jesús Salvador Vivanco Florido<sup>1</sup>  
Irma Dehesa Sotelo<sup>2</sup>  
Valeria Lucero Macías<sup>3</sup>  
Martha González Adame<sup>4</sup>

### *Resumen*

Las buenas prácticas operativas en las Pymes, como la generación de información financiera veraz y transparente, se manifiesta como un factor de incidencia para las organizaciones en la concepción y persistencia de ventajas competitivas; sin embargo, en últimas fechas se ha vuelto indispensable que esta información esté bien administrada y sea de buena calidad (Medina & Aguilar, 2013). Sánchez & Bañón (2005) ponen de manifiesto que otras prácticas operativas de las Pymes reconocidas como buenas prácticas, señalan que la mayoría de los factores críticos de éxito destacados por la literatura académica y por la profesional en las Pymes, se centran en los activos intangibles, concretamente los que aparecen con mayor frecuencia son la gestión financiera, los recursos tecnológicos, la innovación, la calidad, la dirección, la gestión de los recursos humanos, la flexibilidad de la estructura organizativa, los sistemas de información, las alianzas y acuerdos de cooperación.

En este trabajo se busca identificar la asociación entre las buenas prácticas empresariales en las Pymes y los principios de *gobierno corporativo*, a lo

---

<sup>1</sup> Doctor en administración. Profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Miembro del Cuerpo Académico Consolidado “Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa”, perfil PRODEP. Miembro del SNI, nivel I.

<sup>2</sup> Contador público. Estudiante de la maestría en fiscal en la UAA.

<sup>3</sup> Licenciada en derecho. Estudiante de la maestría en fiscal en la UAA.

<sup>4</sup> Doctor en administración. Profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Miembro del Cuerpo Académico Consolidado “Gestión de la Pequeña y Mediana Empresa”, perfil PRODEP. Miembro del SNI, nivel I.

cual se determinó una alta influencia entre estos dos factores, como se puede apreciar a través del manejo de la gestión financiera en las Pymes y las políticas de gobierno corporativo. Siendo los principios de gobierno corporativo mayormente utilizados en empresas listadas, y en virtud de haberse alcanzado logros importantes mediante el uso de estas prácticas, recientemente se ha buscado utilizar estos principios en las empresas denominadas Pymes, tratando de lograr el desarrollo de buenas prácticas operativas basadas en estos principios de gobierno corporativo.

**Palabras clave:** gobierno corporativo, buenas prácticas, Pymes.

### **Abstract**

*Good operational practices in SMEs such as the generation of true and transparent financial information are manifested as a factor of incidence for organizations in the conception and persistence of competitive advantages. However, in recent times it has become indispensable that this information is well managed and is of good quality, as well (Medina & Aguilar, 2013). Sanchez & Bañón (2005) show that other operational practices of SMEs recognized as good practices, point out that most of the critical success factors highlighted by the academic literature and the professional literature in SMEs focus on Intangible assets, in particular those that appear more frequently, are financial management, technological resources, innovation, quality, management, human resources management, flexibility of the organizational structure, information systems, Alliances and cooperation agreements.*

*This paper seeks to identify the association between good business practices in SMEs and the principles of corporate governance, which was determined a high influence between these two factors as can be seen through the management of financial management in SMEs and corporate governance policies. Being the principles of corporate governance mostly used in listed companies, and by virtue of having achieved important achievements through the use of these practices, has recently sought to use these principles in companies called SMEs, trying to achieve the development of good operating practices based In these principles of Governance Principles.*

**Keywords:** corporate governance, good practices, SMEs.

### **Introducción**

Los principios de gobierno corporativo emitidos por la OECD refieren los derechos sobre la transparencia que debe existir sobre la información de los mercados financieros y sobre las facultades de los *stockholders* dentro del

consejo de administración empresarial, garantizando la revelación oportuna y precisa respecto de las empresas en cuestiones materiales, su situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa. Saavedra García (2004) sugiere que en México, a través del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y con la participación de organismos industriales, de servicios, financieros y gubernamentales; incorporar estos principios de gobierno corporativo a las empresas mexicanas sin que éstos se contrapongan a la legislación actual, buscando que estos principios se apeguen a la realidad económica y social; dentro de los principales principios menciona a la divulgación y transparencia completa de la información financiera y operativa de la empresa, su posición competitiva, así como los medios de acceso a la información a los accionistas, miembros del consejo, para atraer y ganar la confianza de posibles inversionistas buscando incrementar los recursos de la empresa, accediendo a mercados de capitales globales.

Los principios de gobierno corporativo no sólo promueven la transparencia y eficacia de los mercados, sino además regulan a las autoridades que ejecutan el régimen legal; protegiendo y facilitando que los *stakeholders*, en ejercicio de sus funciones clave, conozcan y comprendan en forma clara sus derechos, tanto en el ámbito de mercados de capital y de manera interna a participar en las decisiones fundamentales de la empresa. Giménez Zurriaga, Isabel (2003) señala, en su artículo “El gobierno corporativo, el control de las empresas y la defensa de los derechos de los accionistas minoritarios”, el concepto de protección al accionista, se establece a partir de la tutela de los intereses de aquellas personas que, por intermediación del mercado público de capitales, participan mediata o inmediatamente, en empresas u otros patrimonios especiales.

Dentro del marco legal se prevé, en el artículo 13 de la Ley del Mercado de Valores (LMV), que la protección a los accionistas, cuando invierten en valores e instrumentos financieros no bancarios, es por medio de la correcta formación de precios y la transparencia del mercado, de forma que el valor de las acciones sea verdadero y justo. Aun cuando el mercado sea llevado con transparencia y formación de precios correcta, los accionistas se encuentran sometidos a diversos riesgos, entre ellos los inherentes a la propia inversión, como la liquidez, seguridad y rentabilidad; otros dependerán del mercado en el que coticen el activo o de las características específicas del producto financiero, posibilidad eventual de experimentar pérdidas económicas, derivadas de oscilaciones adversas, experimentadas por el valor del activo financiero, el riesgo de crédito. Entre otros de relevancia, como el riesgo operativo o de control, el cual consiste en la posibilidad de que sobrevengan pérdidas imprevistas, esto con motivo de una inadecuación de los controles internos y de los procedimientos de supervisión de los mercados, en relación con la

prevención y proscripción de actuaciones equivocadas o fraudulentas, la prevención contra fallos técnicos y su corrección, entre otras.

### *Justificación*

Como soporte de nuestra investigación, enseguida se presenta la ilustración sobre el desarrollo de prácticas de gobierno corporativo en diversos escenarios mundiales; a continuación se citan los aspectos de relevancia que han impactado a países emergentes dentro de la organización, convirtiéndolas en empresa competitivas frente a las empresas privadas. Los países que se citan son Brasil, China e India. Si bien la implementación de prácticas de gobierno corporativo constituye un reto importante para cualquier país, la necesidad de su aplicación trasciende las ideologías políticas y el nivel de desarrollo económico. El gobierno corporativo es un instrumento de fortalecimiento en el direccionamiento de las empresas estatales de todo tipo y sirve como herramienta fundamental para garantizar la transparencia y solvencia en el manejo de los bienes estatales, Bernal *et al.* (2012).

### *Evidencia empírica localizada*

Los países antes mencionados se listan a continuación para referir los impactos positivos del uso de las prácticas de gobierno corporativo que aportan evidencia empírica de la utilización de estos principios en la administración de las empresas privadas y públicas en diversos países, con resultados altamente favorables.

#### *India*

Las empresas de propiedad estatales (EPE) de este país tienen la particularidad de desenvolverse en una economía con uno de los mayores potenciales de crecimiento en el mundo. Si bien su *impacto en la economía local* sigue considerándose importante (en particular en los sectores de electricidad, gas y agua), hay tendencias asociadas a la privatización y desregularización que también han favorecido la adopción de prácticas de gobierno corporativo.

#### *China*

La reforma en la política económica en China trajo consigo la necesidad de reformular la situación de las EPE y su rol dentro de este nuevo paradigma. Las consecuentes reformas sobre las EPE chinas comienzan a efectuarse con motivo del grave deterioro de su desempeño financiero, causado principalmente por situaciones que impactaron el entorno empresarial (endurecimiento

de la competencia con el sector privado y frente a empresas extranjeras); sin embargo, dichas reformas no tuvieron como únicos objetivos el mejorar su productividad y desempeño financiero sino establecer el arreglo institucional compatible con la política económica orientada al mercado. Como era de esperarse, las reformas tuvieron implicaciones significativas en temas políticos, económicos y sociales, y estuvieron aunadas a la *implementación significativa de prácticas de gobernabilidad*.

### *Brasil*

Brasil es uno de los países latinoamericanos que más avances tiene respecto a la implementación de normas y promoción de gobierno corporativo, con el consecuente impacto positivo en las EPE. No obstante, las EPE enfrentan el reto de interiorizar el gobierno corporativo para ir más allá de las exigencias legales, así como de *fortalecer prácticas específicas de revelación de información y auditoría interna y externa*.

### **Objetivo**

El objetivo del presente trabajo es identificar la asociación entre los principios de gobierno corporativo y las buenas prácticas empresariales en las Pymes, como lo mencionan Medina & Aguilar (2013), que indican que las empresas listadas han tratado de lograr el desarrollo de buenas prácticas operativas basadas en los principios de gobierno corporativo, y en la presente investigación se identifican los principios de gobierno corporativo adoptados en las grandes empresas que se consideran aplicables en las Pymes, con el propósito de alcanzar su desarrollo y permanencia en el mercado, basándose en los principios de gobierno corporativo

### **Metodología**

La metodología empleada en la presente investigación es de tipo cualitativo descriptivo, basada en una técnica documental sustentada en el estudio de artículos asociados al tema de investigación, en los que se identifica la evidencia empírica que señala que han mejorado las prácticas empresariales de las Pymes en diferentes latitudes, basado en la adopción de los principios de gobierno corporativo, lo que soporta la presente investigación.

### **Marco teórico**

La asociación entre las buenas prácticas empresariales en las Pymes y los principios de gobierno corporativo, y factores elementales que se estarán

abordando con el objeto de determinar si las buenas prácticas empresariales se relacionan con los principios de gobierno corporativo, influyen en la supervivencia, la competitividad en mercados de capital; dirección y gestión financiera con relación a los recursos materiales, humanos, tecnológicos y de innovación; participación y cooperación activa de agentes internos y externos; alianzas estratégicas con estructuras gubernamentales; información transparente, eficiente y oportuna; rentabilidad y generación de empleo; factores que permiten alcanzar el éxito a las Pymes, conforme lo señalan los autores.

“El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo”, principio relevante sobre la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero (OCDE, 2004). Cano Morales (2004) puntualiza que la participación de las partes interesadas resalta que, primordialmente, esta figura recae sobre los accionistas y proveedores, ya que éstos son los provisosores de los recursos de los que requiere allegarse la empresa y, resultado de lo mismo, cuentan con un interés legítimo sobre el funcionamiento de la compañía. Comenta la autora que la importancia de reconocer los derechos permite lograr armonía y equidad.

Señala, además, que la responsabilidad del consejo estriba en el respeto de la normatividad y a los propios derechos de las partes relacionadas; igualmente, un manejo transparente y de rendición de cuentas de forma integral, se logra con la *aplicación del buen gobierno*, mayor atracción de capital, competitividad corporativa, confianza entre la sociedad y los inversionistas.

Remarca, además, que el buen gobierno corporativo permite a los accionistas ejercer sus derechos en igualdad de condiciones y garantizarles el acceso a la información sobre la sociedad en forma veraz, suficiente, oportuna y a un costo razonable; establecer claramente las responsabilidades de la administración hacia la empresa y sus accionistas, favoreciendo un control eficaz; y que se reconozcan los derechos de todos aquellos que poseen legítimo interés sobre la sociedad, como trabajadores, proveedores, acreedores, y propiamente la autoridad gubernamental (Cano Morales, 2004).

Las Pymes generalmente creadas con capital propio, el capital organizacional, donde la dirección la ejerce el propietario o accionista, integrando además los rubros de capitales humanos, son la base para generar estrategias para alcanzar calidad, innovación y servicio al cliente; considerándolos como el recurso más valioso dentro de la empresa y, más importante aún, por que al implementarlos le generan ventajas competitivas sostenibles (Núñez, T. S. & Méndez, M. M., 2008).

Los principios de gobierno corporativo, de acuerdo con la OCDE, refiere Saavedra García, M. L. (2004) adoptados y aplicados por empresas mexicanas, especifican la estructura y cómo se encuentran definidos dentro de la

empresa, cómo está organizada, dirigida, gerenciada y controlada, garantizando la distribución de los derechos y responsabilidades entre los agentes involucrados con la empresa, como: el directorio, la gerencia, los accionistas y otros *stakeholders* (grupos de interés), los acreedores financieros; estableciendo las normas y procedimientos para una adecuada toma de decisiones o con el objeto de recibir las utilidades, beneficios o activos de la empresa.

Sáez Alarcón, J. (2014) realiza un análisis comparativo sobre la confianza empresarial de dos empresas del sector retail chileno (Paris-La Polar), cuantificando la influencia que ejercen los principios de gobierno corporativo en los trabajadores de estas dos empresas; refiere en sus resultados que si la organización facilita y da la oportunidad al empleado que ocupa la posición menor en la jerarquía, de participar en las decisiones de la misma; aunque muchos gerentes se resisten a involucrar a estos trabajadores en la toma de decisiones porque tienen miedo de perder el control, esta resistencia incita a que los niveles de confianza del trabajador sean bajos, provocando un descontento e improductividad, más cuando la confianza juega un rol fundamental en los logros y éxito personal, organizacional y empresarial. Por lo tanto, la aplicación de los principios de gobierno corporativo poseen un rol protagónico y estratégico en los procesos de la organización, del trabajo, la gestión de los recursos humanos y las relaciones laborales, debiendo velar porque los trabajadores participen en las decisiones que puedan tomar, para con esto desarrollar su confianza, hacer realmente efectivo su trabajo y lograr que las organizaciones alcancen satisfactoriamente sus objetivos y metas.

La incorporación de los principios de gobierno corporativo respecto a la cooperación activa de las Pymes con el papel de las partes interesadas facilitan la sustentabilidad, el derecho de igualdad, confianza, logro de los objetivos y ventajas competitivas.

Los principios de gobierno corporativo utilizados para una buena toma de decisiones, respecto a revelación oportuna y precisa de las empresas en cuestiones materiales, su situación financiera, los resultados, rentabilidad y competitividad, la titularidad y el gobierno de la empresa. Diversos autores tienen distintas opiniones.

Medina & Aguilar (2013) plantean en su investigación que la administración de la información y la calidad de la misma recobra gran importancia para un manejo exitoso dentro de las Pymes, ya que al generar información útil se mejora el rendimiento y facilita la evaluación de las alternativas para la toma de decisiones, ya que las decisiones constituyen la tarea primordial en una negociación, por lo que las mismas deben ser tomadas con fundamento ya que desembocan en la sustentabilidad y la optimización de la institución. De aquí se desprende la relevancia de la información, la cual permite conocer el estado financiero de la corporación y analizarla, debiendo ser transparente y su uso ejercido estratégicamente para la reducción de riesgos financieros,

comerciales, operacionales, costos, agregando valor a clientes y mercados e innovación.

Centrándose en el sistema de información, las buenas prácticas contemplan como requisitos de la información los siguientes: debe ser confiable, completa, oportuna, útil y debe influenciar el comportamiento, de todos aquellos que acceden a ella orientando a los individuos hacia los objetivos comunes.

Entre los valores principales del gobierno corporativo se encuentran la transparencia, la equidad y la rendición de cuentas. En las operaciones llevadas a cabo en el mercado de capitales, la información es fundamental en la relación empresa-inversionistas. El suministro de la información, como los resultados financieros, proyecciones, activos, negocios e inversiones, permite la construcción del conocimiento del inversionista, lo que le permite redirigir sus recursos e invertirlos en la empresa analizada.

Una propuesta para la determinación de la competitividad en las Pymes en Latinoamérica, Saavedra García, M. L. (2012). Incluye factores como: planeación estratégica, producción y operaciones, calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, complementada con indicadores externos basados en el enfoque de competitividad sistémica. Indica que no es posible medir a la competitividad de las Pymes sólo con los factores internos de la empresa, sino que se deben considerar los aspectos del entorno externo, mismo que afecta a las empresas, como Saavedra García (2012), que utilizó en Bogotá, Colombia, el mapa BID en el sector comercio, ya que es un método de evaluación de la competitividad sistemático de la Cepal.

Sánchez, A. A. & Bañón, A. R. (2005) señalan que los factores asociados con el éxito competitivo de las Pymes industriales en España son la gestión financiera, los recursos tecnológicos y la innovación, la calidad, la dirección y gestión de los recursos humanos, la flexibilidad de la estructura organizativa, los sistemas de información y las alianzas y acuerdos de cooperación. Y como segundo elemento para que las Pymes sean más rentables y competitivas son la innovación de gestión, es decir, de innovación del producto y de sus servicios, eficientando internamente a la Pyme, relacionándose con el entorno externo. También señala el papel de los directivos al dar libertad a los trabajadores para organizar su trabajo, tiene un efecto positivo en los indicadores de éxito, sugiere la literatura que contar con los recursos financieros necesarios para adquirir activos tecnológicos para la innovación, es también un factor clave de éxito, el cual Sánchez & Bañón no lo pudieron comprobar.

Williamson, O. E. (1996) señala que “el gobierno corporativo trata de la justicia, de la transparencia y de la responsabilidad de las empresas cuanto a las cuestiones que rodean a los intereses del negocio y de la sociedad en su conjunto”. Comenta el maestro Enrique Limón Suárez (2006), en su artículo

“Responsabilidad social corporativa y la toma de decisiones ética”, que la responsabilidad social es un compromiso, un estilo de vida adoptado por convicción con el objetivo de buscar el bienestar común, se encuentra presente en todas las áreas de la empresa, con sus clientes, con el mercado, con proveedores, con sus trabajadores, y en el cumplimiento de sus obligaciones.

El gobierno corporativo está encaminado a establecer los medios adecuados para la protección de los intereses de los inversores y propietarios de las compañías. La importancia de la divulgación de la información, radica en optimizar el diálogo entre los mercados y administradores para asegurar el conocimiento a cada grupo de la información relevante sobre la compañía, sus resultados y desempeño.

MacGregor, S. P. & Fontrodona, J. (2011) comentan que un factor de éxito en la Pymes es el enfoque estratégico de la responsabilidad social empresarial (RSE), como posible camino para profesionalizar a una Pyme, sin costo adicional para la empresa, agrega valor y agrega aún más valor con la innovación.

Córdoba Castrillón, M. M. (2015) analiza la incidencia de la implementación de tecnologías en la productividad y competitividad en las Pymes, en el sector de la confección en Medellín, Colombia, se encontró que un alto porcentaje de las empresas encuestadas no utilizan maquinaria especializada para sus procesos productivos ni utilizan las ciencias computacionales como estrategia en los procesos administrativos. Concluyendo que la implementación de nuevas tecnologías realmente puede convertirse en la estrategia efectiva para fortalecer la calidad, la competitividad, el desarrollo, la productividad y crecimiento de estas pequeñas empresas, táctica que a nivel mundial se utiliza para fortalecer a las Pymes, buscando alternativas económicas que permitan que las Pymes participen de forma efectiva en los mercados nacionales e internacionales.

### ***Desarrollo de la investigación***

Enseguida se presenta una serie de artículos localizados que soportan la implementación de los principios de gobierno corporativo como base de la eficiencia y buena administración en las Pymes.

El principio de gobierno corporativo que señala la transparencia de la información y el derecho de los propietarios y terceros interesados en la empresa a conocer los resultados empresariales, es de amplia aplicación para el sector empresarial denominado Pyme, en virtud de la escasa información que éstas generan, razón por la cual es indispensable la orientación de los empresarios para generar informes y reportes que señalen los resultados alcanzados, *lo que viene a representar una ventaja competitiva dado que permite la toma de decisiones adecuadas que lleven a las Pymes a su franco desarrollo.*

Núñez *et al.* (2008) señalan que las Pymes españolas, generalmente creadas con capital propio y capital organizacional, donde la dirección la ejerce el propietario o accionista, integrando además los rubros de capitales humanos, son la base para generar estrategias para alcanzar calidad, innovación y servicio al cliente; considerándolos como el recurso más valioso dentro de la empresa y, más importante aún, *porque al implementarlos le generan ventajas competitivas sostenibles.*

Según el principio de gobierno corporativo que refiere el involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones de las empresas, señalan algunos autores que gerentes, accionistas o propietarios de Pymes en Chile se resisten a la adopción de este principio porque tienen miedo de perder el control; esta resistencia incita a que los niveles de confianza del trabajador sean bajos, provocando un descontento e improductividad, más aún cuando la confianza juega un rol fundamental en los logros y éxito personal, organizacional y empresarial; sin embargo, la influencia que tienen estos principios de gobierno corporativo, al ser aplicados, Sáez Alarcón (2014) lo cuantifica en los resultados del análisis realizado en dos empresas chilenas del sector retail, y dice que si la organización facilita y da la oportunidad al empleado que ocupa la posición menor en la jerarquía de participar en las decisiones de la misma, evita un descontento e improductividad, más aún *cuando la confianza juega un rol fundamental en los logros y éxito personal, organizacional y empresarial.*

Empresas mexicanas, al aplicar y adoptar los principios de gobierno corporativo, como refiere Saavedra García (2004), especifican la estructura y cómo se encuentran definidos dentro de la empresa, cómo está organizada, dirigida, gerenciada y controlada, *garantizando la distribución de los derechos y responsabilidades entre los agentes involucrados con la empresa, estableciendo las normas y procedimientos para una adecuada toma de decisiones o con el objeto de recibir las utilidades, beneficios o activos de la empresa, siendo directamente aplicable a las Pymes,* debido a que la organización de éstas se centra básicamente en una persona, que es el empresario, perdiendo eficiencia el desarrollo de las gestiones empresariales y no garantiza la distribución de los derechos y responsabilidades de los agentes involucrados con la empresa, como empleados, propietario, acreedores, etcétera.

El marco de los principios de gobierno corporativo pronunciados por la OCDE (2004), como el caso del principio que señala que se debe “garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo”, indicando que las políticas y operaciones empresariales deben desarrollarse teniendo en cuenta el entorno reglamentario y legal en el que las sociedades desarrollan su actividad, siendo de vital importancia los resultados económicos globales; este marco debe estar formado por normas de autorregulación, compromisos voluntarios y prácticas comerciales, que son el resultado del entorno específico

de cada país, de su historia y tradición y variará de un país a otro, dependiendo del ámbito de los negocios y cómo éstos vayan cambiando, debiendo adaptar tanto el contenido y la estructura del citado marco.

Al respecto, complementa Saavedra García (2012), no es posible medir la competitividad de las Pymes sólo con los factores internos de la empresa sino que se deben considerar los aspectos e indicadores del entorno externo, basado en el enfoque de competitividad sistémica, mismos que afectan a las empresas. *Propone*, además, para la determinación de la *competitividad en las Pymes en Latinoamérica*, algunos factores como: *planeación estratégica, producción y operaciones, calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información*.

Respecto al principio de RSE, establece dos elementos fundamentales: por una parte, que los directivos deben actuar disponiendo de toda la información necesaria, como buena práctica, esto significa que deberán sentirse satisfechos al comprobar que la información fundamental sobre la Pyme y los sistemas de cumplimiento gozan de buena salud y apuntalan la función de control. El otro elemento versa sobre la lealtad, al tener presentes los fines comunes de la empresa, lo cual sirve como base para un trato equitativo de las partes relacionadas, y establecer una política con bases éticas y estratégicas; ya que esto constituye un medio para otorgarle credibilidad, además en relación con sus compromisos adquiridos a largo plazo.

*Al respetar el derecho de las partes relacionadas, como proveedores, acreedores, y empleados, a tener el conocimiento de la productividad, resultados y el estado de las Pymes, otorga mayor armonía y equidad dentro de la empresa.* McGregor *et al.* (2011), en su estudio de las Pymes en Europa, Alemania, Holanda y Austria, señala como factor de éxito en las Pymes, el enfoque estratégico de la RSE como posible camino para profesionalizar a una Pyme, y si aunado a ello se implementan los principios de gobierno corporativo respecto a la cooperación activa de las Pymes con el papel de las partes interesadas, se facilita la sustentabilidad, el derecho de igualdad, confianza, logro de los objetivos y ventajas competitivas. Principios que coadyuvan a una buena toma de decisiones al ayudar a revelar información financiera oportuna y precisa; de resultados, rentabilidad, innovación y competitividad.

Analizando los factores de éxito en una Pyme, éstos están asociados con el objeto de los principios de gobierno corporativo de la OCDE (2004). Señala Sánchez *et al.* (2005) que *los factores asociados con el éxito competitivo de las Pymes industriales en España son la gestión financiera, los recursos tecnológicos y la innovación, la calidad, la dirección y gestión de los recursos humanos, la flexibilidad de la estructura organizativa, los sistemas de información y las alianzas y acuerdos de cooperación*.

Y como segundo elemento para que las Pymes sean más rentables y competitivas son la innovación de gestión, es decir, de innovación del

producto y de sus servicios, eficientando internamente a la Pyme relacionándose con el entorno externo. También señala el papel de los directivos al dar libertad a los trabajadores para organizar su trabajo, tiene un efecto positivo en los indicadores de éxito, sugiere la literatura que contar con los recursos financieros necesarios para adquirir activos tecnológicos para la innovación, es también un factor clave de éxito, el cual Sánchez *et al.* (2005), en su estudio de las Pymes españolas, no lo pudieron comprobar. Resulta ser problemático generar o crear innovación para las Pymes, requieren de recursos financieros, generalmente mismos de difícil acceso para las Pymes, pero es importante que la Pyme visualice el producto o servicio que ofrece como un elemento evolutivo, buscando que ésta sea sustentable y exitosa.

Señala uno de los principios de gobierno corporativo de la OCDE (2004) que la competitividad y el éxito final de una sociedad es el resultado de un trabajo realizado en equipo, que engloba contribuciones procedentes de toda una serie de fuentes diferentes de recursos, entre las que figuran los inversores, empleados, acreedores y proveedores. Las sociedades deben reconocer que *las contribuciones de las partes interesadas constituyen un valioso recurso a la hora de crear sociedades competitivas y rentables*. La actividad de fomentar entre las partes interesadas un modelo de cooperación capaz de crear riqueza redundante, por tanto, en el interés de las propias sociedades a largo plazo.

El marco para el gobierno deberá admitir que, reconociendo los intereses de las partes interesadas y su contribución al éxito de la sociedad a largo plazo, se está sirviendo a los intereses de la propia sociedad. Conforme lo analiza Córdoba (2015) en su estudio de las Pymes de Medellín, Colombia, una problemática en la cual se enfrentan las Pymes es la incidencia de la implementación de tecnologías en la productividad y competitividad en éstas, pues no utilizan maquinaria especializada para sus procesos productivos ni usan las ciencias computacionales como estrategia en los procesos administrativos. Concluyendo que la implementación de nuevas tecnologías realmente puede convertirse en la estrategia efectiva para fortalecer la calidad, la competitividad, el desarrollo, la productividad y crecimiento de estas pequeñas empresas, táctica que a nivel mundial se utiliza para fortalecer a las Pymes, buscando alternativas económicas que permitan que las Pymes participen de forma efectiva en los mercados nacionales e internacionales. Señala, también, que la satisfacción de las necesidades económicas, sociales, ambientales y culturales de toda comunidad, debe ser la principal preocupación de todos los gobiernos (OEI, 2013), favorecer el desarrollo y consolidación de actitudes y prácticas democráticas en cuestiones de importancia social relacionadas con la innovación tecnológica o la intervención ambiental, todo esto tiene relación directa con el desarrollo de las Pymes de la confección del sector El Hueco, de la ciudad de Medellín, como herramienta para que las organizaciones sean más productivas y competitivas.

### *Conclusiones y discusión*

Se puede concluir que las buenas prácticas tienen, entre otras finalidades, la de ayudar a las sociedades a infundir mayor transparencia a sus operaciones, lo cual se traduce en una adecuada revelación de la información, con la finalidad de hacerlas más competitivas en un mundo global, acceder a fuentes de financiamiento de condiciones favorables, y a ser permanentes en el tiempo en beneficio de sus accionistas y terceros interesados, lo que encuentra su fundamento en la evidencia mostrada en este trabajo sobre estudios realizados en España, Colombia, Alemania, Holanda, Austria, Chile, México, China, India y Brasil, lo que, se sustenta en lo establecido por el principio de gobierno corporativo que señala la “Transparencia de la información y el derecho de los propietarios y terceros interesados en la empresa a conocer los resultados empresariales”, es totalmente aplicable a las Pymes ya que este sector, preponderantemente, genera información escasa o nula base de toma de decisiones, por lo que es mandatorio que los empresarios estén conscientes de la ventaja competitiva que representa contar con información fehaciente para la toma de decisiones correctas.

Así, el principio de gobierno corporativo que señala “El involucramiento de los trabajadores en la toma de decisiones de las empresas”, es totalmente aplicable a las Pymes, pues los empleados y trabajadores son los directamente involucrados en la problemática diaria y, por lo tanto, son los que más pueden aportar para la toma de decisiones adecuada dentro de las organizaciones denominadas Pymes, motivando un impacto en la calidad, en la innovación y en la gestión financiera.

Igualmente, dentro de las mejores prácticas corporativas se contempla que las sociedades cuenten con un mecanismo que permita a su órgano directivo conocer sobre el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables, lo que permite prever o evitar alguna contingencia de índole legal para la Institución, ahorrándole costos no contemplados, así como certidumbre jurídica. Dicha práctica tiene una aplicación directa respecto al principio de gobierno corporativo, ya que garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo, que refiere que se debe garantizar el cumplimiento y apego al entorno reglamentario y legal; dichos estatutos se aplican a las Pymes, pues estas empresas deberán formar parte de la base tributaria mexicana para cumplir con dichas disposiciones, obteniendo, a cambio, la posibilidad de participar de los beneficios del sistema financiero mexicano y de los apoyos de capacitación y subsidios que ofrece la Secretaría de Economía; son éstas las que mayor apoyo requieren para poder competir en una economía abierta, preservar su patrimonio, generar empleos y permanecer en el tiempo. Derivado que la RSE puede entenderse como el equilibrio entre los objetivos de la sociedad y los intereses de la comunidad; lo anterior, contemplado como

una buena práctica, se traduce a que la empresa emita su propio código de ética. Esta práctica se encuentra íntimamente ligada al principio de gobierno corporativo de responsabilidad empresarial; ya que la responsabilidad social es de observancia general, pues genera la empresa denominada “empresa sustentable”, que implica el respeto a la naturaleza, al medio ambiente, y al ser humano, basado en el trato adecuado a los desechos, los recursos naturales y al ahorro energético, por lo que las Pymes no escapan a esta prevención, y apearse a estos principios propicia su desarrollo y sustentabilidad.

### *Bibliografía*

- Bernal, Andrés; Oneto, Andrés; Penfold, Michael; Schneider, Lisa y Wilcox John (2012), “Gobierno corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal”, Serie. Políticas Públicas y Transformación Productiva, núm. 6.
- Cano Morales, A. M. *et al.* (2014), “El gobierno corporativo y su influencia en el ambiente económico colombiano”, en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, núm. 33, octubre de 2004.
- Córdoba Castrillón, Mónica María (2015), “Implementación de tecnologías como estrategia para fortalecer la productividad y competitividad de las Pymes de la confección en Medellín”, *Revista Trilogía*, 7(12), pp.105-119, núm.12, ISSN 2145-4426, enero-junio de 2015.
- Giménez Zuriaga, I. (2003), “El gobierno corporativo, el control de las empresas y la defensa de los derechos de los accionistas minoritarios”, *Análisis Financiero*, Número extraordinario sobre “Corporate Governance”, núm. 90, Fundación de Estudios Financieros e Instituto Español de Analistas Financieros.
- Limón Suárez, Enrique (2007), “Responsabilidad Social Corporativa y la Toma De Decisiones Ética” TECSISTECAL, Revista Electrónica de Ciencias Sociales. Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas ISSN: 1886-8452 Número 1 – Enero 2007.
- Mac. Gregor, S. P. & Fontrodona, J. (2011), “Strategic CSR for SMEs: paradox or possibility?”, *Universia Business Review*, (30), 80-94, de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=63482834&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Núñez Montañez, Miriam; Rubio González, Ana; Ruesta Baselga, Macarena y Ulloa Ariza, Camilo (2015), “La financiación de las Pymes españolas”, *Tamaño de las pequeñas y medianas empresas españolas*, ICE, julio-agosto de 2015, núm. 885.
- OECD (2004), “Principios de gobierno corporativo de la OCDE”, 31 de enero de 2017, traducido de la versión original en inglés publicada con el título: “Principles of corporate governance”, 2004 (pp. 11-13).

- (2009), *State Owned Enterprises in India: Reviewing the Evidence*.
- Saavedra García, M. L. (2004), “El gobierno corporativo en las empresas mexicanas”, *Folletos Gerenciales*, 8(10), 22-37.
- (2012), “Una propuesta para la determinación de la competitividad en la Pyme latinoamericana”, *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124.
- Sánchez, A. A. & Bañón, A. R. (2005), “Factores asociados con el éxito competitivo de las Pymes industriales en España”, *Universia Business Review*, (8), 38-51.
- Sáez Alarcón, J. (2014), “Análisis de la influencia del gobierno corporativo en la confianza empresarial de dos empresas del sector Retail” (Spanish), *Horizontes Empresariales*, 13(2), 7-19.
- Williamson, O. E. (1996), *The mechanisms of governance*, Oxford: Oxford University Press.



---

# CAPÍTULO 8

## RELACIÓN TEÓRICA ENTRE LOS NIVELES DE APALANCAMIENTO Y LOS INDICADORES DE GENERACIÓN DE UTILIDADES Y RENTABILIDAD EN LAS GRANDES EMPRESAS

---

Luis Octavio Ríos Silva<sup>1</sup>  
Sergio Iván Ramírez Cacho<sup>2</sup>  
María Sánchez Losoya<sup>3</sup>

### *Resumen*

Las necesidades de crecimiento en las empresas exigen a los directivos el análisis de distintos esquemas de financiación a partir del costo-beneficio que éstos signifiquen; de esta manera, es común encontrar que el crecimiento suele modificar la estructura de capital de las organizaciones, sumando a éstas un costo de financiación, adicional a su estructura de costos de operación. Del crecimiento apalancado, con endeudamiento, se desprende un cambio en la estructura de costos de la empresa, la infraestructura adicional y el incremento en la capacidad instalada de mano de obra empuja el crecimiento de los costos fijos dándose, entonces, el fenómeno del apalancamiento total como estrategia para el incremento de las operaciones comerciales.

El apalancamiento total constituye una modificación en la estructura de costos variables y fijos, y una disminución en las utilidades proyectadas por la empresa debido al costo de financiamientos externos; es decir, por el costo de los intereses. Esta condición estratégica dentro de las organizaciones obedece a planes que llevarían, en un mediano o largo plazo, a la generación de mayores utilidades y, como resultado de ello, a una mejora en la rentabilidad.

---

<sup>1</sup> Maestro en finanzas por la Universidad de Colima, PTC adscrito a la FCAM de la Universidad de Colima. Miembro del UCOL-CA088, sus líneas de investigación y docencia abarcan las finanzas, costos empresariales y el emprendimiento. lrios0@ucol.mx.

<sup>2</sup> Doctor en contabilidad y auditoría por la Universidad de Cantabria, España. Maestro en fiscal, PTC adscrito a la FCAM de la UCOL. Miembro del SNI 1. Líder del UCOLCA088, sus líneas de investigación y docencia se proyectan sobre los procesos de convergencia con IFRS, ISAS, XBRL y TICS. sergio\_cacho@ucol.mx

<sup>3</sup> Maestra en alta dirección por la Universidad Multitécnica Profesional, PTC adscrita al Instituto Tecnológico de Colima. Sus líneas de investigación y docencia abarcan la contabilidad de costos, finanzas y emprendimiento. cpmsanchezl@hotmail.com

Este trabajo de investigación pretende establecer la relación teórica que tienen los indicadores de apalancamiento con los indicadores de generación de utilidades y rentabilidad, puesto que las estrategias de apalancamiento tienen como objetivo final maximizar el valor de una empresa.

**Palabras clave:** apalancamiento, utilidad, rentabilidad.

### ***Abstract***

*The needs of growth in companies require managers to analyze different financing schemes based on the cost-benefit that these mean; In this way, it is common to find that growth usually modifies the capital structure of organizations, adding to them a cost of financing, in addition to its structure of operating costs. From leveraged growth, with debt, a change in the cost structure of the company emerges, the additional infrastructure and the increase in the installed capacity of labor pushes the growth of fixed costs, giving, then, the phenomenon of total leverage as a strategy for the increase of commercial operations.*

*Total leverage is a modification in the structure of variable and fixed costs, and a decrease in the projected profits by the company due to the cost of external financing; that is, by the cost of interest. This strategic condition within the organizations obeys to plans that would lead, in a medium or long term, to the generation of higher profits and, as a result, to an improvement in profitability.*

*This research work aims to establish the theoretical relationship between the indicators of leverage with the indicators of profit generation and profitability, since the leverage strategies have as final objective to maximize the value of a company.*

**Keywords:** leverage, utility, profitability.

### ***Introducción***

Si el apalancamiento financiero se origina por la necesidad de financiar nuevos activos productivos, al menos esto es lo recomendable, se entendería que la inversión sobre la que se medirá la rentabilidad aumentará, por consecuencia, la entidad debería poder generar suficientes beneficios para cubrir los costos de sus nuevos financiamientos, y justificar así el incremento en la capacidad instalada. Cuando se habla de incrementos en la capacidad instalada, es imposible no relacionarlos con un incremento en los costos fijos, puesto que este tipo de erogaciones generalmente está ligado a la infraestructura y al capital humano disponible, por lo tanto, para que las organizaciones que modifican sus niveles de apalancamiento total logren buenos resultados de dichas estrategias, se deben alcanzar volúmenes de ventas constantes y

crecientes, que lleven a un aumento constante de las utilidades, y así lograr la mejora en sus indicadores de generación de utilidades y rentabilidad.

El contenido de este trabajo expone antecedentes teóricos que aporten a un entendimiento de la relación que hay entre los grados de apalancamiento operativo, apalancamiento financiero y el apalancamiento total, con los indicadores de generación de utilidades y de rentabilidad de las empresas. Se presentan, además, los indicadores clave para el entendimiento de esta relación financiera.

### **Marco teórico**

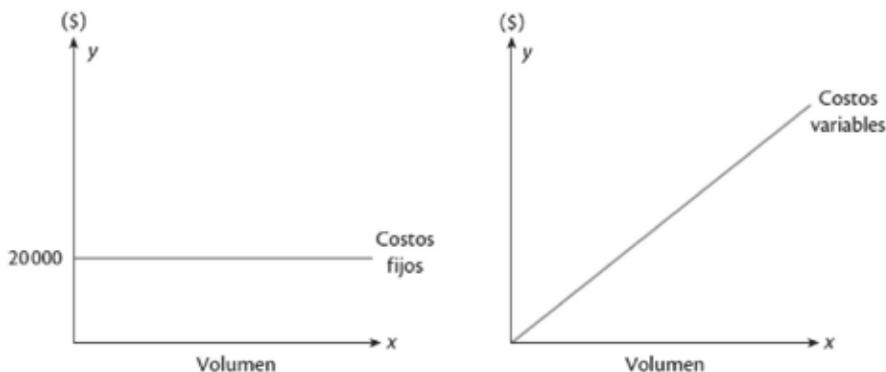
#### *Apalancamiento operativo*

La estructura de costos en una empresa divide a éstos en variables y fijos; una erogación será variable cuando ésta se modifique en relación directa a los cambios en el nivel de ventas o en el nivel de actividad, y son costos fijos aquellos que se mantienen estables durante ciertos rangos de tiempo, sin que el volumen de ventas los afecte (Horngren, Datar & Rajan, 2012).

Cabe mencionar que el concepto de *costos fijos* suele causar conflictos de definición, puesto que ante incrementos graduales de los volúmenes de venta, las “partidas” que se clasifican dentro de éstos, sí suelen verse modificadas indirectamente por el nivel de ventas o actividad; sin embargo, a nivel teórico, los costos fijos no se afectan por incrementos en ventas, y es esta característica la que define el apalancamiento operativo.

El comportamiento de los costos variables y fijos dentro de la estructura de costos de la empresa, y la relación de estos con el volumen de ventas se explica en la figura 1.

**FIGURA 1. COMPORTAMIENTO DE COSTOS VARIABLES Y FIJOS**



**Fuente:** García, Juan (2008).

Los costos fijos (lado izquierdo de la figura 1) están representados por una línea horizontal, lo que significa que incluso ante cambios en los volúmenes de ventas, el importe seguirá siendo el mismo. En cambio, los costos variables (lado derecho de la figura 1) muestran cómo éstos se incrementan de manera directamente proporcional al volumen de venta.

Sobre lo que se espera del apalancamiento operativo en la gestión financiera de las empresas, Van Horne & Wachowicz (2010) refieren: “Un efecto potencial interesante de la presencia de costos fijos de operación (apalancamiento operativo) es que un cambio en el volumen de ventas da como resultado un cambio más que proporcional en la ganancia (o pérdida) operativa” (p. 420).

Teóricamente, lo que busca el apalancamiento operativo (GAO) como estrategia financiera, es alcanzar incrementos mayores en las utilidades operativas, ante eventuales incrementos en las ventas. Lo antes mencionado se logra incrementando las ventas (y también sus costos variables, como consecuencia de ello), pero, además, manteniendo el nivel de costos fijos estables.

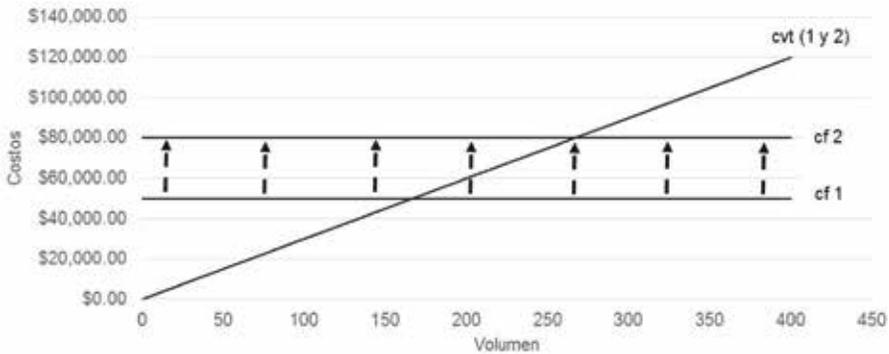
Además del incremento en la capacidad instalada, hay otro propósito en las estrategias de apalancamiento operativo: la disminución gradual del costo total medio. Parkin & Loría (2010) plantean: “Las economías de escala son atributos de la tecnología de una empresa que provocan una disminución en el costo total medio a medida que la producción aumenta” (p. 264). Acceder a costos de producción más competitivos, por procesos de manufactura en volumen, con un mayor nivel de tecnificación, es una de las justificaciones más recurrentes entre los directores generales para modificar la estructura de costos de las empresas.

Daniel Servitje (CEO<sup>4</sup> de Bimbo, la mayor panificadora del mundo), en entrevista en el programa CNN Dinero (Servitje, 2011), explicó que “la empresa contempla estrategias de mantener costos fijos altos, que funcionan muy bien cuando tienen suficiente escala y volúmenes de venta por ruta y por tienda muy positivos”.

---

<sup>4</sup> CEO: director general o ejecutivo de una empresa.

**FIGURA 2. CAMBIOS EN LOS NIVELES DE APALANCAMIENTO OPERATIVO**



**Fuente:** Elaboración propia.

En la figura 2 se puede apreciar cómo funciona el incremento en el nivel de apalancamiento operativo de una empresa; en este ejemplo, la empresa tendría dos escenarios de costos fijos que convivirían con determinados niveles de costos variables totales (*cvt*) que presentan una tendencia creciente acorde al aumento en el volumen de ventas; por el contrario, el nivel inicial de costos fijos (*cf1*) de la empresa se mantiene en \$50,000.00, sin que el volumen de ventas lo afecte; cuando la empresa toma decisiones y acciones específicas que incrementan sus costos fijos, éstos pasarían al nivel de \$80,000.00 (*cf2*), como se observa, la línea de estos costos se desplazaría hacia arriba, sin ninguna pendiente, es en este momento donde se aprecia el uso de la palanca operativa. Los costos variables totales (*cvt 1 y 2*) en un principio serían los mismos, es hasta que los nuevos volúmenes de producción y venta se normalicen, en una escala mayor, que se podría acceder a costos variables unitarios más bajos.

Podemos concluir, entonces, que el apalancamiento operativo funciona cuando las empresas tienen la oportunidad de acceder a ingresos altos, es por esta razón que este tipo de estrategias son comunes en la mediana y gran empresa. Si una Mipyme aplicará apalancamiento operativo alto, por un plazo prolongado, estaría comprometiendo sus utilidades significativamente, es por ello que las estrategias de apalancamiento, basadas en la estructura de costos, son recomendables cuando son parte de planes de crecimiento en ventas concretos, alcanzables y confiables.

Para medir el nivel de apalancamiento operativo en una organización, se calcula el GAO, grado de apalancamiento operativo, que es un indicador clave en la estrategia financiera de la empresa. El GAO, de acuerdo con Block, Hirt & Danielsen (2013), se determina de la siguiente manera:

$$\text{GAO} = \frac{Q(P - CV)}{Q(P - CV) - CF}$$

**Donde:**

**Q** = cantidad de ventas para calcular el GAO

**P** = precio de venta por unidad

**CV** = costos variables por unidad

**CF** = costos fijos

Simplificando la fórmula anterior, el GAO se podría también calcular de la siguiente manera:

$$\text{GAO} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Utilidad operativa}}$$

El resultado se interpretaría como grados de apalancamiento operativo, a mayor GAO, mayor será el incremento en la utilidad operativa ante incrementos en las ventas. Supongamos, una empresa cuya utilidad bruta es de \$120,000.00, su utilidad operativa es de \$90,000.00, el GAO de esta empresa es de 1.33, esto significará que si las ventas de esa empresa se incrementaran 35%, la utilidad operativa alcanzaría un incremento de 47% (35% x 1.33). Sería equivocado plantear que convendría establecer como regla, que las empresas mantengan siempre un GAO alto, puesto que esto potenciaría sus utilidades operativas, lo cual no siempre sucede si las ventas de la empresa disminuyen y esto provoca bajas significativas en las utilidades, o incluso pérdidas, el efecto del GAO provocaría incrementos más altos en este resultado negativo; es por esta razón que los CFO<sup>5</sup> de las empresas consideran al apalancamiento operativo como un arma de doble filo.

Si se requiere calcular el GAO de una empresa, basándose en los estados de resultados, se utilizan los reportes de dos periodos. Gitman & Zutter (2012) establecen que el grado de apalancamiento operativo también se podría determinar así:

<sup>5</sup> CFO: director financiero o de finanzas.

$$GAO = \frac{\text{Cambio porcentual en las UAI}^6}{\text{Utilidad operativa}}$$

De esta manera, el CFO puede determinar rápidamente y dar seguimiento a los niveles de apalancamiento operativo de la empresa.

### *Apalancamiento financiero*

Las implicaciones de los cambios en la estructura de capital en las empresas han sido ampliamente estudiadas (Modigliani & Miller, 1958) con el criterio de maximización de los beneficios para la toma de decisiones de inversión y endeudamiento; (Myers, 1984) planteando el *pecking order* para explicar las preferencias de uso de fuentes de financiamiento; el *ahorro fiscal* que ofrece el endeudamiento (Brealey, Myers, & Allen, 2010); incluso, algunos planteamientos teóricos han sido cuestionados, como en el trabajo de Mongrut, Fuenzalida, Pezo & Teply (2010), que determinaron basándose en el estudio de una muestra de 163 empresas corporativas latinoamericanas de 1995 a 2007, que la teoría de la jerarquización del capital (*pecking order*) no explica las decisiones de endeudamiento, conclusión en sentido opuesto a lo planteado por Myers.

El endeudamiento no afecta el valor de las empresas, así lo proponen M&M; sin embargo, la deuda sí genera costos fijos adicionales, los intereses, que disminuyen la UAI,<sup>7</sup> por lo que decidir financiar activos a través de fondos externos significa un riesgo de disminuir las utilidades o incrementar las pérdidas, y, además, un riesgo de afectar la liquidez, todo esto podría ocasionar que los inversionistas tuvieran una percepción de menor valor para una empresa altamente endeudada que para una con endeudamiento bajo.

En este sentido, para que las decisiones de apalancamiento financiero (uso de deuda en la estructura de capital) resulten efectivas, el beneficio neto que generan los nuevos activos financiados deberá ser mayor al costo del financiamiento obtenido (Modigliani & Miller, 1958).

El objetivo que busca la palanca financiera es el mismo que el de la palanca operativa, impulsar las ventas y, por consecuencia, el nivel de utilidades, por ello es necesario que se identifique el nivel de apalancamiento financiero que la empresa tiene en determinado momento. El costo del apalancamiento financiero se aprecia en el estado de resultados, la Norma de Información Financiera (NIF) B-3 (CINIF, B-3. Estado de resultado integral, 2015), que trata del estado de resultados integral, señala que los *gastos por intereses* se deben mostrar dentro del resultado integral de financiamiento (RIF).

<sup>6</sup> UAI: utilidad antes de intereses e impuestos.

<sup>7</sup> UAI: utilidad antes de impuestos.

El RIF disminuye la utilidad de operación, es por ello que se afirma que el apalancamiento financiero inicia donde termina el apalancamiento operativo.

El apalancamiento financiero se puede medir a través del cálculo del grado de apalancamiento financiero (GAF); Block, Hirt & Danielsen (2013) proponen medirlo así:

$$\text{GAF} = \frac{\text{EBIT}^8}{\text{EBIT} - \text{I}^9}$$

El resultado del GAF indicará qué tan apalancada está la empresa, y cuánto podrá multiplicar las utilidades disponibles para los accionistas antes de impuestos, ante cambios en los niveles de utilidad operativa.

Tomando el ejemplo utilizado anteriormente, en el cálculo del GAO, supongamos que la empresa paga intereses fijos por \$9,000.00, por lo tanto, su nivel de apalancamiento financiera sería 1.11, lo que significa que si la utilidad operativa se incrementa 47%, la utilidad antes de impuestos alcanzaría un incremento de 52% (47% x 1.11), impulsando las utilidades por acción.

Hay condiciones inherentes al uso de deuda que no contempla el GAF, como: la percepción que tienen los accionistas o prestamistas sobre el riesgo de una empresa altamente endeudada o el acceso a tasas de interés más elevadas, resultado de evaluaciones de liquidez comprometedoras.

### *Apalancamiento total*

Es el efecto causado por decisiones simultáneas de incrementos en costos fijos y la existencia de costos por financiamiento da lugar al apalancamiento total (GAT).

Un apalancamiento operativo alto y un apalancamiento financiero alto provocarán un apalancamiento total alto, la relación entre el GAO y el GAF es multiplicativa (Gitman & Zutter, 2012), por lo que su uso combinado representa un riesgo significativo, no sólo porque el GAT compromete las utilidades de la empresa, sino que en el caso de grandes corporaciones, incluso, pudiera llegar a afectar el rendimiento esperado de una acción al modificarse el cálculo de la  $\beta$  de determinado activo financiero, para incluir el riesgo por el uso de apalancamientos, como lo proponen Mandelker & Rhee (1984)<sup>10</sup> en el cálculo del rendimiento de un activo financiero bajo el modelo CAPM.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> EBIT: utilidad antes de intereses e impuestos.

<sup>9</sup> I: intereses.

<sup>10</sup>  $\beta_j = (\text{DOL})(\text{DFL})\beta_j^0$

<sup>11</sup> CAPM = modelo de fijación de precios de activos de capital.

El grado de apalancamiento total, de acuerdo con Van Horne & Wachowicz (2010), se determina de esta manera:

$$\text{GAT} = \text{GAO} \times \text{GAF}$$

Finalmente, para explicar el funcionamiento del apalancamiento combinado como multiplicador de las utilidades esperadas, retomemos el ejemplo planteado para explicar el cálculo de la palanca operativa y la palanca financiera; esta empresa tiene determinados niveles de GAO y de GAF, por lo tanto, tienen GAT, que en este ejemplo es de 1.48 (1.33 x 1.11), por lo que ante un crecimiento en ventas de 35%, las utilidades antes de impuestos se incrementen 52% (35% x 1.48).

En conclusión, las decisiones directivas que incluyan cambios en la estructura de costos, “apalancamiento operativo”, y/o cambios en la estructura de capital, “apalancamiento financiero”, tienen como propósito incrementar las ventas, las utilidades y, por consecuencia, el valor de las organizaciones. Es por ello que resulta conveniente plantear un análisis financiero que permita cruzar los indicadores de apalancamiento con indicadores de generación de utilidades y rentabilidad.

#### *Indicadores de generación de utilidades y rentabilidad*

El diseño y análisis de indicadores matemáticos dentro de las empresas, como una tarea cotidiana y generalizada dentro de ellas para alcanzar una toma de decisiones racional y objetiva, es planteado dentro de la teoría matemática de la administración. Chiavenato (2014) plantea que hay dos tipos de problemas que pueden ser analizados mediante el uso de modelos matemáticos: problemas estructurados y problemas no estructurados. Dentro de los primeros, el autor afirma que hay *decisiones con certeza* donde las variables son conocidas y la relación entre las acciones y sus consecuencias es determinística. Partiendo de esta reflexión, podemos incluir a los indicadores financieros en el marco de esta escuela del pensamiento administrativo.

Para el propósito de este trabajo, resulta indispensable diferenciar los conceptos de utilidad y rentabilidad. De acuerdo con el Consejo Mexicano de Normas de Información Financieras (CINIF, 2015), “la utilidad neta es el valor residual de los ingresos de una entidad lucrativa, después de haber disminuido sus costos y gastos relativos reconocidos en el estado de resultados, siempre que estos últimos sean menores a dichos ingresos, durante un periodo contable” (p. 97).

### Metodología

Cuando se habla de rentabilidad financiera, ésta se define como la ganancia obtenida en un periodo comparada con el monto de la inversión requerida, o comparada con las ventas. En lo que respecta a la ganancia obtenida comparada con la inversión, Van Horne & Wachowicz (2010) plantean que se puede medir la rentabilidad sobre los activos totales, es decir, la utilidad neta comparada con el total de la inversión, y también se puede determinar la rentabilidad sobre el capital aportado por los accionistas.

La rentabilidad en relación con las ventas, Gitman & Zutter (2012) la analizan a través del margen de utilidad bruta, el margen de utilidad operativa o el margen de utilidad neta, incluso, a través de las ganancias por acción.

A continuación, en la tabla 1 se presenta una matriz de relación entre los niveles de apalancamiento y los distintos indicadores de utilidades y rentabilidad existentes en la literatura financiera actual.

**TABLA 1. RELACIÓN ENTRE LOS INDICADORES DE APALANCAMIENTO Y LOS INDICADORES DE GENERACIÓN DE UTILIDADES Y RENTABILIDAD**

Indicador de apalancamiento	Indicadores de generación de utilidades y rentabilidad relacionados	Relación
<p><b>GAO</b></p> <p><b>Apalancamiento operativo</b></p> $GAO = \frac{Q(P - V)}{Q(P - V) - F}$	<p><b>Utilidad bruta</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>Ventas – Costo de ventas</p> </div>	<p>Cambios en la estructura de costos pueden ocasionar aumentos o disminuciones en los costos variables unitarios, por consecuencia el costo de ventas total también se modificaría. La relación con el GAO es indirecta.</p>



Indicador de apalancamiento	Indicadores de generación de utilidades y rentabilidad relacionados	Relación
	<p><b>Margen bruto</b></p> $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	<p>Las variaciones en el apalancamiento pueden ocasionar aumentos o disminuciones en el margen de ganancia bruta, a través de este análisis se identifica si sólo cambiaron costos fijos, o también los variables. La relación con el GAO es indirecta.</p>
	<p><b>Utilidad de operación</b></p> $\text{Utilidad bruta} - \text{Gastos de operación de ventas}$	<p>Las modificaciones en costos fijos afectan directamente a la generación de utilidades operativas. El estudio de esta relación permite identificar qué tan significativa es la afectación de los grados de apalancamiento en la generación de utilidades.</p>
	<p><b>Margen de operación</b></p> $\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas}}$	<p>Los cambios en el GAO afectan directamente este margen de ganancia, el estudio de su relación permite medir específicamente el impacto de las modificaciones de la palanca operativa.</p>
	<p><b>EBITDA</b></p> $\text{Utilidad de operación} + \text{depreciaciones} + \text{amortizaciones}$	<p>Este indicador determina la generación de utilidades a partir de la operación principal de la entidad, que considera costos y gastos de venta, así como gastos de administración y distribución, por lo que las modificaciones en el GAO la afectan directamente.</p>

→ Continúa (Tabla...)



Indicador de apalancamiento	Indicadores de generación de utilidades y rentabilidad relacionados	Relación
<p><b>GAF</b> <b>Apalancamiento financiero</b></p> $\text{GAF} = \frac{\text{UAll}}{\text{UAll} - \text{I}}$	<p><b>Utilidad antes de impuestos</b></p> $\text{Utilidad de operación} - \text{Gastos financieros}$ <p><b>Cobertura de intereses</b></p> $\frac{\text{UAll}}{\text{Gastos por intereses}}$	<p>El pago de intereses disminuye las utilidades operativas obtenidas, por lo que el GAF está relacionado directamente con este indicador, ya que se puede determinar el resultado de estrategias de endeudamiento.</p> <p>La medición de la capacidad de cobertura de obligaciones de endeudamiento, a partir de las utilidades operativas generadas, está relacionada directamente con el GAF, ya que las modificaciones de éste afectan o benefician a la capacidad de pago de gastos financieros.</p>
<p><b>GAT</b> <b>Apalancamiento total</b></p> $\text{GAT} = \text{GAO} \times \text{GAF}$	<p><b>Utilidad neta</b></p> $\text{Utilidad antes de impuestos} - \text{Impuestos}$ <p><b>Margen neto</b></p> $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	<p>La generación de utilidades disponibles para los accionistas es uno de los propósitos de las decisiones de apalancamiento, por lo que la utilidad neta está relacionada directamente con el GAT.</p> <p>Las modificaciones en el margen neto están relacionadas directamente con la estructura de costos de operación y costos financieros de las entidades, por lo que con este indicador se puede establecer el nivel de afectación que las estrategias de GAT tengan en la empresa.</p>

→ Continúa (Tabla...)



→ Continúa (Tabla...)

Indicador de apalancamiento	Indicadores de generación de utilidades y rentabilidad relacionados	Relación
	<p><b>EVA (valor económico agregado)</b></p> <p>Utilidad de operación después de impuestos                      – (Capital promedio empleado x Costo de capital)</p>	<p>La obtención de un EVA positivo está condicionado a la generación de utilidades que sean superiores al costo del capital empleado, por lo que el GAT está relacionado directamente con este indicador.</p>
	<p><b>ROA</b></p> $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	<p>El crecimiento de este cociente significa una mayor ganancia obtenida en relación a la inversión total realizada en la empresa. La relación con el GAT es indirecta, puesto que éste busca incrementar las ventas y las utilidades de manera general.</p>
	<p><b>ROE</b></p> $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital}}$	<p>La generación de utilidades a partir del capital de los accionistas está relacionada indirectamente con el GAT; sin embargo, es conveniente analizar si las decisiones de apalancamiento llevan, después de cierto tiempo, a una mejora en este indicador tan relevante para los accionistas.</p>

### ***Conclusiones***

Se plantea una relación teórica entre los niveles de apalancamiento en las empresas y la capacidad que éstos tienen para modificar distintos indicadores de gestión financiera, que sirven para identificar la capacidad para obtener utilidades y mejorar la rentabilidad. Los diferentes indicadores que se muestran en la tabla 1 aportan, por sí solos, información relevante para el CFO; sin embargo, es recomendable realizar un análisis cruzado con los niveles de apalancamiento para tener un panorama más amplio de la gestión de costos en las empresas y poder tomar decisiones de manera eficiente y oportuna.

Finalmente, y para comprender la relación que hay en los indicadores analizados en este trabajo, es importante establecer que cuando la dirección financiera de una gran empresa decide impulsar incrementos en los niveles de apalancamiento, en el mediano plazo se esperaría, por ejemplo:

- Disminución del porcentaje de costo de ventas respecto de las ventas, por efectos de las economías de escala, al acceder a mayor capacidad de producción, estrategia de GAO.
- Aumento del importe del EVA, al lograr que el beneficio alcanzado por las inversiones adicionales, luego de incrementos en el GAF, sea mayor que el costo de capital.
- Aumento del porcentaje de ROA, al alcanzar mayores utilidades, ocasionadas por el óptimo aprovechamiento de incrementos en capacidad instalada. Esto alcanzado después de aumentos en el GAT.

Como se planteó en los ejemplos anteriores, el análisis de las perspectivas financieras del uso del apalancamiento culmina en la proyección de incrementos en los indicadores de generación, utilidades y rentabilidad, que justifiquen el aumento en el riesgo financiero que constituyen las decisiones de apalancamiento.

### ***Bibliografía***

- Block, S.; Hirt, G. & Danielsen, B. (2013), *Fundamentos de administración financiera*, 14a. ed., México: McGraw-Hill Education.
- Brealey, R.; Myers, S. & Allen, F. (2010), *Principios de finanzas corporativas*, 9a. ed., México: McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2014), *Introducción a la teoría general de la administración*, 8a. ed., México: McGraw-Hill Education.
- CINIF, C. M. (2015), *Norma de Información Financiera A-5. Elementos básicos de los estados financieros*, 10a. ed., México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

- (2015), *Norma de Información Financiera B-3. Estado de resultado integral*, 10a. ed., México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- García, J. (2008), *Contabilidad de costos*, 3a. ed., México: Pearson.
- Gitman, L. & Zutter, C. (2012), *Principios de administración financiera*, 12a. ed., México: Pearson.
- Hornngren, C.; Datar, S. & Rajan, M. (2012), *Contabilidad de costos: Un enfoque integral*, 14a. ed., México: Pearson.
- Mandelker, G. & Rhee, S. (1984, marzo), “The impact of the degrees of operating and financial leverage on systematic risk of common stock”, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 19(1), 45-57.
- Modigliani, F. & Miller, M. (1958, junio), “The cost of capital, corporate finance and the theory of investment”, *The American Economic Review*, XLVIII (Number Three), 262.
- Mongrut, S.; Fuenzalida, D.; Pezo, G. & Teply, Z. (2010), “Explorando teorías de estructura de capital en Latinoamérica”, *Cuadernos de Administración*, 163-184, recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20516983008>
- Myers, S. (1984, julio), “The capital structure puzzle”, *The Journal of Finance*, XXXIX(3), 576.
- Parkin, M. & Loría, E. (2010), *Microeconomía, versión para Latinoamérica*, 9a. ed., México: Pearson.
- Servitje, D. (2011, 10 27), “Entrevista a Daniel Servitje, director general de Grupo Bimbo”, en *CNN Dinero* (C. Dinero, Interviewer), CNN en Español, recuperado el 13 de junio de 2017, de: <https://www.youtube.com/watch?v=4gZXp8qoYBc>
- Van Horne, J. & Wachowicz, J. (2010), *Fundamentos de administración financiera*, 13a. ed., México: Pearson.



---

## CAPÍTULO 9

# OPINIÓN DEL EMPLEADOR RESPECTO A LA FORMACIÓN EDUCATIVA DEL EGRESADO DE LA FCCA DE LA UMSNH

---

Jaqueline Toscano Galeana  
Erick Radaí Rojas Maldonado

### *Resumen*

En la actualidad la educación superior se encuentra en constante cambio, por las exigencias de las ofertas laborales en este mundo actual, asumiendo fuertes desafíos el trabajador de acuerdo a los requerimientos y competencias laborales. Este estudio realizado a los empleadores va más allá de obtener información, es para contribuir con los procesos académicos como es, actualizar y adecuar los planes de estudio para el fortalecimiento de los egresados de la FCCA. En ese sentido, el objetivo es conocer la opinión de los empleadores sobre los egresados, respecto al desempeño profesional y laboral de los mismos, así como el desempeño laboral del egresado cuando pone en práctica los conocimientos obtenidos de los planes, programas de estudio y contenidos curriculares, así como las demandas de servicios profesionales o de vinculación, actualización profesional y educación continua, desde la opinión de los empleadores para los egresados de la FCCA. Los resultados obtenidos permitirán que se adecuen los planes de estudio con base a las necesidades de innovación educativa actual para las IES, así como, cubrir las necesidades que piden los empleadores respecto a la preparación de los egresados, sin duda que sean responsables, innovadores, competitivos y, sobre todo, de calidad.

**Palabras clave:** educación, empleadores, evaluación curricular, mercado laboral.

### ***Abstract***

*Currently, higher education is constantly changing, due to the demands of job offers in today's world, with the current worker taking on strong challenges according to job requirements and competencies. This study made to employers goes beyond obtaining information, it is to contribute to the academic processes as it is, to update and adapt the curricula for the strengthening of the graduates of the FCCA. In this sense, the objective is to know the opinion of the employers about the graduates, regarding the professional and labor performance of the same, as well as the work performance of the graduate when putting into practice the knowledge obtained from the plans, study programs and curricular contents. As well as the demands of professional services or of connection, professional updating and continuous education, from the opinion of the employers for the graduates of the FCCA. The results obtained will allow the curricula to be adapted based on the current educational innovation needs for IES, as well as to meet the needs that employers ask about the preparation of graduates, no doubt be responsible, innovative, competitive and above all of quality.*

**Keywords:** *education, employers, curricular evaluation, labor market.*

### ***Introducción***

Los estudios de opinión de empleadores sobre el desempeño profesional y laboral de los egresados ofrecen información valiosa para apoyar la acreditación y la actualización permanente de los planes y programas de estudio, en razón de las demandas de la sociedad y los factores que promueven el desarrollo nacional. Los avances del conocimiento, los cambios tecnológicos han generado un cambio en los egresados y las empresas. La tendencia actual del aparato productivo se caracteriza por la flexibilidad y la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios, adecuando su producción o servicios a demandas, mercados y nuevas tecnologías (Rosal, 1997).

Es importante analizar que las instituciones de educación superior (IES), para atender la demanda del sistema productivo, centraron su atención en los niveles ocupacionales que articula la estructura laboral y su correspondiente calificación laboral, lo que llegó a convertirse en un referente para la creación de nuevos programas académicos y modalidades de la educación superior (Estrella y Ponce, 2004); sin embargo, analizando las formas de cómo la educación superior ha respondido a las demandas cambiantes del mercado de trabajo, nos lleva a considerar, en primer término, los objetivos y la función social y educativa que han estado presentes en las IES (Ruiz, 1996).

La formación profesional debe incidir sobre la empleabilidad y el empleo, buscando ofertar la capacidad y el entrenamiento que se necesita, para lograr una mayor y mejor ubicación de los profesionistas en el mercado laboral (Rosal, 1997).

Se ha reconocido la trascendencia de consolidar la vinculación con los egresados, a través de la organización, coordinación y programas académicos que permitan apoyar su actualización, desempeño profesional e inserción en el contexto socioeconómico tanto en el ámbito nacional como internacional, y con los empleadores incrementar la vinculación para conocer sus demandas en cuanto a actualización y competencias necesarias para mejorar la empleabilidad de nuestros egresados (Estrella y Ponce, 2004)

En ese sentido, la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas (FCCA) ha realizado pocos estudios de seguimiento de egresados para ver su inserción al mercado laboral, considerando que la información obtenida de la aplicación de encuestas a empleadores contribuya a mantener la pertinencia de los planes y programas de estudio. Según Vargas (2003), dice que la educación superior no responde a las demandas de los empleadores, ya que antes era prioridad la exigencia del conocimiento y ahora se busca mayor énfasis en un perfil de aptitudes y de empleabilidad. A través de los años, las empresas han realizado esfuerzos para mantener niveles de calidad que los sostengan en el mercado, desarrollándose a través de etapas como el control de calidad o calidad total, hasta llegar a lo que algunos autores denominan gestión para la excelencia (Ferreiro, 2001).

La FCCA cuenta con una matrícula de más de cinco mil alumnos, es un esfuerzo grande, de ahí la importancia de estos estudios que permite a la FCCA tener información confiable y precisa que le permita tomar acciones para mejorar el aspecto académico y conocer el desempeño de los egresados en el mercado laboral. Sin duda, esta investigación fortalece el compromiso de la institución con la sociedad, mejorando la calidad educativa desde la perspectiva de los empleadores de sus egresados a manera de retroalimentación.

### *Desarrollo*

Las universidades han abarcado un amplio campo de acción, como la gestión institucional, la infraestructura con la que se cuenta, las características y grado de habilitación académica que presentan los docentes.

En muchas evaluaciones no siempre se han utilizado indicadores que explícitamente califiquen la relación entre el proceso educativo y el mundo del trabajo. Ante esto, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) destaca la elaboración de un esquema básico para realizar los estudios de egresados mediante una investigación

cíclica (ANUIES, 1998). Asimismo, Cullen (1996), quien señala que las competencias son:

“Complejas capacidades integradas, en diversos grados, que la educación debe formar en los individuos para que puedan desempeñarse como sujetos responsables en diferentes situaciones y contextos de la vida social y personal, sabiendo ver, hacer, actuar y disfrutar convenientemente, evaluando alternativas, eligiendo las estrategias adecuadas y haciéndose cargo de las decisiones tomadas.”

Como se puede ver, las competencias se desarrollan en diversos aspectos: conocimientos generales y específicos (saber), capacidad de internalizar y aplicar conocimientos (saber hacer), desarrollo de actitudes (ser) y competencias sociales (convivir con otros).

La mayoría de los cuestionarios de empleadores o seguimiento de egresados empleados en las distintas universidades de educación superior toman como referencia metodológica a la ANUIES.

En ese sentido, el mundo laboral actual exige mayor preparación académica, por lo que las IES tienen un compromiso de egresar profesionistas competitivos y de calidad, así como los empleadores hacer lo suyo, opinar y vincular con las IES de acuerdo a las exigencias del mercado laboral, ambos tienen un compromiso con los jóvenes egresados de las IES en satisfacer las necesidades requeridas en la actualidad por el propio mercado laboral con base en el desarrollo científico, académico y tecnológico.

La Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) tiene mucho trabajo realizado de estudio de seguimiento de egresados, en el cual su objetivo fue institucionalizar un sistema de información permanente sobre la situación laboral profesional de los egresados de nivel superior (Aguayo *et al.*, 2015).

En ese tenor, la FCCA debe conocer la inserción de los egresados de las licenciaturas de contaduría, administración e informática administrativa en el mercado laboral. Con ello conocerá los requerimientos, asimismo, este análisis permite a la FCCA tener información confiable y precisa que le permita tomar acciones en la mejora continua en el aspecto académicos y conocer el impacto en el desempeño profesional de los egresados en el mercado laboral, para mejorar la evaluación de los contenidos curriculares. El objetivo es conocer la opinión de los empleadores de egresados de las licenciaturas de la FCCA, respecto a la preparación académica como el desempeño profesional y laboral, al momento de aplicar sus conocimientos basados en los contenidos curriculares, programas y planes de estudio.

A manera de pregunta, ¿cuál es la opinión de los empleadores de egresados de las licenciaturas de la FCCA, respecto al desempeño profesional y laboral, así como su desempeño laboral en donde aplica los

conocimientos basados en los contenidos curriculares, programas y planes de estudio?

*El objetivo* es conocer la opinión de los empleadores sobre los egresados, respecto al desempeño profesional y laboral de los mismos, así como el desempeño laboral del egresado cuando pone en práctica los conocimientos obtenidos de los planes, programas de estudio y contenidos curriculares

Basándonos en la globalización, la sociedad del conocimiento y de la información, así como los cambios científicos y tecnológicos han modificado sustancialmente el mundo laboral. Hoy en día la creación de riqueza depende directamente de la aplicación del conocimiento especializado en el trabajo, lo cual coloca a las diferentes instituciones de educación superior en el reto de modificar sus estructuras, procesos y formas de organizar el trabajo académico en función de las necesidades que se derivan de ese nuevo ordenamiento de la producción del conocimiento.

En este contexto, la FCCA ha canalizado el mayor número de esfuerzos para lograr que sus egresados sean capaces de combinar la teoría y la práctica y que contribuyan al desarrollo sustentable de la nación. Con el estudio se podrán elaborar programas y políticas para revisar y actualizar los planes y programas de estudio, además de la operación de programas institucionales para el mejoramiento de la calidad de la docencia y la capacitación del personal académico. Es importante estrechar la vinculación con las empresas e instituciones públicas y privadas de IES, para identificar las demandas actuales de la sociedad y los factores que promuevan el desarrollo nacional, así los egresados puedan enfrentar las exigencias que plantean el mercado laboral y la innovación tecnológica.

Las IES se encuentran en la búsqueda de la opinión de los empleadores con respecto a la formación del estudiante. El desempeño de los egresados en el ámbito laboral se ve directamente afectado por la formación que éstos reciben a lo largo de su vida académica; por lo tanto, los estudios de egresados se convierten en una herramienta necesaria para recabar información básica en la toma de decisiones y en la planeación de una institución educativa. En este rubro se encuentran los estudios de trayectoria académica, valoración y de mercado laboral.

En los estudios del mercado laboral de los profesionistas se analiza la relación entre el mercado de trabajo y la IES, ya que éstas actúan como intermediarias catalizadoras de las necesidades de demandantes y oferentes de oportunidades laborales a nivel profesional. Estos estudios permiten conocer aspectos como la aceptación de los profesionistas de cada una de la IES en el mercado laboral, las áreas de conocimiento a nivel profesional con mayor demanda, las características más valoradas por las empresas, las relaciones utilizadas para la contratación de los profesionistas, entre otras. Es de gran importancia conocer el desempeño de sus egresados en el mercado de trabajo,

esta información se obtiene directamente de los empleadores de egresados de la institución. Con este estudio se busca generar información que contribuya a mejorar la pertinencia de los planes de estudio de los *programas educativos*, además de construir mejores condiciones para la inserción laboral de sus egresados, proporcionando: conocimientos, habilidades y destrezas, formando valores y demás herramientas que permitan impactar positivamente en el mercado laboral.

### ***Metodología***

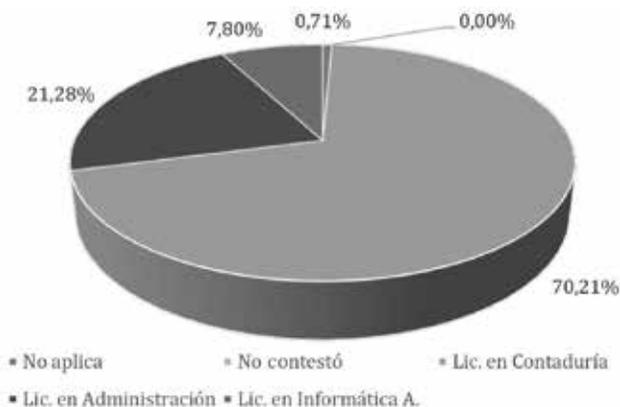
El presente estudio de tipo descriptivo, se realizó con la finalidad de ver la ubicación, aceptación y satisfacción del egresado en su desempeño profesional en sus diferentes licenciaturas que oferta la FCCA, donde los empleadores dan su opinión al respecto, contestando una serie de preguntas teóricas, basadas en la técnica de un cuestionario, haciendo uso del método cualitativo, con ello se obtuvo la información necesaria con la finalidad de analizar y obtener dicha opinión de los empleadores, respecto a la preparación académica de los egresados y su desempeño. Los resultados servirán de base para la propia FCCA como para los mismos empleadores que deseen realizar vinculación con la propia FCCA, fortaleciéndose en la calidad del egresado.

Se inicia con esta investigación en enero de 2016 y se tomó como muestra 141 empresas, de las cuales 26 son públicas con actividades o giros, como: de servicio, educativas, turismo e instituciones financieras; las 115 restantes son empresas privadas con actividades o giros de: servicio, comerciales e industriales, tomadas de un total de 27,014 empresas registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), aplicadas en la ciudad de Morelia, Michoacán, realizadas en su mayoría por vía telefónica, cabe mencionar que se realizaron más de 500 llamadas, sólo que 141 son los que fueron atendidas por los empleadores, los argumentos por parte de los empleadores es que no contaban con el tiempo para contestar el cuestionario o no estaba la persona que pudiese contestar adecuadamente las preguntas realizadas.

### ***Análisis y discusión de resultados***

En el análisis realizado se obtuvo información acerca de la carrera que, en primer término, tiene mayor demanda. En la gráfica número 1 se observa que la licenciatura más solicitada es la de contaduría, con este trabajo se pretende saber dónde se encontraban los egresados de la FCCA desempeñándose como profesionistas en el ámbito laboral. Dicha información recabada se muestra por medio de gráfica, especificando cada una de las preguntas realizadas, la opinión de los empleadores de la ciudad de Morelia, Michoacán, con un total de 141 encuestas para empleadores. Los resultados que arrojaron las encuestas son los siguientes:

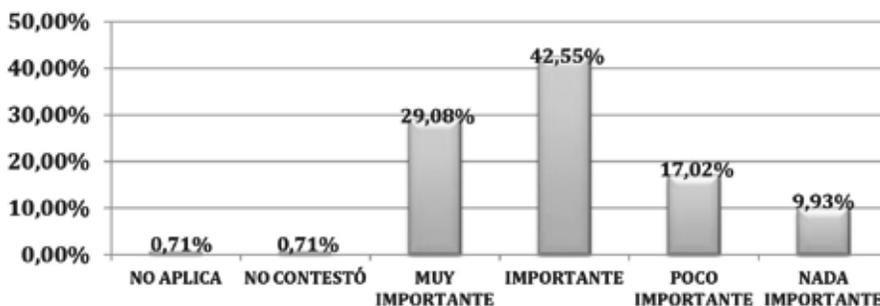
**GRÁFICA 1. LICENCIATURA MÁS IMPORTANTE PARA EL EMPLEADOR**



**Fuente:** Elaboración propia.

De un total de 141 empleadores encuestados consideran que la carrera más importante para las empresas encuestadas es la licenciatura en contaduría, la segunda es la licenciatura en administración y, por último, la licenciatura en informática administrativa. A su vez, el 0.71% de los empleadores no contestó la encuesta y el mismo porcentaje aplica para los que no tienen egresados de estas licenciaturas (véase gráfica 1). En ese sentido, se tienen aspectos valorados en el proceso de selección para las empresas, así como su influencia dentro de la misma.

**GRÁFICA 2. ESTAR TITULADO**



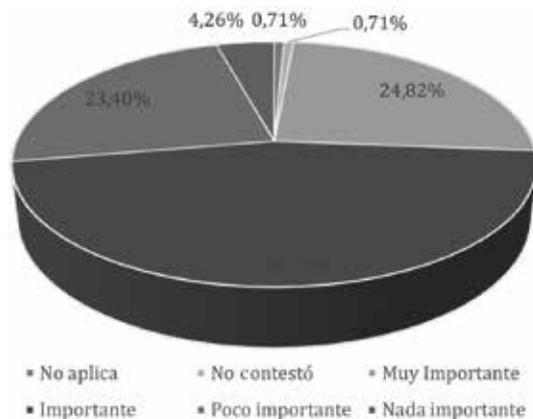
**Fuente:** Elaboración propia.

Los empleadores encuestados opinan la importancia de tener un título profesional que respalde y avale el conocimiento adquirido en la FCCA, mientras que para 0.71% de los empleadores no aplica, ya que no realizan proceso de selección (véase gráfica 2).

Como respuesta a preguntas del cuestionario que por la importancia no se muestra gráfica, pero sí los resultados de las opiniones de los empleadores, consideran en el proceso de selección, al rubro de la edad del egresado como un elemento importante, de los cuales contestó 55.32%, mientras que para 1.42% de los empleadores no aplica, ya que no realizan proceso de selección y 43.27% no es importante. Para el empleador, 80.15% no le da importancia al sexo del egresado, permitiendo oportunidad de ser mientras que para 0.71% de los empleadores no aplica, ya que no realizan proceso de selección, como se observa, 18.44% que sí le da importancia al sexo del egresado. También opinaron en el estado civil del egresado que es poco importante con 43.97%, permite la oportunidad de empleo a todo tipo de egresado como madres o padres solteros(as), etcétera; sin embargo, 19.86% considera importante, mientras que para 0.71% de los empleadores no aplica, ya que no realizan proceso de selección. Asimismo, consideran que en el proceso de selección, el ser pasante de licenciatura es muy importante con 63.13%, quiere decir que les dan oportunidad desempeñarse siendo pasantes, pero es importante el título para puestos de mejor nivel, mientras que para 0.71% de los empleadores no aplica, ya que no realizan proceso de selección en su empresa.

De acuerdo con la gráfica 3, los empleadores encuestados opinan la importancia de la experiencia laboral de los egresados, en ese sentido, la importancia de que el joven que egresa cumpla cabalmente con sus prácticas profesionales en sus respectivas áreas de cada licenciatura, deben ser de manera obligatoria y exigidas por la FCCA, que equivale a dos años y con eso puede considerar como experiencia laboral que exige el empleador en el primer empleo como requerimiento mínimo, mientras que para 0.71% de los empleadores no aplica, ya que no realizan proceso de selección.

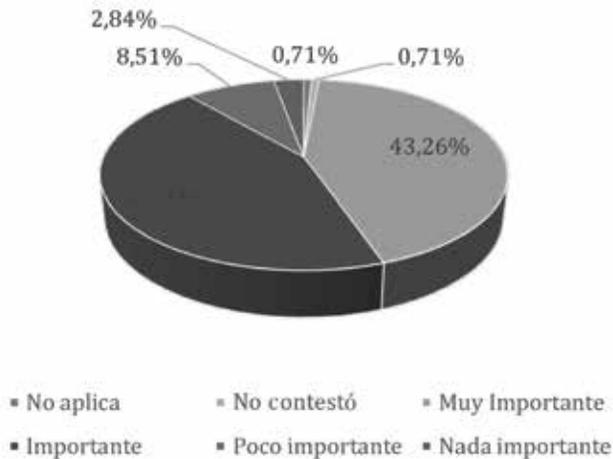
**Gráfica 3. EXPERIENCIA LABORAL**



**Fuente:** Elaboración propia.

Para los egresados de las diferentes licenciaturas cuando buscan por primera vez un trabajo, esta información les sirve a manera de orientación profesional, en las áreas donde hay vacantes que tengan que ver con sus perfiles de egreso, en ese sentido, en las entrevistas de los empleadores encuestados opinaron que en el proceso de selección las entrevistas son importantes, mientras que para 0.71% de los empleadores no aplica, ya que no realizan proceso de selección (véase gráfica 4).

**GRÁFICA 4. ENTREVISTAS DE SELECCIÓN**

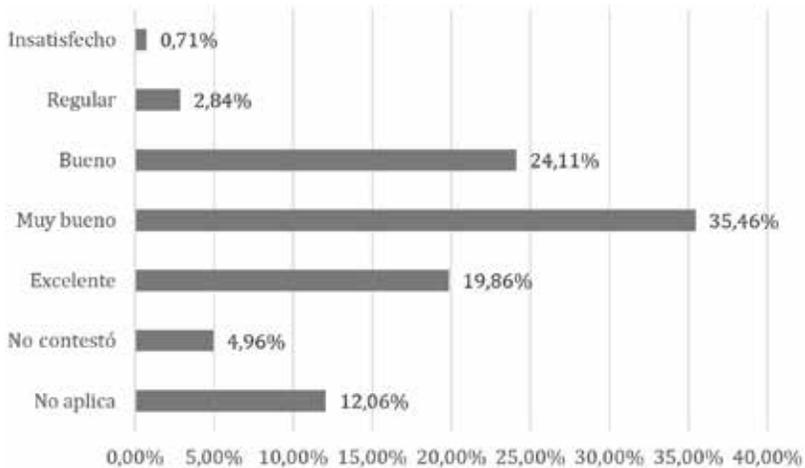


**Fuente:** Elaboración propia.

Del total de empleadores encuestados, el 88.65% tienen en su empresa laborando profesionistas egresados de la FCCA, mientras que un 11.35% no tienen egresados laborando, esto es, porque son empresas pequeñas, familiares o el giro de la empresa exige sólo nivel de preparatoria.

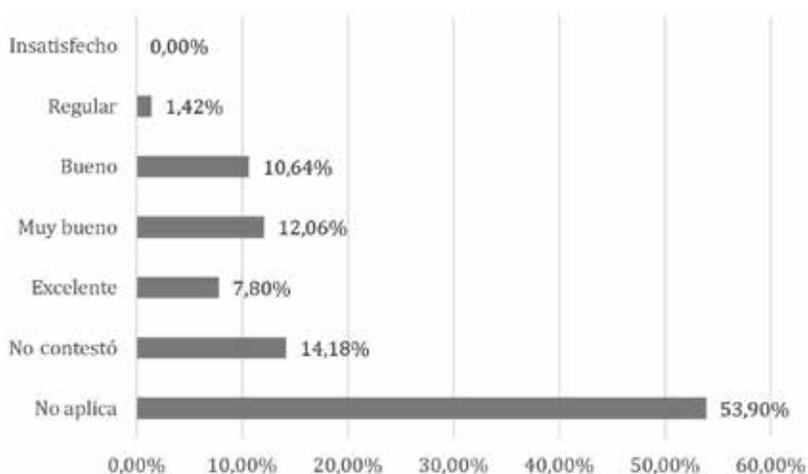
*¿Cómo evalúa el desempeño laboral de los egresados de la FCCA?*

La finalidad de esta pregunta es conocer desde el punto de vista de los empleadores del estado de Michoacán, localidad Morelia, cómo se desempeñan laboralmente aplicando sus conocimientos adquiridos; los licenciados en contaduría, los licenciados en administración y los licenciados en informática administrativa egresados de la FCCA de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

**GRÁFICA 5. EVALUACIÓN DE LICENCIATURA EN CONTADURÍA**

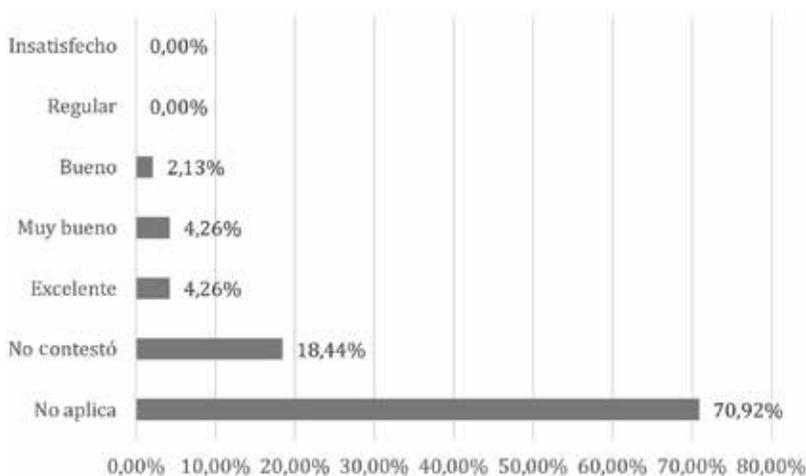
**Fuente:** Elaboración propia.

Del total de empleadores encuestados opinan que el desempeño laboral de los licenciados en contaduría es muy bueno, mientras que para 4.96% de los empleadores no contestó, y para 12.06% de los empleadores no aplica, quiere decir que su giro de sus empresas no necesita al licenciado en contaduría por el momento (véase gráfica 5).

**GRÁFICA 6. EVALUACIÓN DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**Fuente:** Elaboración propia.

### GRÁFICA 7. EVALUACIÓN DE LICENCIATURA EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA



**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto a estas dos licenciaturas que se muestran a continuación, la gráfica 6, del total de empleadores encuestados el mayor porcentaje no aplica, por no tener necesidad de contratar licenciados en administración en su empresa por el giro que no requiere profesionistas de esta licenciatura; sin embargo, 14.18% de los empleadores no contestó. También opinaron que el desempeño laboral del licenciado en informática administrativa no aplica por el giro de la empresa, no requieren de informáticos administrativos, pero los pocos que sí tienen esta profesión son egresados de la FCCA y están satisfechos con su desempeño (véase gráfica 7).

Del total de empleadores encuestados el mayor porcentaje es 53.90%, opina que no contratará egresados de la FCCA, el motivo es porque tendría que pagar mayor salario a un trabajador con licenciatura que a jóvenes con preparación menor (preparatorianos), y con ello reduce gastos, y 41.84% tiene previsto contratar a mediano plazo egresados de la FCCA, mientras que 4.26% no contestó. Respecto al servicio social, los empleadores opinaron, 60.99% que sí necesitan en el transcurso del año alumnos de servicio social y 34.75% no los necesita. Tomando en consideración que el servicio social no es permitido darlo en empresas privadas, sólo en empresas públicas y 4.26% no contestó.

*¿Hay algún problema de vinculación o convenio entre su empresa y la FCCA?*

De los empleadores encuestados, 7.09% dice tener problemas de convenio con la FCCA, es un porcentaje menor; sin embargo, 89.36% no tiene

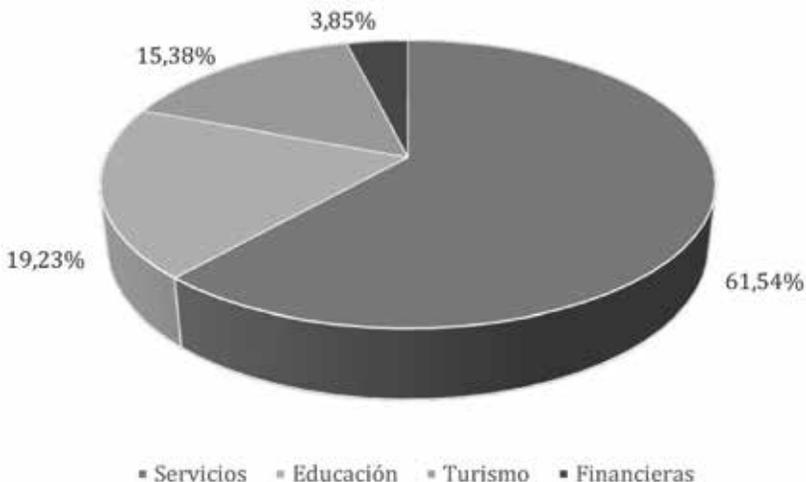
problemas de vinculación o convenio, esto refleja, que la institución no ha trabajado, donde se vean beneficiadas ambas partes, es una debilidad que se tendría que cubrir o solucionar y, por último, 3.55% de los empleadores no contestó.

Respecto a desarrollar un proyecto en conjunto la UMSNH y empleador opinaron lo siguiente, del total de empleadores encuestados contestaron 46.10% que sí estarían dispuestos a desarrollar algún proyecto en conjunto con la UMSNH, y 30.50% no está de acuerdo, esto es por temor al desarrollo empresarial, y 23.40% de los empleadores no contestó. Asimismo, los empleadores encuestados contestaron en 45.39% que sí están satisfechos con los conocimientos que les fueron impartidos en la FCCA a los egresados que trabajan en sus empresas y para 41.84% de los empleadores no aplica, por desconocer el desempeño de los egresados por el tamaño y giro de la empresa por ser pequeña y familiar, asimismo, 12.77% no está satisfecho, es importante considerar estas opiniones para cambiarlas por fortalezas.

De un total de 141 empresas encuestadas, 81.56% pertenece al sector privado y 18.44% al sector público.

Como se observa, de un total de 26 empresas públicas encuestadas, 61.54% de las empresas se dedican a la prestación de servicios, 19.23% de las empresas se dedican al sector educativo, 15.38% de las empresas se dedica al sector turismo, mientras que 3.85% son instituciones financieras (véase gráfica 8).

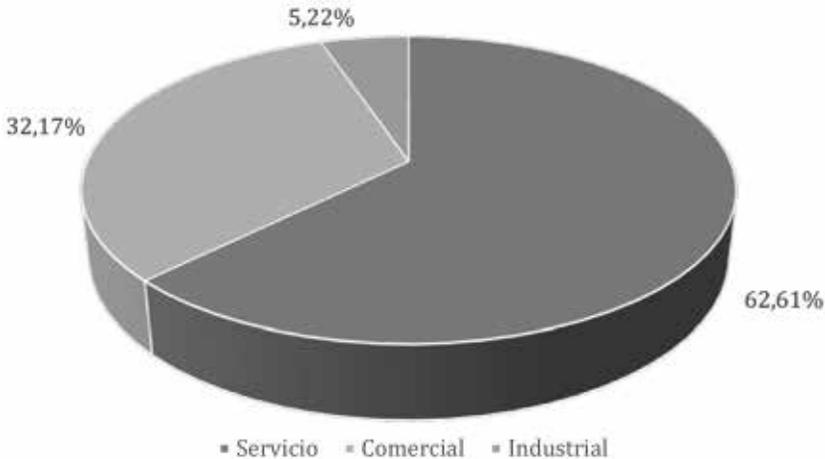
**GRÁFICA 8. GIRO DE EMPRESAS PÚBLICAS**



**Fuente:** Elaboración propia.

De un total de 115 empresas privadas encuestadas, 62.61% de las empresas se dedican a la prestación de servicios, 32.17% de las empresas se dedican al sector comercial, mientras que 5.22% se dedican al sector industrial (véase gráfica 9).

**GRÁFICA 9. GIRO DE LAS EMPRESAS PRIVADAS**



**Fuente:** Elaboración propia.

### *Conclusiones*

La opinión de los empleadores se convierte en un elemento importante que permite ver el impacto de los egresados de la FCCA que tienen en el mercado laboral, haciendo uso de sus conocimientos, habilidades, aptitudes, destrezas, para su desempeño profesional de acuerdo a las exigencias de los empleadores y, sobre todo, cumplir con el compromiso que tiene el egresado ante la sociedad.

A manera de conclusión se tiene que la mayoría de las empresas son pequeñas y medianas, por lo que se obtuvo como resultado que son pocas las oportunidades de que un joven con nivel licenciatura no fácilmente es contratado por pequeñas empresas, pero hay pocos los que tienen esa oportunidad de ser empleados, los empleadores se sienten satisfechos y reconocen su preparación y esfuerzo del egresado, cabe mencionar que los empleadores prefieren al egresado de la licenciatura de contaduría en mayor porcentaje por tener mayor demanda laboral. También se detectó que falta trabajo de vinculación, aceptando que las condiciones políticas y económicas del país y de la ciudad son críticas; sin embargo, aceptan los empleadores en estar retroalimentándose con la institución, para que haya más participación de los

egresados y ambos establezcan mecanismos que permitan lograr una mayor oferta educativa para un mejor mercado laboral por medio de la vinculación.

Por último, los empleadores requieren egresados que sean nobles y humildes para adquirir nuevos conocimientos y adaptarse a nuevas formas de trabajo utilizando las tecnologías actuales, con decisión, solucionar problemas y toma de decisiones.

### *Bibliografía*

- Aguayo Téllez, Ernesto; Natalia Berrún, Luz; Andrés, Cerda; Guadalupe, Chávez; Patricia, Delgado; Gabriela Adriana, Elizondo; Martha Susana, Hernández; Katia, Site Pérez; María Guadalupe, Rodríguez; Jessica Mariela, Rodríguez; Lilia Guillermina, Sánchez y José Isidro, Uvalle (2015), *Estudio de seguimiento de egresados de la UANL*, UANL, San Nicolás de los Garza.
- ANUIES (1998), *Esquema básico para estudios de egresados*, México: ANUIES.
- (1998), *Esquema básico para estudios de egresados en educación superior. Propuesta*, México.
- Cullen, C. (1996), *El debate epistemológico de fin de siglo y su incidencia en la determinación de las competencias científico tecnológicas en los diferentes niveles de la educación formal*, parte II, en *Novedades Educativas*, núm. 62, p. 20.
- Estrella, G., y Ponce, M. T. (2004), “Impacto Laboral de Egresados Universitarios y opinión de empleadores”, consultado el 25 de mayo de 2014, en: <http://www.uabc.mx/planeacion/reportesdeestudios2004/reporteempleadores.pdf>
- Ferreiro, P. O. (2001), “Discusión de las ideas de gestión de la calidad en la empresa en su aplicación a universidades. Memoria”, ponencia presentada en el Congreso Convergente IESM/IESLA, Veracruz, México.
- “Sistema de Información Empresarial Mexicano” (SIEM, 2014), consultado el 29 de mayo de 2014, en: [www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?language=0&captcha=1](http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?language=0&captcha=1)
- Rosal, G. M. H (1997), “La formación profesional como puente para el empleo y la inserción laboral de los jóvenes”, OIT, El Salvador (pp. 118).
- Ruiz, L. E. (1996), “Expansión y diferenciación institucional en la educación superior tecnológica en México: Nuevas tendencias y retos en la formación de recursos humanos para la producción”, *Revista Perfiles Educativos* núm. 71, CESUUNAM, México (pp. 113), consulta electrónica: <http://www.cesu.unam>
- Vargas, L.M.R. (2003), “La educación superior no responde a las demandas de los empleadores”, UPAEP, consultado el 2 de abril de 2014, en: [www.universia.net.mx](http://www.universia.net.mx)

## PARTE III

# LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

### CAPÍTULO 10

- Alcances de la modelización de la confianza en la gestión pública.

### CAPÍTULO 11

- El proceso para la reforma energética en México: Bases y consecuencias.

### CAPÍTULO 12

- Unidades de transparencia: Una mirada en el estado de Sonora.



---

## CAPÍTULO 10

# ALCANCES DE LA MODELIZACIÓN DE LA CONFIANZA EN LA GESTIÓN PÚBLICA

---

Beatriz Llamas Aréchiga  
Víctor Alfonso Ramírez Jiménez  
Leticia María González Velásquez

### *Resumen*

Este estudio analiza el papel que juegan las estrategias de mercadotecnia implementadas a través de la modelización de elementos que intervienen en la construcción de relaciones de calidad, a partir de las implicaciones de la confianza en la lealtad (actitudinal y conductual). Probando su aportación en la mejora de la calidad en las relaciones establecidas con los usuarios de los servicios que ofrecen las Instituciones públicas (*gestión pública*) a la ciudadanía. La contrastación de hipótesis se realiza sobre un estudio empírico de naturaleza cuantitativa, mediante el método de *modelos de ecuaciones estructurales* (SEM, por sus siglas en inglés), de una muestra de 387 usuarios en Navojoa, Sonora.

Los resultados demuestran que la confianza en las instituciones públicas influye positiva y significativamente sobre la lealtad. El estudio concluye con la aportación de una serie de recomendaciones dirigidas a los actores de la gestión pública que se interesen por establecer y consolidar en el tiempo relaciones de calidad con la población (usuarios).

***Palabras clave:*** mercadotecnia relacional, transparencia, lealtad.

### ***Abstract***

*This study identifies the role of marketing strategies implemented through the modeling of elements involved in the construction of quality relationships, starting from the implications of trust in loyalty (attitudinal and behavioral). Testing their contribution in the improvement in the quality of the relations established with the users of the services offered by the Public Institutions (Public Management) to the citizens. The hypothesis testing is performed on an empirical study of a quantitative nature, using the Structural Equations Model method of a sample of 387 users in Navjoa, Sonora.*

*The results show that trust (towards public management) positively and significantly influences loyalty. The study concludes with the contribution of a series of recommendations aimed at public management actors interested in establishing and consolidating quality relationships with the population (users) over time.*

**Keywords:** *relational marketing, transparency, loyalty.*

### ***Introducción***

Los efectos positivos y de trascendencia de las relaciones de calidad, así como sus aportaciones al marketing relacional, han sido abordados en los estudios sobre relaciones entre empresas, empresas con clientes y clientes con clientes por diferentes autores como Garbarino y Johnson (1999); Anderson y Narus (1990); Morgan y Hunt (1994); Grönroos (1994); McAlexander, Schouten y Koenig (2002); Raimondo, Miceli y Costabile (2008), y Long (2010), entre otros.

Centrar los esfuerzos en relaciones a largo plazo implica buscar, crear, mantener y desarrollar relaciones firmes y sólidas con clientes y otros grupos interesados, con la intención de conseguir su fidelidad en el transcurso del tiempo (Garbarino y Johnson, 1999).

Ahora bien, la madurez de los mercados en todos los contextos (*eg.* comercio, servicios o gobierno) requiere orientarse hacia el marketing relacional, para evolucionar del enfoque clásico de comercialización y centrarse en planes comerciales estructurados dirigidos a la a la creación y desarrollo de relaciones estables con los consumidores (Kotler y Armstrong, 2001). Cumpliendo así con los nuevos requerimientos del mercado, que cada vez busca una relación más estable producto de la evaluación de los costos-beneficios de la relación entre ambas partes.

La literatura aporta evidencia empírica significativa respecto a estudios que analizan y contrastan variables que impactan las relaciones comerciales;

sin embargo, son casi nulos los estudios sobre el desarrollo de relaciones entre gobierno (gestión pública/instituciones públicas) y clientes (usuarios/ciudadanos). Considerando la pertinencia de explorar en el contexto anterior, se encuentra que Hutt, Stafford, Walker & Reinge (2000) sostienen que las relaciones de cooperación ayudarán a las empresas/instituciones a adquirir nuevas competencias, mantener los recursos, compartir riesgos, atraer a futuras inversiones y, por otra parte, explican que los factores humanos que interactúan entre ambas partes son fundamentales para el desarrollo de relaciones a largo plazo y maximizar los resultados de la relación.

La actividad que corresponde a la *gestión pública (instituciones públicas)* implica un esfuerzo estratégico específico, dado que se trata de otorgar productos y/o servicios a una población con síntomas de desafección; y que presume la necesidad del gobierno de recuperar la confianza de la población. Un estudio reciente que refleja los síntomas de falta de confianza en la gestión pública, es la que presenta la Encuesta Nacional en Viviendas (2016), sobre confianza en instituciones, en su mayoría públicas, en México a cargo de Consultas Mitofsky, destacando en sus resultados que “por séptimo año consecutivo la tendencia promedio de confianza en las instituciones mexicanas es a la baja... las peores instituciones medidas de confianza son los partidos políticos, los sindicatos, los diputados y la policía”.

Motivo que resalta la trascendencia de estudiar las relaciones de empresas (instituciones públicas) con clientes finales (usuarios/población), así como la gestión de las expectativas de estas relaciones y las que puedan surgir (Grönroos, 1994).

Para poder evaluar las relaciones de calidad entre las instituciones públicas y la población, se requiere identificar correctamente las variables que ejercen influencia determinante en la relación, que permitan ganarse la confianza del mercado, fortalecimiento de la relación con clientes (población), y lograr la recomendación y buena voluntad hacia la gestión pública (lealtad de actitud y conductual).

En sintonía con lo antes expuesto, Portal (2011) reconoce que la confianza de la ciudadanía en las instituciones pública es un factor indispensable en la democracia del país; en el mismo sentido, Ayllón (2015) considera determinante recuperar la confianza de la población para regenerar un sistema democrático. Dado que la confianza se sustenta en el uso y manejo responsable y transparente de los recursos públicos, se hacen indispensables las reformas institucionales para el desarrollo de estrategias integrales, así como los procesos de rendición de cuentas para la transparencia de la gestión pública (Portal, 2011, y Ayllón, 2015).

Los principios de gobierno abierto han sido promovidos por la OCDE como un instrumento que busca asegurar mejor calidad de las instituciones y un crecimiento económico inclusivo (Conde & Gutiérrez, 2014). Que da

pauta al surgimiento de la Alianza de Gobierno Abierto (AGA) de la cual México forma parte, buscando fortalecer los principios de rendición de cuentas y transparencia.

La concepción y propósito original de un gobierno abierto surge de la necesidad de gobierno y administración pública de contactarse con la sociedad en el marco de una mayor implicación ciudadana en la elaboración de las políticas y la promoción del buen gobierno (Ramírez & Dessler, 2012) conceptualizado por la OCDE (2005) se refiere: “a la transparencia de las acciones del gobierno, la accesibilidad de los servicios públicos e información, y la capacidad de respuesta del gobierno a las nuevas ideas, demandas y necesidades”.

Por lo tanto, el objetivo primordial de este trabajo es analizar el papel que juegan las estrategias de mercadotecnia relacional implementadas a través de la modelización de elementos que intervienen en la construcción de relaciones de calidad, a partir de la variable confianza percibida por usuarios (población) en la formación de relaciones sólidas y duraderas (lealtad actitudinal y conductual) hacia las instituciones públicas, a fin de encontrar información de valor que permita identificar, analizar y argumentar consideraciones que promuevan el diseño de estrategias para la solución y mejora de las áreas de oportunidad en la gestión pública, así como a identificar nuevas áreas o campos de investigación.

### *Marco de referencia*

*Calidad en las relaciones.* Se considera que existe calidad de la relación cuando se logra la eficacia en las interacciones entre un cliente y un proveedor, la cual puede ser interpretada en términos de valor acumulado (Gummesson, 1987). Lo que denota cierto grado de conveniencia en la relación del cliente en el momento de satisfacer sus necesidades. El énfasis de centrarse en las relaciones con los clientes, radica en el principio de que es mucho más rentable venderle mucho a pocos que poco a muchos y que las compañías casi no conocen su costo de adquisición real, buscan clientes nuevos, en lugar de retener a los actuales (Marchand, 2001).

En una analogía en el contexto de la gestión pública, en el entendido que la administración pública está a cargo de representantes del partido que ganó una contienda electoral; por lo que se debe considerar aprovechar la oportunidad de retener a sus clientes/población, quienes en su momento otorgaron un voto de confianza; debe ser prioridad sostener la credibilidad para realizar su trabajo eficaz y fiable. Asimismo, mantener, retener y desarrollar los nuevos clientes, representados por la población que no votó por ellos, pero que tendrán la oportunidad de recibir sus servicios.

Dando sustento a la expresado anteriormente, los estudios de Garbarino y Johnson (1999) muestran interés en las relaciones de una compañía de

espectáculos con sus clientes, sobre un contexto diferente a otros estudios, ya que en este modelo no hay interacción directa entre el proveedor del servicio (actor) y el cliente. De lo que proponen que las variables mediadoras de su modelo de relaciones son las determinantes de la confianza y el compromiso, pero que sólo la confianza y satisfacción tienen influencia en interacciones futuras. Con base a lo expuesto, se puede decir que el marketing de relaciones está orientado al cliente, se enfoca al servicio, los contactos y compromisos.

Reforzando lo anterior, se retoma el modelo de relaciones de calidad, resultado de los estudios de Crosby, Evan y Cowles (1990); Garbarino y Johnson (1999); y Raimondo, Miceli & Costabile (2008), con miras a identificar los elementos que entran en juego en la formación de relaciones con los clientes, en este modelo son la confianza y la lealtad.

### *Transparencia vs. confianza*

#### *Transparencia*

En junio de 2002 fue aprobada la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental de México, donde nuestro país se colocó como un referente para otros países de Latinoamérica. La creación de esta ley tuvo aspectos importantes como la creación de instituciones responsables de su aplicación e interpretación, en el caso del Poder Ejecutivo se crea el Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI), de esta manera los estados crean su propio organismo, como el Instituto Sonorense de Transparencia (ISTAI), el cual ha capacitado a servidores públicos con el objetivo de difundir y publicar sobre la Ley del Derecho a la Información, asimismo, ha difundido el uso de este derecho a través de las IES, asociaciones civiles y organismos públicos.

El derecho al acceso a la información pública: “es entendido como la posibilidad real de la ciudadanía de tomar conocimiento de los actos de la administración del estado y de la documentación que sustenta tales actos” (Instituto de Desarrollo Agropecuario [INDAP], 2009), es un tema relativamente nuevo en México.

Es común en México ver a una sociedad inconforme, dada la incertidumbre que el gobierno genera acerca de la información de sus acciones respecto a la aplicación del recurso público; lo que conlleva a la necesidad de contar con una sociedad dispuesta a exigir un gobierno comprometido y una administración sana, en donde la transparencia actúe como una política que favorezca un desarrollo en la sociedad (Ballinas, 2014).

Para ello debe concretizarse el objeto de la Ley de General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, que en su artículo 1 señala que debe: “establecer los principios, bases generales y procedimientos para

garantizar el derecho de acceso a la información en posesión de cualquier autoridad, entidad, órgano y organismo de los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, órganos autónomos, partidos políticos, fideicomisos y fondos públicos, así como de cualquier persona física, moral o sindicato que reciba y ejerza recursos públicos o realice actos de autoridad de la Federación, las Entidades Federativas y los municipios”.

### *Confianza*

La confianza es definida por la percepción de fiabilidad de la otra parte en la que se tiene confianza (Morgan y Hunt, 1994); Garbarino y Johnson, 1999), es determinada por la buena voluntad hacia la otra parte en la que se confía (Moorman, Deshpandé y Zaltman, 1993), se complementa con la honestidad que integra las acciones de no mentir y cumplir las promesas (Jovell, 2007). Hay numerosos estudios de la confianza con un enfoque multidimensional como los de Ganesan (1994), que mide la confianza con las dimensiones credibilidad y benevolencia. En la primera, hace referencia a los conocimientos que se requieren para realizar el trabajo eficaz y confiable, y la segunda, considera las intenciones de la empresa y motivos dirigidos hacia el interés por el cliente. Se considera a la confianza como un factor determinante de relaciones exitosas (Morgan y Hunt, 1994; Garbarino y Johnson, 1999; Ganesan, 1994 y Long, 2010).

### *Lealtad*

Los estudios realizados por Garbarino y Johnson (1999); Morgan y Hunt (1994); Rondán, Sánchez y Villarejo (2007), sostienen que la confianza es un antecedente de la lealtad, que preserva relaciones duraderas con clientes, que genera lealtad ante el acoso de la competencia, reafirmando la creencia de que las partes no actúan impulsadas por el oportunismo. El propósito de su estudio ha sido dirigido comúnmente a explorar sus antecedentes y consecuencias, como los valores compartidos (Morgan y Hunt, 1994; Anderson y Narus, 1990), satisfacción (Ganesan, 1994; Garbarino y Johnson, 1999; Raimondo, Miceli & Costabile, 2008), intención de compras (Garbarino y Johnson, 1999; Long, 2010), comunicación (Ganesan, 1994, Dwyer *et al.*, 1987), mejoramiento de las relaciones (Long, 2010; Raimondo *et al.*, 2008), compromiso (Morgan y Hunt, 1994, 1992; Long, 2010; Raimondo *et al.*, 2008). Las principales implicaciones en los trabajos empíricos presentan la confianza como un determinante del compromiso, mismos que según Morgan y Hunt (1994), representan dos de los factores clave para el mantenimiento de relaciones duraderas. Bajo estos criterios se plantean las siguientes hipótesis:

H1. Hay una relación positiva y significativa entre la confianza y la lealtad actitudinal de los usuarios de servicios de instituciones públicas.

H2. Hay una relación positiva y significativa entre la confianza y la lealtad conductual de los usuarios de servicios de instituciones públicas.

### *Método*

Se inicia con una investigación exploratoria para efectos de aclarar el panorama de la misma, revisando fuentes de datos secundarias para precisar el problema de estudio, desarrollar las preguntas de investigación, así como para clasificar las variables claves a estudiar, según lo que sugiere Malhotra (2008). Por lo que se trata de un trabajo empírico que utiliza un enfoque de tipo cuantitativo (ya que la obtención de datos se recopiló por medio de un cuestionario estructurado vía escalas de medidas), así como de tipo cualitativa, y dada su naturaleza por describir situaciones específicas del mercado objeto de análisis se considera un diseño de investigación descriptiva (Hair, Bush y Ortinau, 2009).

La investigación no pretende hacer variar en forma intencional las variables para ver sus efectos sobre otras variables; es decir, no se manipulan las variables, observando el fenómeno en su contexto natural para después analizarlo (Kerlinger & Lee, 2002), por lo que se trata de una investigación no experimental, así como de tipo transversal o transaccional, ya que los datos se recolectaron en un momento y una sola vez en la muestra de los elementos de la población (instituciones de servicios públicos del municipio de Navojoa, Sonora) como señalan Malhotra (2008) y Hair *et al.* (2009).

Para la recolección de datos y muestra, se diseñó un instrumento de tipo escala de medida *Likert* de 7 puntos, que van desde “Totalmente en desacuerdo” (1), hasta “Totalmente de acuerdo” (7); combinada con preguntas de orden dicotómico y de opción múltiple con un total de ocho ítems, utilizado como una herramienta para la recolección de datos objeto de análisis. El cual se ha desarrollado para medir el grado de confianza que tienen los usuarios de los servicios públicos. Así también, persigue obtener información de orden cualitativo para conocer las percepciones del público respecto a la corrupción (IES).

La unidad de estudio fueron los estudiantes de IES de Navojoa, Sonora, así como representantes de empresas de la región ubicadas en la misma ciudad, específicamente debían estar afiliadas a la Cámara Nacional de Comercio (Canaco) y ubicadas dentro del primer cuadro de la ciudad. A fin de contrastar las hipótesis formuladas, se realizaron 35 pruebas piloto (20 a estudiantes y 15 en empresas) para asentar las bases para el consecuente desarrollo de las escalas que cuantificarán los constructos confianza (CONF) y lealtad (LEAL).

El tamaño muestral fue de 387 cuestionarios válidos, a través de un instrumento estructurado mediante un procedimiento de muestreo aleatorio sistemático. Específicamente sería encuestado el primer estudiante que ingresara a la IES por el acceso principal, siguiendo saltos de tres; siguiendo el mismo procedimiento para seleccionar a la empresa, determinando un punto de inicio y a partir de ello el salto de tres. Representando un error muestral de  $\pm 5.0\%$  para una población finita con un nivel de confianza de 95%.

### *Análisis estadístico*

Los datos emanados del estudio se procesan mediante el análisis estadístico mediante la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales, los cuales se estructuran en matriz de componentes/varianzas. Para dicho análisis se aplicó el paquete informático estadístico en su versión SmartPLS 3.2.4 (Ringle, Wende y Becker, 2015).

Siguiendo a Espejel, Fandos, Burgos y Palafox (2011), en su resumen de la validación del modelo de medida para constructos reflectivos; se comprobó la fiabilidad individual de los indicadores como integrante de un constructo reflectivo a través de las cargas factoriales (véase tabla 1). La carga factorial ( $\lambda$ ) debe ser igual o superior que 0.707 (Carmines y Zeller 1979). Las cargas factoriales muestran que la varianza compartida entre el constructo y sus respectivos indicadores sean mayores que la varianza del error. Considerando el criterio de aceptación anterior ( $\lambda \geq 0.707$ ), se aceptan todos los indicadores. Al igual el cálculo mediante el análisis de la Varianza Extraída (AVE) para los constructor reflectivos (Fornell y Larcker, 1981), así como los coeficientes *path* o pesos de regresión estandarizados ( $\beta$ ).

**TABLA 1. FIABILIDAD INDIVIDUAL DE LOS INDICADORES DEL MODELO CAUSAL**

Constructo Indicadores	Cargas factoriales ( $\lambda$ )
<b>Confianza</b>	
CONF1: En todo momento han demostrado tener capacidad para cumplir con sus obligaciones (habilidades, medios técnicos y humanos).	0.7912
CONF2: Siempre me han proporcionado experiencias positivas.	0.8187
CONF3: Siempre han tenido buena reputación entre la gente. Trabajan con acciones anticorrupción y en favor de la transparencia.	0.8454



→ Continúa (Tabla...)

Constructo Indicadores	Cargas factoriales ( $\lambda$ )
CONF4: Continuamente han cumplido sus promesas.	0.8551
CONF5: En todo momento se han preocupado por mi bienestar y mis problemas.	0.8518
CONF6: Siempre he podido contar con su apoyo y asistencia.	0.7924
<b>Lealtad actitudinal</b>	
LEAL1: Constantemente busca la integridad de sus servicios y comunicación.	0.8780
LEAL2: Siempre ha habido continuidad y claridad en la comunicación y servicios que ofrece.	0.9012
LEAL3: Siempre me he sentido a gusto en la institución.	0.8528
LEAL4: Continuamente integra nuevos servicios de valor añadido y trabaja con transparencia.	0.8399
<b>Lealtad conductual</b>	
LEAL5: Siempre he tenido la convicción y no dudaría en solicitar nuevamente los servicios, en caso necesario, en esta institución.	0.9549
LEAL6: Considero que esta institución realmente cumple con su función y lo hace con un buen servicio.	0.9506

**Fuente:** Elaboración propia.

También, se calculó la parte de la Varianza ( $R^2$ ) que es explicada por el constructo (Bollen, 1989) por medio de la Comunalidad ( $\lambda_i^2$ ) de las variables manifiestas, las cuales se comprueban con el software PLS.

#### *Fiabilidad del constructo*

Para calcular la consistencia interna de los indicadores que determinan los constructos reflectivos, se ha analizado la fiabilidad del constructo a través de la medida del *Alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ) y el coeficiente de fiabilidad compuesta del constructo ( $\rho_c$ ). En el tabla 2 se muestra que el *Alfa de Cronbach* es mayor que 0.700 en todos los casos, propuesto por (Nunnally, 1978; Sanz, Ruiz y Aldás, 2008). En cuanto al coeficiente de fiabilidad compuesta o coeficiente *Rho de Spearman*, todos los constructos reflectivos tienen valores mayores que 0.600 (Bagozzi e Yi, 1988; Chin, 1998; Steenkamp Geyskens, 2006).

También se comprobó que todos los coeficientes de fiabilidad compuesta hayan sido superiores que los valores de *Alfa de Cronbach* para cada uno de los constructos propuestos (Fornell y Larcker, 1981); por tanto, se podría decir que los constructos sugeridos en el modelo poseen una consistencia interna satisfactoria para el modelo conceptual planteado.

La validez convergente, se calcula mediante el *análisis de la varianza extraída* (AVE) para los constructos reflectivos (Fornell y Larcker, 1981). El valor AVE proporciona la cantidad de varianza que un constructo reflectivo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza provocado por el error de medida; por tanto, para el modelo de medida propuesto el coeficiente AVE para los constructos reflectivos debe ser mayor que 0.500 (Bagozzi, 1981; Fornell y Larcker, 1981). Lo que revela que más de 50% de la varianza del constructo se debe a sus indicadores. Lo que permite demostrar mediante el AVE la validez convergente de los constructos planteados.

**TABLA 2. ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO DE LAS VARIABLES LATENTES**

Constructo Indicadores	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	Fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ )	Análisis varianza extraída (AVE)
Confianza  (CONF1; CONF2; CONF3; CONF4; CONF5; CONF6)	0.9068	0.9280	0.6826
<b>Lealtad actitudinal</b>  (LEAL1; LEAL2; LEAL3; LEAL4)	0.8911	0.9245	0.7539
<b>Lealtad conductual</b>  (LEAL5; LEAL6)	0.8984	0.9516	0.9077
Matriz de correlaciones estandarizadas			
Constructo	Confianza	Lealtad actitudinal	Lealtad conductual
Confianza	<b>0.262</b>		
Lealtad actitudinal	0.7389	<b>0.8683</b>	
Lealtad conductual	0.6847	0.7832	<b>0.9528</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Una vez validado el modelo de medida, se procede a determinar las relaciones causales de las variables latentes propuestas en el modelo de análisis mediante el desarrollo de ecuaciones estructurales. La validación del modelo estructural se analiza por medio de dos índices básicos (Espejel *et al.*, 2011). Primeramente, se tiene que la varianza explicada ( $R^2$ ) de las variables endógenas o dependientes ( $R^2$ ) debe ser igual o mayor que 0.100 (Falk y Miller, 1992). Partiendo de este criterio empírico todos los constructos poseen una calidad de poder de predicción apropiado para el modelo estructural planteado (véase tabla 3).

Con respecto al índice de los coeficientes *path* o pesos de regresión estandarizados ( $\beta$ ), deben alcanzar al menos un valor de 0.200 (Johnson, Herrmann y Huber, 2006), para que se consideren significativos, pero un criterio científico más riguroso especifica que deben situarse por encima de 0.300 (Chin, 1998). Como se observa en la tabla 3, las hipótesis de trabajo del modelo estructural H1 y H2 cumplen con el criterio de aceptación ( $\beta \geq 0.200$ ; Chin, 1998).

**TABLA 3. VALIDACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL**

<b>RESULTADOS DEL ANÁLISIS PLS-MODELO ESTRUCTURAL: INSTITUCIONES PÚBLICAS</b>			
<b>Hipótesis</b>	<b>Signo de la hipótesis</b>	<b>Coefficientes <i>path</i> estandarizados (<math>\beta</math>)</b>	<b>Valor <i>t</i> (Bootstrap)</b>
<b>H1:</b> Confianza → Lealtad actitudinal	+	0.7389	25.3142***
<b>H2:</b> Confianza → Lealtad conductual	+	0.6847	17.0246***
<b>Nota:</b> * valor $t > 1,645$ ( $p < 0.10$ ). ** valor $t > 1,960$ ( $p < 0.05$ ). *** valor $t > 2,576$ ( $p < 0.01$ ). n.s. = no significativo.			
<b>Constructo</b>	<b>Varianza explicada <math>R^2</math></b>	<b>Prueba de Stone-Geisser <math>Q^2</math></b>	
Confianza			
Lealtad actitudinal	0.5460	0.4053	
Lealtad conductual	0.4688	0.4221	

**Fuente:** Elaboración propia.

Otro mecanismo que determina la calidad de predicción del modelo estructural es la prueba de Stone-Geisser o parámetro  $Q^2$  (*cross validated redundancy*), que ayuda a determinar el poder de predictivo de los constructos. Esta prueba se ha calculado por medio de la técnica *blindfolding*. El parámetro  $Q^2$  (*cross validated redundancy*) debe ser mayor que cero para que el constructo tenga validez predictiva (Chin, 1998), ya que los valores por encima de cero demuestran que la predicibilidad del modelo es relevante (Sellin, 1989); sin embargo, Sáenz, Aramburu y Rivera (2007) recomiendan que cuando los valores  $Q^2$  son negativos y muy cercanos a cero el constructo está dentro de los límites recomendados para tener poder de predicción. Como se observa en la tabla 3, todos los valores  $Q^2$  están dentro de los límites aceptables; es decir, los constructos poseen un poder de predicción satisfactorio (Chin, 1998).

### *Índice de bondad de ajuste (GoF)*

Por último, autores como Tenenhaus (2008) y Esposito *et al.* (2008) proponen un criterio global de bondad de ajuste para los modelos estructurales PLS. En la cual sugieren que el *Índice de Bondad de Ajuste Global* se debe valorar mediante la raíz cuadrada de la multiplicación de la media aritmética del *AVE* y la media aritmética de la *Varianza explicada* ( $R^2$ ) de las variables endógenas y dependientes ( $R^2$ ).

Como se puede observar en la tabla 3, el *Índice de bondad de ajuste* del modelo estructural es de 0.6906, cumpliendo con el criterio empírico de que la medida de bondad de ajuste debe variar entre 0 y 1, a mayor valor, mejor será el índice (Tenenhaus, 2005), lo cual demuestra que se tiene un buen ajuste de medida y en el modelo estructural propuesto (véase figura 1).

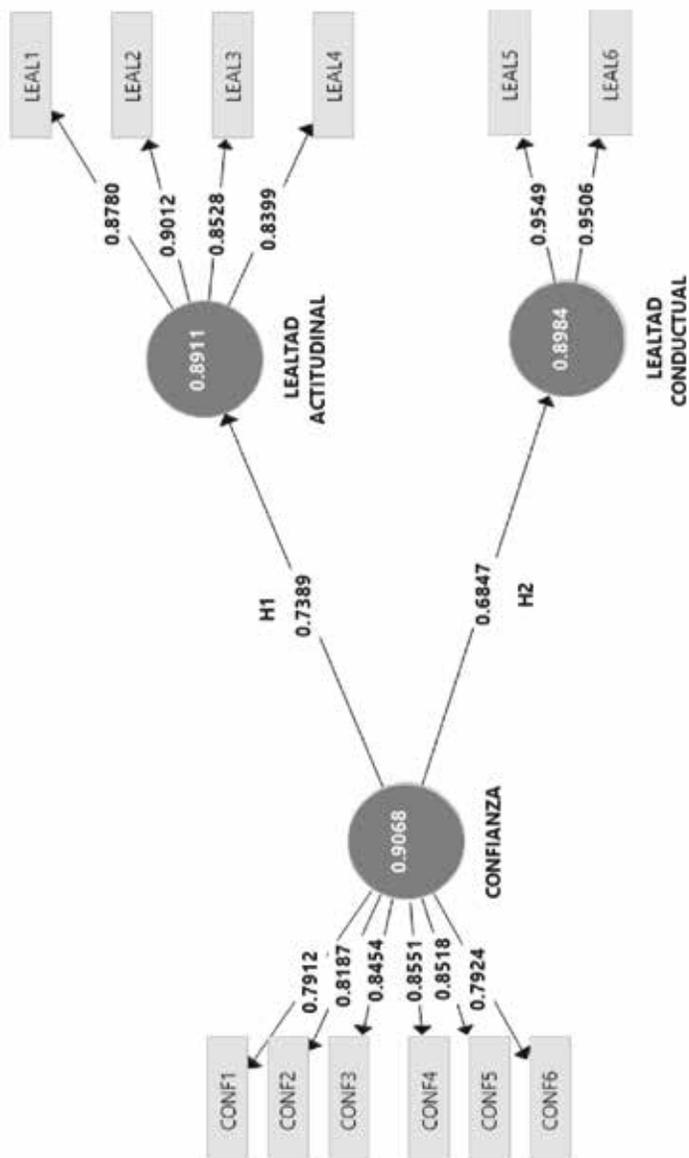
**TABLA 3. ÍNDICE DE BONDAD DE AJUSTE (GoF)  
DEL MODELO DE MEDIDA Y ESTRUCTURAL**

Constructo	Análisis Varianza extraída (AVE)	Varianza explicada $R^2$	Índice de bondad de ajuste <sup>a</sup>
Confianza	0.6826		
Lealtad actitudinal	0.7539	0.5460	
Lealtad conductual	0.9077	0.4688	
<b>Media aritmética</b>	<b>0.7814</b>	<b>0.5074</b>	<b>0.6296<sup>a</sup></b>

<sup>a</sup> El Índice de bondad de ajuste (GoF) =  $\sqrt{(AVE) * (R^2)}$  (Tenenhaus, 2005; Esposito *et al.*, 2008; Tenenhaus, 2008).

**Fuente:** Elaboración propia.

**FIGURA 1.** MODELO ESTRUCTURAL RELACIONAL INSTITUCIONES PÚBLICAS



**Nota:** Para que las hipótesis del modelo estructural se consideren significativas, los coeficientes *path* o pesos de regresión estandarizados ( $\beta$ ) deben aprobar un criterio científico más riguroso en el cual deben situarse con un valor por encima de 0.300 (Chin, 1998).

**Fuente:** Elaboración propia.

## *Resultados*

Una vez validado el modelo de medida, así como el modelo estructural, se procede a contrastar las hipótesis planteadas en la investigación con los resultados obtenidos.

Los resultados confirman que los niveles de confianza influyen significativamente en el incremento de la lealtad de los usuarios hacia las instituciones públicas, lo cual se corrobora con los análisis empíricos que aprueban la hipótesis de los efectos moderadores de la confianza sobre la lealtad actitudinal ( $H1: \beta = 25.3142; p < 0.01$ ), así como lealtad conductual ( $H2: \beta = 17.0246; p < 0.01$ ), esto demuestra la importancia de aumentar los niveles de confianza de las instituciones públicas, ya que es la variable determinante para generar lealtad.

### *Discusión de resultados*

Los resultados del modelo estructural demuestran que ante una mayor percepción de confianza hacia las instituciones públicas, la lealtad incrementa significativamente ( $H1: \beta = 15.1157; p < 0.01$ ). Esto refleja la necesidad de comunicar la transparencia y eficacia de sus funciones, ya que el contar con buena reputación ayuda a mantener a la institución integra. Concordando, Selnes (1998) menciona que la percepción de cualidades y aspectos positivos hacia la institución fortalece la confianza, esto debido a que existe credibilidad en los servicios brindados, asimismo, Ganesan (1994) considera la honestidad como una dimensión de la confianza, refiriéndose a la existencia de sinceridad y la credibilidad de que ambas partes están dispuestas a cumplir con sus obligaciones. Resultados de concuerdan con Jovell (2007) al considerar como aspecto determinante de la honestidad incluir la integración de acciones de actitudes sinceras, “no mentir” y de cumplimiento de promesas por parte de la empresa (institución). Esto resalta la capacidad de cumplimiento de las obligaciones como una prioridad, ya que esto demuestra el compromiso de la institución hacia su público, permitiendo crear y mantener una buena reputación ante la sociedad.

Por otro lado, ante los resultados obtenidos en su estudio, Anderson y Narus (1990) aclaran que la confianza en un servicio está relacionada significativamente con experiencias pasadas, este aspecto hace énfasis al efecto de la benevolencia, ya que el proporcionar experiencias positivas ayuda a que las personas bajo una circunstancia de error en el servicio se muestren más dispuestas a permitir que se solucione el error; es decir, voto de confianza hacia la institución; dado que reconoce su capacidad para prestar el servicio, pero está dispuesto a dispensar una situación que adversa por parte de quien presta el servicio, derivado de la valoración sistemática de la relación establecida

con la otra parte en quien confía. Este hecho concuerda con lo dicho por Doney y Cannon (1997), en el cual identifican la benevolencia como efecto mediador de la confianza, en similitud con lo mencionado por Weiner (2000), quien describe que al haber lealtad existe atribución al momento de presentarse un error o factor inestable o poco controlable por parte de la institución, de ahí la importancia de que la gestión pública cumpla con sus obligaciones y muestre preocupación por el bienestar e interés por los problemas de la población, es decir, que su servicio se adapte a su función con la finalidad de poder apoyar adecuadamente.

Por otra parte, las investigaciones de Morgan y Hunt (1994), Ganesan (1994), Berry (1995), Garbarino y Johnson (1999), Vásquez-Párraga y Alonso (2000) reafirman la relación significativa entre la confianza y la lealtad; de la misma forma, Morgan y Hunt (1994) y Delgado y Munuera (2005), en sus estudios, reconocen la confianza como variable determinante para relaciones exitosas, es decir, para fomentar lealtad en entre los ciudadanía/usuarios/población hacia las instituciones públicas, y, por ende, a la gestión pública en turno.

### *Conclusiones*

Es determinante mencionar que para lograr la confianza en las instituciones públicas y, por ende, en la gestión pública, es necesario mantener un servicio eficiente, ya que elementos como los recursos humanos y técnicos son fundamentales al momento de lograr un proceso correcto en entregar un producto o servicio, y lograr generar/proporcionar experiencias positivas a la población, considerando las aportaciones de (Selnes, 1998) sobre la importancia crear percepciones positivas en base a las cualidades identificadas al momento de brindar el servicio, es decir, que se logre identificar aspectos de confianza como la capacidad habilidad para desarrollar adecuadamente sus funciones, el cumplimiento de obligaciones, experiencias positivas transmitidas, buena reputación, transparencia en los procesos y manejo de recursos, asistencia (mostrar interés y preocupación por las gestiones del usuario) y apoyo (asesoría técnica y orientación), sin olvidar que la población está conformada por distintos grupos sociales y culturales, con disparidad en las diferencias en niveles educativos, que en ocasiones dejan vulnerables a un gran sector de la población en cuanto a las oportunidades y necesidades de las formas o procesos que requieren para recibir o que se les otorguen los servicios a cargo de la gestión pública.

Los resultados reflejan la importancia de tener una imagen transparente y competente en las instituciones públicas con el fin de mantener la confianza y seguridad en los servicios brindados, esto con la finalidad de fomentar la lealtad mediante la conformidad y satisfacción con la gestión

pública a través de sus servicios. En donde como estrategia comercial de retener clientes (población que votó por el partido en turno a cargo de la administración pública), se tiene la oportunidad de crear los escenarios propicios para obtener en un momento dado una actitud de lealtad conductual, que se verá reflejada con otorgarle su voto nuevamente y reconociendo, en su caso, la eficacia de la gestión pública expresándolo a la población, como una forma de convencimiento y recomendación (el aspecto de recomendación como lealtad conductual puede realizarla la población que no votó por el partido a cargo, pero que está conforme con la labor que ha realizado).

Por otro lado, en lo que concierne a la lealtad de actitud, que tiene que ver con el aspecto emocional, es decir, cómo se siente la población/usuarios hacia las instituciones públicas (gestión pública), si éstos reconocen su capacidad técnica, humana, si siente un tipo de afecto o se siente bien con o ciertas instituciones, las percibe cómodas, confortables, percibe calidad, calidez, siente que se preocupan realmente por sus problemas y buscan su bienestar, etcétera. Si esos aspectos los puede sentir la población, es muy probable que se vea reflejado en un voto de confianza para una nueva oportunidad de confiarles la administración pública.

Para finalizar, el campo del marketing de relaciones nos presenta varias líneas de investigación que requieren ser estudiadas para una mejor comprensión de sus implicaciones, en cuanto: 1) la racionalidad para crear, desarrollar, sostener y finalizar las relaciones; 2) identificar los procesos sobre los cuales las relaciones son establecidas, desarrolladas, mantenidas y finalizadas, y 3) las estructuras adecuadas para dirigir y gestionar estos procesos. De los cuales se espera que ayuden a comprender cómo las empresas organizan sus relaciones y qué forma de estructuras y de gobierno son más útiles.

### ***Bibliografía***

- Anderson, J. y Narus, J. (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of marketing*, 48, pp. 42-58.
- Andreasen, A. R. (2006), *Social Marketing in the 21st Century*, Thousand Oaks, CA: SAG.
- Ayllón, J. L. (2015), "La transparencia de la Gestión Pública", nueva revista de política, cultura y arte, recuperada de: <http://www.nuevarevista.net/articulos/la-transparencia-de-la-gestion-publica>
- Bagozzi, R. P. (1981), Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error: A comment, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 3, pp. 375-381.
- Bagozzi, R. P., e Yi, Y. (1988), On the evaluation of structural equation models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 1, pp. 74-94.

- Ballinas, V. C. (2014), La corrupción un mal de todos, una práctica de todos, *Expansión*, recuperado de: [http://expansion.mx/opinion/2014/10/13/opinion-la-corrupcion-un-mal-de-todos-una-practica-de-todos?internal\\_source=PLAYLIST](http://expansion.mx/opinion/2014/10/13/opinion-la-corrupcion-un-mal-de-todos-una-practica-de-todos?internal_source=PLAYLIST)
- Berry, L. (1995), Relationship marketing of services- growing interest, emerging perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 236-245.
- Bollen, K. A. (1989), *Structural equations with latent variables*, New York: Wiley.
- Carmines, E. G. y Zeller, R. A. (1979), Reliability and Validity Assessment. *Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences*, Series Nos. 07-017, Sage, Beverly Hills, CA.
- Chin, W.W. (1998), *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modelling*, en Marcoulides G. A. (ed.) *Modern Methods for Business Research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.
- (2000), *Partial Least Square for researchers: An overview and presentation of recent advances using the PLS approach*, obtenido de: <http://discnt.cba.uh.edu/chin/indx.html>, 2000.
- Conde; C. & Gutiérrez, M. P. (2014), La experiencia de la OCDE en la implementación de políticas de Gobierno Abierto. El desafío de la etapa de implementación, *Revista del CLAD*, Reforma y Democracia, febrero, 237-256.
- Crosby, L y Stephen, N. (1987), Effects id Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Insurance Industry, *Journal of Marketing Research*, núm. 24, pp. 404-411.
- Crosby, L. A., Evans, K. R. y Cowles, D. (1990), Relationship quality to services ellings: An interpersonal influence perspective, *Journal of marketing*, Vol. 54, Julio, pp. 68-81.
- Delgado, E. y Munuera, J. (2005), Does brand trust matter to brand equity? *Journal of Product and Brand Management*, 14(2/3), pp. 187-196.
- Doney, P. M. y Cannon, J. P. (1997), An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, vol. 61 (April), pp. 35-51.
- Espejel, J.; Fandos, C.; Burgos, B. y Palafox, G. (2011), Marketing estadístico: Modelización estructural para investigaciones de mercados, en Salgado, L. y Burgos, B. (coord.), *Construyendo mejores empresas. Ensayos cortos sobre la práctica empresarial*, Ed. Universidad de Sonora, México. IESB: 978-607-8158-38-6.
- Esposito Vinzi, V.; Trinchera, L.; Squillacciotti, S. y Tenenhaus, M. (2008), REBUSPLS: A response-based procedure for detecting unit segments in PLS path modelling, *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, Vol. 24, pp. 439-458.
- Falk, R. F., y Miller, N. B. (1992), *A Primer for Soft Modeling*. The University of Akron Press: Akron.

- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18 (1), pp. 39-50.
- Ganesan, S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 58 (April), pp. 1-19.
- Garbarino, E. y Johnson, M. (1999), The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of marketing*, 63, pp. 70-87.
- Gummerson, E. (1987), *The new marketing developing long-term interactive relationship*, Long range planning, Vol. 20 (4), pp. 10-20.
- Hair, J.; Bush, R. y Ortinau, D. (2009), *Investigación de mercados: En un ambiente de información digital*, México: McGraw-Hill.
- Jacoby y Chesnut (1978), *Brand loyalty measurement and management*. New York: John Wiley and Sons.
- Johnson, M. D.; Herrmann, A. y Huber, F. (2006), The evolution of loyalty intentions, *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 2, pp.122-132.
- Jovell, A. J. (2007), La confianza, en su ausencia no somos nadie, Plataforma: Barcelona editorial.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002), *Investigación del comportamiento*, México: McGraw- Hill.
- Kheng, Mahamad, Ramayah y Mosahab. (2010), The impact of service quality on customer loyalty: a study of banks in penang, malaysia, *International journal of marketing studies*, vol. 2(2), pp. 57-66.
- Long, Y. L. (2010), La influencia de la imagen corporativa, marketing relacional, y la confianza en la intención de compra: el efecto moderador de la palabra de boca en boca, *Turismo*, 65 (3): 16-34, DOI: 10.1108/16605371011083503.
- Malhotra, N.K. (2008), *Investigación de mercados*, México: Prentice Hall.
- Marchand, H. (2006), “La mística del buen servicio”, revista electrónica, septiembre, pp. 15-19. <http://www.horaciomarchand.com/menu-articulos/4-categoria-marketing/660-articulo>
- Morgan, R. M. y Hunt. S. D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of marketing*, 58, pp. 20-38.
- Moorman, C.; Deshpandé, R. y Zaltman, G. (1993), Factors affecting trust in market research relationships, *Journal of marketing* (58), 20-38.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- OCDE (2005), Public Sector Modernization: Open Government, Informe de políticas, OECD Observer (febrero).
- Portal, J. M. (2011), Auditoría Fiscal de la Federación. Confianza en la Gestión Pública, recuperado de: [https://www.asf.gob.mx/uploads/74\\_Mensajes\\_del\\_Titular/Discurso\\_JMPortal\\_-\\_Jornada\\_Capacitacion\\_-\\_11ago\\_Formato.pdf](https://www.asf.gob.mx/uploads/74_Mensajes_del_Titular/Discurso_JMPortal_-_Jornada_Capacitacion_-_11ago_Formato.pdf)

- Raimondo, M.; Miceli, G. y Costabile, M. (2008), How relationship age moderates loyalty formation: The increasing effect of relational equity on customer loyalty, *Journals of Service Research*, 11 (2): 142-160, DOI: 10.1177/094670508324678.
- Ramírez, A. V. & Dassen, N. (2012), Gobierno abierto: La ruta hacia una nueva agenda de reforma del estado y modernización de la administración pública en América Latina y el Caribe. Capítulo II, Gobierno abierto y transparencia focalizada.
- Real, J. C.; Leal, A. y Roldán, J. L. (2006), Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 4, pp. 505-521.
- Ringle, C. M.; Wende, S. y Becker, J. M. (2015), *SmartPLS 3*. Bönningstedt: <http://www.smartpls.com>
- Roldán, J. L. (2000), *Sistemas de información ejecutivos EIS. Génesis, implantación; repercusiones organizativas*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Sevilla.
- Sáenz, J.; Aramburu, N. y Rivera, O. (2007), Innovation focus and middle-up-down management model: Empirical evidence, *Management Research News*, 30 (11), pp. 785-802.
- Sánchez, M. J. y Roldán, J. L. (2005), Web acceptance and usage model. A comparison between goal-directed and experiential web users, *Internet Research*, Vol. 15, No. 1, pp. 21-48.
- Sanz, S.; Ruiz, C., y Aldás, J. (2008), La influencia de la dependencia del medio en el comercio electrónico B2C. Propuesta de un modelo integrador aplicado a la intención de compra futura en Internet, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 36, pp. 45-76.
- Sellin, N. (1989), Partial Least Square Modeling in Research on Educational Achievement. In Bos, W. W. y Lehmann, R. H. (Eds.), *Reflections on Educational Achievement: Papers in Honour of T. Neville Postlethwaite*, New York, Waxmann Munster, pp. 256-267.
- Selnes, F. (1998), Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships, *European Journal of Marketing*, 32 (3/4), pp. 305-322.
- Steenkamp, J-B.E.M., y Geyskens, I. (2006), How country characteristics affect the perceived value of web sites, *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 3, pp. 136-150.
- Tenenhaus, M. (2005), Component-based structural equation modelling, *Total Quality Management*, Vol. 19, No. 7/8, pp. 871-886.
- (2008), Structural Equation Modelling for small samples, *Working paper No 885*, HEC Paris, Jouy-en-Josas.
- Wang, Y. y Emurian, H. (2005), An Overview of Online Trust: Concepts, Elements and Implications, *Computer in Human Behaviour*, núm. 21, pp. 105-125.
- Weiner, B. (2000), Attribution thoughts about conconsumer, *Journal of Consumer Research*, vol. 27, pp. 382-387.



---

# CAPÍTULO 11

## EL PROCESO PARA LA REFORMA ENERGÉTICA EN MÉXICO: BASES Y CONSECUENCIAS

---

Miguel Ángel Oropeza Tagle  
Carlos Eduardo Hernández Núñez  
Virginia Guzmán Díaz de León

### *Resumen*

En México, el tema de la energía ha sido considerado desde principios del siglo xx como un sector estratégico y clave para el desarrollo de la nación, hasta el punto de que en 1938 se llevó a cabo la expropiación de la industria petrolera, constituyendo así al Estado mexicano un monopolio reservado con respecto a la industria; por lo tanto, como se ha reconocido, la reforma energética no es suficiente para cambiar la relación entre el Estado y Petróleos Mexicanos (Pemex), también es necesario reestructurar al interior la administración de la paraestatal y el proceso de toma de decisiones de la misma, para garantizar un cierto grado de eficiencia, y se lee entre los artículos transitorios del decreto mismo: se insiste en que el proceso fiscal debe ser integral, o México o cualquier otra nación debe apostar por una sola fuente de ingresos, sino de diversificar, hecho no sólo eso, sino que intenta en la medida de lo posible, garantizarlos. Éste aparece como el objetivo de la reforma fiscal que iba de la mano con las reformas constitucionales en el sector de la energía; por lo tanto, se concluye que la reforma energética difícilmente garantiza disminuir la situación de déficit de la paraestatal (Pemex) y la *economía de la nación*, ya en la consecución de los ajustes sustantivos se requieren las disposiciones internas de la paraestatal.

***Palabras clave:*** reforma energética, Pemex, economía nacional.

### ***Abstract***

*Mexico, the energy issue has been considered since the beginning of the 20th century as a strategic and key sector for the development of the nation, to the extent that in 1938 the expropriation of the oil industry was carried out, thus constituting the State Mexican a reserved monopoly with respect to the industry. Therefore, as it has indeed recognized the energy reform is not enough to change the relationship between the state and Pemex, it is also necessary to restructure the interior administration of the state and the decision-making process of the same, to ensure a certain degree of efficiency, and one reads among the transitory articles of the decree itself: it insists that the fiscal process must be integral, or Mexico or any other nation must bet on a single source of income, but to diversify fact, not only that, But try to guarantee them as much as possible. This appears as the objective of fiscal reform that went hand in hand with constitutional reforms in the energy sector. Therefore, it is concluded that the energy reform hardly guarantees to reduce the deficit situation of the state-owned company (Pemex) and the national economy and the achievement of the substantive adjustments requires the internal regulations of the state-owned company.*

**Keywords:** *energy reform, Pemex, national economy.*

### ***Introducción***

La reciente reforma realizada en torno al sector energético en México ha desencadenado una gran variedad de posturas y opiniones en lo relativo desde la motivación, hasta las consecuencias socio económicas para el país. Es por ello de sumo interés ahondar en este tema tanto en sus antecedentes, el proceso político de la reforma en sí, hasta las primeras apreciaciones luego de la entrada en vigor de los cambios legislativos. Ello, para realizar las observaciones y propuestas pertinentes.

### ***Consideraciones generales***

El sistema político mexicano no se basa ni se ha basado nunca en el diálogo, sino en la oposición de capitales políticos en el momento de la toma de decisiones. El acuerdo entre las partes en disputa debe surgir de la exploración profunda de los proyectos propios de las mismas, así como del análisis de su impacto común, y no de la simple confrontación de intereses o la cooptación de los débiles a las decisiones de los fuertes.

Siguiendo las líneas de razonamiento ya expuestas, lo ideal debe ser integrar al debate público a la mayor cantidad de actores y a la mayor diversidad

de posturas posible, para lograr resultados con suficiente apoyo y con la coherencia necesaria para alcanzar efectos reales en la vida cotidiana de los afectados, que es, a fin de cuentas y en teoría, el objetivo deseado por la propia administración pública. Pero, ¿a qué se debe la diversidad de posturas, de dónde surge el conflicto que da origen y sustancia a la política misma?

Parafraseando a Marx (1867), la política no puede ser, en últimos términos, sino una expresión más del modelo económico del cual cierta sociedad se vale para generar sus suministros vitales. Lógicamente, ello implicaría que los conflictos políticos son, de manera primigenia, conflictos económicos. Ahora bien, de manera casi indiscutible, México y, en general todos los países de occidente, están inmersos en un sistema predominantemente capitalista. Nuevamente amparándonos en el filósofo mencionado, este sistema básicamente se define como la apropiación particular de la producción social de los bienes. Una parte de dicha apropiación se reinvierte para dar continuidad a la producción e intentar garantizar, con ello, tal fuente de riqueza. Por supuesto, ello produce una distribución de riqueza material sumamente disímil entre las dos partes (el particular que se apropia, llamado burgués y la sociedad que produce, a la cual se le asigna la denominación de proletariado) implicadas, lo que a su vez genera críticas, contradicciones, diversidad y, evidentemente, un conflicto exacerbado entre las mismas.

Cada país toma posturas en un amplio abanico en torno a la reflexión relativa al capitalismo, pero en general, inclusive en las naciones caracterizadas por las políticas más agresivas en lo concerniente al libre mercado, filosofía económica defensora del capitalismo, se observan leyes antimonopolio, las cuales por supuesto son una herramienta de control estatal sobre la actividad económica en general, constituyendo así un límite claro para el ya citado libre mercado, y por lo tanto, al menos en un sentido filosófico, frente al capitalismo. Casos emblemáticos sobre lo aseverado, son los juicios antimonopolio emprendidos por los Estados Unidos de América contra Standard Oil y Microsoft Corporation, a principios y finales del siglo xx, respectivamente, mismos que resultaron en la división por mandato judicial de dichas empresas.

La reflexión anterior evidentemente es aplicable a los monopolios de carácter privado, pero por otro lado, ¿qué hemos de pensar en lo relativo a los monopolios del propio Estado, es decir, al hacer referencia a los monopolios generados sea por ley, o en los hechos, por empresas públicas?, ¿la administración pública no es en todo caso, precisamente un garante de competencia frente a las posibles fallas del mercado? En efecto, es interesante mencionar que la propia Constitución de nuestro país prohíbe los monopolios en su artículo 28, y si bien en el párrafo cuarto del mismo artículo, se aclara:

**Artículo 28.** .....

No constituirán monopolios las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva en las siguientes áreas estratégicas: correos, telégrafos y radiotelegrafía; minerales radiactivos y generación de energía nuclear; la planeación y el control del sistema eléctrico nacional, así como el servicio público de transmisión y distribución de energía eléctrica, y la exploración y extracción del petróleo y de los demás hidrocarburos...

Ello no implica que, de hecho, dichas prácticas no sean de carácter monopolístico, sino que simplemente, la autoridad se reserva los derechos sobre los mismos, valiéndose de su arbitrariedad (por algunos llamada soberanía) legislativa. Así, los monopolios del Estado en ciertos sectores de actividad económica considerados por la propia administración pública como estratégicos, han sido desde siempre un tema *ad hoc* para debates intensos dada la complejidad de los factores socioeconómicos implicados, así como las consecuencias de la propia monopolización.

Por supuesto, insistiendo en la dicotomía Estado-mercado, toda nación genera instituciones de carácter económico en un fenómeno prácticamente inevitable y, dadas sus necesidades particulares, por lo que en realidad lo que se discute o debate, no es la existencia de este fenómeno en sí mismo, sobre lo cual existe gran consenso, sino sobre el grado o intensidad con que la administración pública interviene en los asuntos mercantiles, de manera clásica asociados con entes de índole privada.

Una vez dicho lo anterior, y habiendo explicado de manera muy general las causas de las discrepancias en cuanto a ideologías políticas, así como las posturas principales en torno a la participación del Estado en los fenómenos económicos, asentémonos en el caso particular mexicano.

***Antecedentes***

En México, la cuestión energética ha sido considerada, desde inicios del siglo XX, como un sector estratégico fundamental para el desarrollo de la nación, al punto tal que en 1938 se llevó a cabo la expropiación de la industria petrolera, constituyendo con ello un monopolio reservado para el Estado mexicano en lo relativo a dicha industria. Pero si los monopolios, como ya hemos visto, constriñen al mercado, ¿cuál es la justificación de fondo para haber realizado tal acción?

La Constitución resultante del conflicto revolucionario en México representa claramente en su texto la obsesión de los beligerantes para con la propiedad, en cualquiera de sus formas, así como en lo relativo a las relaciones productivas entre los distintos grupos sociales del país. Y así se dicta en el tercer párrafo del artículo 27 de nuestra Carta Magna:

**Artículo 27.** . . . . .

La nación tendrá en todo tiempo el derecho de imponer a la propiedad privada las modalidades que dicte el interés público, así como el de regular, en beneficio social, el **aprovechamiento de los elementos naturales susceptibles de apropiación**, con objeto de hacer una distribución equitativa de la riqueza pública, cuidar de su conservación, lograr el desarrollo equilibrado del país y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural y urbana...

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

Podemos extraer de lo anterior que el carácter monopólico de Pemex, empresa creada para la explotación y administración de los hidrocarburos por parte del Estado mexicano, se debe, más que a una cuestión puramente económica, a una cuestión de soberanía con respecto al exterior, y a la pugna entre clases sociales desarrollada hacia el interior del propio territorio nacional. En efecto, la producción del sector petrolero en México disminuyó notablemente luego de la expropiación de 1938, por lo que mejorar la eficiencia de dicho sector no era un objetivo viable en un corto o mediano plazo, dada la carencia de capital nacional para invertir en las instalaciones.

Pues bien, si el carácter del monopolio mexicano sobre los hidrocarburos fue resultado de una decisión política, y no tanto sobre las líneas de eficiencia y eficacia, se entiende plenamente cuál fue el origen mismo de algunas de las decisiones que llevaron a Pemex a ser una empresa incapaz de reinvertir en su propio funcionamiento y estabilidad, recurriendo, incluso, frecuentemente a la importación de productos para satisfacer la demanda interna por combustibles en constante crecimiento, en función a la población y al propio Producto Interno Bruto (PIB) del país. No se hable ya de la exportación, misma que ha sido errática en toda la historia de la paraestatal. Por mencionar un simple ejemplo, y con datos brindados por la propia Pemex (2013) al referirnos a los periodos anuales de 2002 a 2012, el gas natural (Mmpcd) presenta los siguientes valores en comercio exterior: 4, -, -, 24, 33, 139, 107, 67, 19, 1 y 1. Claramente se observan indicadores que van desde la nulidad hasta 139, sin ninguna tendencia clara ni constante hacia el alza o la baja.

La productividad, así como la viabilidad de la empresa, entonces, han sido desde siempre inciertas. Situación casi imposible de crear, toda vez que gran parte de los ingresos de la nación dependen de ella. ¿Por qué Pemex se mantuvo tanto en forma como en esencia, inalterada por tanto tiempo a pesar de la situación ya descrita?

A continuación se muestra un esbozo del perfil que han presentado cada uno de los directores generales de Pemex, desde su fundación hasta el día presente, ello, sólo para sustentar nuestra afirmación anterior:

**TABLA 1. PERFIL DE LOS DIRECTORES DE PEMEX**

Nombre	Periodo	Otros cargos	Profesión (perfil)
Manuel Santillán	1937-1938	Gobernador de Tlaxcala	Ingeniero
Vicente Cortés Herrera	1938-1940	Subsecretario de Comunicaciones y Obras Públicas	-
Efraín Buenrostro Ochoa	1940-1946	Secretario de Economía	Militar
Antonio J. Bermúdez	1946-1958	Alcalde de Ciudad Juárez, electo senador	Empresario
Pascual Gutiérrez	1958-1964	Director de crédito de la SHCP	-
Jesús Reyes Heróles	1964- 1970	Secretario de Educación y de Gobernación; director general del IMSS; presidente del PRI	Abogado
Antonio Dovalí Jaime	1970-1976	Subsecretario de obras públicas	Ingeniero
Jorge Díaz Serrano	1976-1981	Senador por Sonora, embajador ante la URSS	Ingeniero
Julio Rodolfo Moctezuma	1981-1982	Secretario de Hacienda y Crédito Público	Abogado
Mario Ramón Beteta	1982-1987	Secretario de Hacienda y Crédito Público, Gobernador del Estado de México.	Economista
Francisco Rojas Gutiérrez	1987-1994	Director de la CFE, diputado, secretario de la Contraloría General de la Federación	Contador público
Carlos Ruiz Sacristán	1994	Secretario de Comunicaciones y Transportes	LAE, maestro en finanzas
Adrián Lajous Vargas	1994-1999	Diversas direcciones en la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial	Economista
Rogelio Montemayor	1999-2000	Gobernador de Coahuila	Doctor en economía
Raúl Muñoz Leos	2000-2004	Iniciativa privada	Empresario
Luis Ramírez Corzo	2004-2006	Iniciativa privada	Ingeniero petrolero
Jesús Reyes-Heróles Glz.	2006-2009	Secretario de Energía, embajador ante Estados Unidos de América	Economista
Juan José Suárez Coppel	2009-2012	Coordinador de asesores del secretario de Hacienda y Crédito Público	Doctor en economía
Emilio Lozoya Austin	2012-2016	Colaborador de campaña de Enrique Peña Nieto	Economista
José Antonio González Anaya	2016-	Subsecretario de Ingresos de la SHCP y director del IMSS	Economista

**Fuente:** Elaboración propia.

Este cuadro, si bien simplificado a la mínima información posible, nos brinda cuestiones de suma relevancia, por ejemplo, de 19 directores, sólo cuatro pueden considerarse como ajenos al Partido Revolucionario Institucional (PRI), según sus antecedentes, sean: Raúl Muñoz Leos, Luis Ramírez Corzo, Juan José Suárez Coppel y José Antonio González Anaya. Si bien podemos argumentar que ello se debe precisamente a la transición política ocurrida en nuestro país en los periodos 2000-2006 y 2006-2012; también debemos hacer notar que Jesús Reyes Heróles González, partidario del Revolucionario Institucional, ejerce como director de la paraestatal en un periodo presidencial de la oposición, sea el correspondiente a Felipe Calderón Hinojosa, lo cual da constancia de la inmensa influencia ejercida por dicho partido en la vida nacional, inclusive encontrándose fuera de la silla presidencial.

Por otro lado, y dejando aparte cuestiones políticas para concentrarnos en la profesión de los directores, observamos que sólo cuatro de ellos son ingenieros, perfil que el sentido común dicta que sea el deseable para la dirección de esta paraestatal, si bien, siete de los directores restantes poseen algún grado de estudio en economía, lo cual acaso sea justificable por la naturaleza presupuestaria que con respecto a las finanzas públicas ostenta la empresa. Con todo ello, al menos ocho de los directores parecen no tener relación académica alguna con el ramo petrolero, por lo que resulta complicado explicar su acceso a tal puesto. Ello sólo se esclarece al observar los antecedentes de tipo político. En efecto, desde 1937 hasta el año 2000, todo director ocupó otro cargo de carácter público, lo que necesariamente implica, como ya hemos comentado, su afiliación al PRI.

Si bien sobre lo anterior cabe la reflexión de que en realidad la ideología es sólo un postulado en que se basan los partidos para buscar que el electorado se identifique con sus políticas y, por lo tanto, les cedan el poder público, ahora bien, los propios partidos se valen de la llamada opinión pública para formular sus postulados, sin embargo, tal como comenta Bourdieu (1973, p. 2):

“Sabemos que todo ejercicio de la fuerza va acompañado por un discurso cuyo fin es legitimar la fuerza del que la ejerce; se puede decir incluso que lo propio de toda relación de fuerza es el hecho de que sólo ejerce toda su fuerza en la medida en que se disimula como tal. En suma, expresándolo de forma sencilla, el hombre político es el que dice: ‘Dios está de nuestra parte’. El equivalente de ‘Dios está de nuestra parte’ es hoy en día ‘la opinión pública está de nuestra parte’. He aquí el efecto fundamental de la encuesta de opinión: constituir la idea de que existe una opinión pública unánime y, así, legitimar una política y reforzar las relaciones de fuerza que la sostienen o la hacen posible.”

*Modificaciones en Pemex:*

“El primer intento lo hizo Ernesto Zedillo Ponce de León: el 2 de febrero de 1999, en el tramo final de su sexenio (1994-2000), envió a la Cámara Alta del Congreso de la Unión, una iniciativa de reforma a los artículos 27 y 28 de la Constitución con el propósito de iniciar la reestructuración del sector eléctrico de México, que abriera espacios a la participación de la iniciativa privada en el sector eléctrico actualmente reservado exclusivamente al Estado, y ampliara la participación en la explotación y procesamiento de hidrocarburos.

La propuesta recibió tal rechazo del Partido Acción Nacional (PAN) y del Partido de la Revolución Democrática (PRD), que Zedillo ya no se atrevió a presentar el complemento de su reforma energética, que se ampliaba hacia los sectores gas y el petróleo. Al de Zedillo siguió el intento de Vicente Fox Quesada (2000-2006) el primer Presidente de oposición en el país. Fox envió al Congreso una propuesta de reforma energética, también enfocada exclusivamente al sector eléctrico, mediante la apertura a la iniciativa privada pero sin desaparecer a la Comisión Federal de Electricidad (CFE). Fox consiguió el apoyo de las cúpulas del Partido Revolucionario Institucional (PRI), pero un sector de este partido se alió al PRD para impedir el paso de la reforma, Fox decidió no presentar las iniciativas en materia de petróleo y gas. El último en la lista de intentos fracasados por impulsar una reforma energética integral fue Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012).”

En todo caso, tras un proceso de alrededor de 15 años, finalmente se lograron algunos de los acuerdos que la clase política ha considerado pertinentes para la nación, a través del llamado Pacto por México, firmado por los presidentes de los tres mayores partidos de la nación, mismos a los que ya nos hemos referido de manera reiterada, así como por el propio Presidente de la nación. En un toma y daca, natural en toda negociación, se planteó la reforma energética, la reforma fiscal, la apertura en telecomunicaciones y la reforma educativa como los principales ejes rectores de la nueva administración, liderada por Enrique Peña Nieto.

Hasta ahora hemos llevado a cabo una muy somera revisión de los antecedentes políticos que nos han traído a la situación actual, y para continuar con el análisis del proceso de decisión como tal, así como sus resultados y posibles consecuencias, terminaremos esta sección con la siguiente reflexión, llevada a cabo por Colmenares (2008, p. 65) acerca de Pemex como motor de desarrollo nacional:

“Desde el ámbito de la extracción de crudo y gas del subsuelo mexicano (...), significó extraer 45 735 millones de barriles de hidrocarburos

de petróleo crudo equivalente entre 1938 y 2006. De esa cantidad 14% correspondieron a los primeros 38 años de existencia de Petróleos Mexicanos, periodo que se caracterizó, en particular durante el “Desarrollo estabilizador”, por un significativo crecimiento económico de México en el siglo xx y, el otro 86%, al periodo de frecuentes y agudas crisis, así como de incertidumbre que se reflejó en el deterioro en las condiciones de vida, en el rezago educativo, tecnológico y de seguridad de los mexicanos, así como en la ampliación de la brecha social y económica con los países vecinos del norte y en la debilidad de sus instituciones. Con base en lo anterior, concluimos esta reflexión con la siguiente pregunta: ¿una mayor producción petrolera y captura de su renta podrán ser las palancas de apoyo que le permitirán a México ser conducido a un crecimiento sostenido, a superar significativamente la pobreza, la desigualdad y dejar atrás la oportunidad perdida?”.

### *Desarrollo e implicaciones de la reforma*

El ya mencionado Pacto por México plantea cuáles son los motivos por los que se hace necesaria la reforma energética que hoy en día es una realidad. En lo consecuente, analizaremos tales razonamientos en función del propio documento; sin embargo, se hace necesario antes de ello, discutir la naturaleza de tal pacto, en un intento de escudriñar sus implicaciones en un entorno más amplio.

Una crítica obvia a todo el proceso mediante el cual se consolida y termina por firmarse el Pacto por México, es que éste se negocia entre los presidentes de los tres partidos en disputa, así como por el Presidente de la nación, y tomando en cuenta que el documento se firma a unos pocos días de haber sucedido el cambio de la banda presidencial, se deduce que las negociaciones relativas de hecho ocurrieron con suma anterioridad a lo observado en público, además, es obvio que los legisladores, representantes por ley de la población, o de las entidades, según el caso, no tuvieron voz alguna en el pacto, que de hecho se transformó en la plataforma política para todo el sexenio. En todo caso, en el pacto se deciden los temas que habrían de abordarse en las votaciones de las cámaras, lo cual constituye una suerte de candado legislativo, al garantizar una agenda favorable para ciertos grupos políticos, y por supuesto en sentido contrario, desfavorable para otros: todo ello sin participación alguna de la ciudadanía.

Así, tal como en efecto lo reconoce la reforma energética, no basta con modificar las relaciones entre el Estado y Pemex, sino que también es necesario reestructurar la administración interna de la paraestatal, así como el proceso de toma de decisiones de la misma, para garantizar ciertos grados de eficiencia. Y se lee entre los artículos transitorios del propio decreto:

**Vigésimo.** Dentro del plazo previsto en el transitorio cuarto de este Decreto, el Congreso de la Unión realizará las adecuaciones al marco jurídico para regular a las empresas productivas del Estado, y establecerá al menos que:

.....

**III.** Su organización, administración y estructura corporativa sean acordes con las mejores prácticas a nivel internacional, asegurando su autonomía técnica y de gestión, así como un régimen especial de contratación para la obtención de los mejores resultados de sus actividades, de forma que sus órganos de gobierno cuenten con las facultades necesarias para determinar su arreglo institucional.

**IV.** Sus órganos de gobierno se ajusten a lo que disponga la ley y sus directores sean nombrados y removidos libremente por el Titular del Ejecutivo Federal o, en su caso, removidos por el Consejo de Administración. Para el caso de empresas productivas del Estado que realicen las actividades de exploración y extracción de petróleo y demás hidrocarburos sólidos, líquidos o gaseosos en términos de lo previsto por el párrafo séptimo del artículo 27 de esta Constitución, la ley deberá establecer, entre otras disposiciones, que su Consejo de Administración se conforme de la siguiente manera: cinco consejeros del Gobierno Federal, incluyendo el Secretario del Ramo en materia de Energía quien lo presidirá y tendrá voto de calidad, y cinco consejeros independientes.

De donde se extrae que si bien se busca establecer algunos candados y/o condiciones relativamente estrictas a la dirección y organización interna de la paraestatal, también se plantea cierto dilema entre líneas: todo queda encapsulado a la discreción o del Poder Ejecutivo, o del consejo de administración, mismo que a su vez se conforma parcialmente por representantes del propio gobierno federal, y aquí la cuestión es: ¿cómo dar certeza a la autonomía de la paraestatal, necesaria para su óptimo funcionamiento, sin restar el control de fuentes externas que garanticen la rendición de cuentas, así como la optimización de los recursos?

Entonces, en todo caso, de poco o nada sirve cualquier reforma encaminada a incrementar los ingresos a las finanzas públicas si éstas no se reestructuran a fondo, el gasto público y su racionalización, así como su transparencia deben ser el centro de la discusión política, ello, ya que es el propio gasto y su direccionamiento el que en última instancia determina el logro del fin teórico del propio Estado: el bienestar común.

Resulta de interés sumo, entonces, saber la evolución del propio gasto público, así como su relación con los ingresos del gobierno federal. Por dar un ejemplo, con datos obtenidos del INEGI (2009), en el periodo que va de 1950 a 1979, observamos una diferencia entre ingresos y egresos que es nula

del año 69 hasta el 79, con resultados positivos notables en los años 66 y 68, así como, en menor medida, desde el 51 al 55. En los años restantes, es decir, del 56 al 65, el promedio es apenas positivo por un pequeñísimo margen. Asimismo, en el lapso comprendido entre 1980 y 2008, observamos que los ingresos presupuestales y egresos, resulta en déficit en todos los años, con la única excepción de 1991, resultante en superávit.

Por supuesto, lo anterior sólo resulta relevante en la medida en que lo relacionamos con los resultados de la paraestatal que aquí nos ocupa.

La producción de petróleo en nuestro país, según reportes de la British Petroleum Company (2017) sigue un comportamiento constante hacia el alza desde 1965, con 362 mil barriles diarios, hasta 1982, cuando esta cantidad llega a elevarse prácticamente 850%, este proceso se desacelera en lo restante de la década de los ochenta, hasta retomar el rumbo de crecimiento hacia 1991, tendencia que continúa en lo general, hasta 2004, año en que se producen 3'830,000 barriles por día en nuestro país. Una última tendencia clara, esta vez hacia la baja, comienza precisamente en 2005, partiendo de una cifra apenas inferior a la del año precedente, para concluir en 2016 con la producción de 2'587,000.

Ahora bien, nos comenta Colmenares (2008, p. 58) en cuanto a los precios de mercado sobre dicha producción, que el precio del crudo de exportación tuvo un marcado crecimiento de 1975 hasta 1982, triplicándose en dicho periodo el valor por barril. Luego, desde 1983 hasta 1999 se comienza un periodo de ligeras variaciones al alza y a la baja, con una tendencia final hacia la pérdida de valor de este producto, situándose en 10.18 dólares por unidad. Después de ello se observa un repique constante hasta 2012, año en que se presenta un valor promedio de 101.81 dólares por barril, aunque en 2016 el valor promedio del crudo es de 35.63 dólares por barril.

Así pues, México ciertamente se encuentra en una posición financiera sumamente delicada por las siguientes cuestiones:

- Las finanzas públicas son sumamente dependientes de la renta petrolera, situación que de por sí debería ser revisada a profundidad, por ser estratégicamente comprometedor para la estabilidad del país. Asimismo, este sector se encuentra en un momento de suma delicadeza por cuestiones políticas.
- La tributación en el país, otra importante fuente de ingresos para la administración, y de la cual podría y debería valerle el gobierno en momentos complicados como el que se presenta actualmente, también se encuentra en una situación completamente frágil, y al igual que la reforma energética, las reformas en esta área han sido, y continúan siendo severamente criticadas.
- En el momento en que se escribe este breve trabajo, el precio del petróleo se encuentra muy por debajo de lo estimado por el gobierno mexicano para

el 2016, lo cual implica una reducción grave de las entradas a las arcas públicas.

### *Conclusiones*

En definitiva, se requieren mayores controles de la ciudadanía frente al aparato administrativo, por un lado es notoria la urgencia de un redireccionamiento del presupuesto, así como en la rendición de cuentas de la propia administración pública. Por otra parte, ya en lo relativo a la paraestatal que aquí nos interesa, también es necesaria una mayor participación de especialistas independientes en el consejo de administración, ello, para reducir la influencia del Estado en la toma de decisiones de la empresa, con el fin de lograr, además de una mayor independencia operativa, también una verdadera competencia técnica de los directores de la paraestatal.

Se insiste en que el proceso fiscal debe ser integral, ni México ni ninguna otra nación debe apostar a un sola fuente de ingresos, sino de hecho diversificarlos, y no sólo eso, sino intentar en la medida de lo posible, garantizarlos. Ello, por supuesto, aparece como finalidad de la reforma fiscal que vino de la mano con las reformas constitucionales en materia energética; sin embargo, los resultados parecen ser los opuestos.

En resumen, no basta con hacer que Pemex sea más eficiente, es necesario además simplificar el pago de impuestos, así como lograr una mayor base de contribuyentes, mismos que deben mantenerse en tal supuesto el mayor tiempo posible, para garantizar un flujo constante y seguro hacia las arcas públicas. Por último, también se reitera el hecho de que arcas llenas no equivalen a la eficiencia ni a la responsabilidad presupuestaria, ni mucho menos, a verdadero desarrollo social ni económico, la totalidad del proceso debe verificarse de manera constante a fin de lograr los mejores resultados posibles, y ello no puede llevarse a cabo sin la evaluación directa del usuario final, mismo que no es otro que la propia ciudadanía, misma que ya no puede continuar siendo sistemáticamente excluida de las decisiones de interés nacional, ni de los procesos dictados por la propia legislación.

La función pública debe estar sometida al escrutinio público, y las responsabilidades deben no sólo denunciarse, sino hacerse efectivas en sus últimas consecuencias, ello es, el combate a la corrupción debe ser una práctica cotidiana y generalizada para arrojar resultados efectivos. La cero tolerancia no debe ejercerse desde la autoridad hacia la ciudadanía, sino en viceversa, pues en todo caso, el Estado debe adaptarse a las necesidades de la sociedad que lo conforma. Sólo las instituciones que se crean desde el propio ámbito social logran, hasta cierto punto, forjar un cerco relativamente efectivo frente a la discrecionalidad del Estado, no se puede simplemente esperar que las instituciones creadas por la propia administración pública, por sí solas, delimiten

de manera efectiva a la autoridad, ni mucho menos, que logren controles efectivos sobre sus propias operaciones, ya que, en efecto, sus decisiones se supeditan a intereses externos.

### *Bibliografía*

- Bourdieu, Pierre (1973), “La opinión pública no existe”, conferencia impartida en Noroît (Arras) en enero de 1972 y publicada en *Les temps modernes*, no. 318.
- BP Statistical Review of World Energy June 2017, Oil: Production-barrels (from 1965).
- Cárdenas, Cuauhtémoc (29 de octubre de 2014), “Rechazo a la consulta popular, adiós a la Corte”, dos primeros párrafos del comunicado.
- Colmenares, Francisco (2008), *Petróleo y crecimiento económico en México 1938-2006*, Economía UNAM, vol. 5, núm. 15.
- Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de energía, viernes 20 de diciembre de 2013, DOF.
- INEGI (2009), Presupuestos originales de ingresos y egresos del gobierno federal, cuadro 15.1, periodos seleccionados de 1822 a 1979, estadísticas históricas de México.
- , Ingresos y egresos ejercidos del gobierno federal, cuadro 15.4, serie anual de 1980 a 2008, estadísticas históricas de México.
- Jensen, Nathan and Wantchekon Leonard, *Resource wealth and political regimes in Africa (comparative political studies, Forthcoming)*.
- Marx, Karl, 1867, *El capital*.
- Pemex (2016), Anuario estadístico, 1.1. Principales estadísticas operativas consolidadas (continuación).
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2012), *El Índice de Desarrollo Humano en México: Cambios metodológicos e información para las entidades federativas*, Copyright©.
- Sin embargo* (junio 20 de 2013), “En 14 años, tres presidentes fracasaron al intentar una Reforma Energética; el Congreso los frena”, <http://www.sinembargo.mx/20-06-2013/660436>, consultado por última vez 21/03/2015.



---

## CAPÍTULO 12

# UNIDADES DE TRANSPARENCIA: UNA MIRADA EN EL ESTADO DE SONORA

---

Leticia María González Velásquez<sup>1</sup>  
Modesto Barrón Wilson<sup>2</sup>  
Beatriz Llamas Aréchiga<sup>3</sup>

### *Resumen*

El derecho de acceso a la información hoy en día es un derecho humano y a la disposición de todo ciudadano libre, información en la que el público lo reclama como le corresponde por naturaleza como simple acto de justicia.

Nuestro país se ha destacado en normatividad a este derecho desde su reconocimiento en 1977 en la Constitución Política Mexicana hasta su nueva Ley General de Transparencia y las locales en cada una de las entidades federativas.

Para que realmente se ejerza este derecho no basta con la normatividad, es relevante otras variables como la disposición de los sujetos obligados a presentar la información pública de oficio, la atención con calidad a las solicitudes de información, órgano garante que garantice este derecho, así como unidades de transparencia que verdaderamente cumplan como vínculo entre el solicitante y la unidad administrativa, y atienda y reciba las solicitudes de acceso a la información con calidad.

En este artículo se analiza una de las variables que son las unidades de transparencia de los principales municipios del estado de Sonora, si verdaderamente le están abonando a este derecho, si realmente están cumpliendo o se violenta este derecho tan elemental en el bienestar del ciudadano.

***Palabras clave:*** unidades, transparencia, estado de Sonora.

---

<sup>1</sup> Catedrática e investigadora de la Universidad de Sonora, Unidad Regional Sur. Líder del cuerpo académico UNISON-CA-186 “Estudios Financieros, Competitividad y Transparencia de las Entidades Públicas”. [lgv@navojoa.uson.mx](mailto:lgv@navojoa.uson.mx)

<sup>2</sup> Catedrático e investigador de la Universidad de Sonora, Unidad Regional Sur. Integrante del cuerpo académico UNISON-CA-186 “Estudios Financieros, Competitividad y Transparencia de las Entidades Públicas”. [mbarron@navojoa.uson.mx](mailto:mbarron@navojoa.uson.mx)

<sup>3</sup> Catedrática e investigadora de la Universidad de Sonora, Unidad Regional Sur. Integrante del cuerpo académico UNISON-CA-166 “Desarrollo Regional y Competitividad”. [bllamas@navojoa.uson.mx](mailto:bllamas@navojoa.uson.mx)

### ***Abstract***

*The right of access to information today is a human right and the disposition of every free citizen, information in the public claims as it is by nature as a simple act of justice.*

*Our country has been highlighted in regulations to this law since its recognition in 1977 in the Mexican Constitution to its new General Law of Transparency and the local authorities in each of the entities*

*To actually exercising this right is not enough with the normativity is relevant other variables such as the arrangement of subjects required to submit the public information office, the quality attention to requests for information, guarantor to guarantee this right as well as units of transparency that truly meet as a link between the applicant and the administrative unit and to attend and receive requests for access to information with quality.*

*This article discusses one of the variables which are units of transparency of the main municipalities of the State of Sonora if you really are paying to this right if you really are fulfilling or violent this right so elementary in the welfare of the citizen.*

**Keywords:** *units, transparency, Sonora state.*

### ***Introducción***

El presente trabajo se estructura en un primer momento en el marco conceptual donde se considera el marco normativo a nivel estatal y a nivel nacional sobre transparencia y acceso a la información pública, así como una definición amplia de las unidades de transparencia y porque son elementales para garantizar este derecho humano, el derecho a la información, posteriormente se describe la valoración de transparencia de los principales municipios del estado de Sonora, así como su metodología y, finalmente, se presentan resultados y conclusiones de la situación actual del estado de Sonora en el cumplimiento básico que deben tener las unidades de transparencia para garantizar el verdadero acceso de la información pública a la ciudadanía

### ***Marco conceptual***

El artículo 60. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece la obligación que tiene el Estado de garantizar a toda persona el derecho a la información (Constituyente, 1917). Este derecho apareció para perfeccionar el derecho de libertad de expresión y de imprenta, por la necesidad que lleva a las personas a expresar y difundir su pensamiento, además es importante este derecho porque es necesario que la sociedad en general

como cada uno de sus miembros accedan y cuenten con información actualizada y real de las actividades que realizan los funcionarios públicos para así regular su conducta y relaciones en todos los aspectos de su vida. Toda persona tiene derecho a la información, en el cual se incluye el derecho de acceso a la información concebida tanto en la sociedad como en los órganos del Estado. México tiene un buen marco legal en el acceso a la información pública y de la misma manera, el estado de Sonora ya que cumple con los 17 indicadores de los estándares y principios legales fundamentales reconocidos en materia internacional como en la Organización de los Estados Americanos (OEA) y organismos especializados. La situación que se vive en cuanto a la transparencia y rendición de cuentas no es muy favorecedora, ya que en las leyes se garantiza dicho derecho de información reconocido como un derecho humano, sin embargo, en la práctica no es muy privilegiado.

Transparencia Internacional, en su índice de *Percepción de corrupción* en el 2016, describe a México como uno de los países más corruptos, ocupando el lugar 123 de los 176 países evaluados (staff, 2016), asimismo, Transparencia Mexicana considera que sólo un cambio de tajo en la estrategia anticorrupción, permitirá que México abandone la posición de estancamiento en la que se ha mantenido por casi una década.

Es indispensable que el país retome las opiniones internacionales con actitudes, prácticas de buen gobierno, participación ciudadana, entre otras que garanticen el derecho de la información.

El estado de Sonora, para normar el acceso a la información pública, se apega a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Sonora que entró en vigor el 28 de abril de 2016.

A pesar de que tenemos una buena ley y un instituto de transparencia que impulsa la cultura de transparencia, los municipios del estado de Sonora no impulsan la construcción de mecanismos de transparencia, de ahí la necesidad de valorar sus prácticas de transparencia en cuanto a su unidad de transparencia en los principales municipios del estado de Sonora con más de 70 mil habitantes, esto permitirá contar con una herramienta de aplicación ordinaria para conocer la situación y su cumplimiento a la normatividad en transparencia.

### ***Unidades de transparencia***

Según el artículo 238 de los lineamientos generales para el acceso a la información pública en el estado de Sonora emitido por el ISTAI, la unidad de transparencia es el órgano operativo que funge como vínculo entre el solicitante y la unidad administrativa, y será la encargada de recibir y atender las solicitudes de acceso a la información especializadas por materia, a través del servidor público designado.

Cuando la solicitud de acceso a la información sea turnada a alguna unidad administrativa por parte de la unidad de transparencia, el titular de dicha unidad administrativa deberá informar a la unidad de transparencia sobre la competencia para atender la solicitud, esto en atención al plazo previsto en la ley para efectos de su remisión o aceptación. Es responsabilidad del titular de la unidad administrativa, la búsqueda y entrega de información en atención a los tiempos establecidos en la ley, a fin de que la unidad de transparencia se encuentre posibilitada para dar respuesta en tiempo y forma de acuerdo con los plazos y términos perentorios señalados por la ley (Instituto Sonorense de Transparencia, 2017).

Las unidades de transparencia son base elemental para que el sujeto obligado, en este caso particular, los municipios del estado de Sonora, por el hecho de manejar recursos públicos, cumplan con la normatividad en transparencia, sus funciones están enmarcadas y descritas en los artículos 58 y 59 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Sonora, entre las que destacan: recabar y difundir la información pública a disposición de los particulares en sus correspondientes sitios de internet y a través de la plataforma nacional, recibir y dar trámites a las solicitudes, así como orientar a los particulares en su elaboración, efectuar las notificaciones a los solicitantes entre otros (Sonora, 2016).

### ***Valoración de transparencia de los portales de los municipios del estado de Sonora***

Para el desarrollo de la valoración de transparencia de los municipios que cuentan con más de 70 mil habitantes, según el artículo 10 transitorio de la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Mexicanos, 2015), los cuales están obligados a transparentar la información pública básica en sus portales de internet, se utilizaron los siguientes criterios (véase tabla 1), asimismo, se muestran los 10 municipios que cumplen con lo citado anteriormente (véase tabla 2).

**TABLA 1. ESQUEMA DE VALORES CUANTITATIVOS  
DEL MODELO DE TRANSPARENCIA**

Muy satisfactorio	Satisfactorio	Regular	No satisfactorio
3	2	1	0

**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA 2.** MUNICIPIOS DEL ESTADO DE SONORA SUJETOS A EVALUACIÓN

Región norte	Región centro	Región sur
San Luis Río Colorado	Hermosillo	Cajeme
Puerto peñasco	Guaymas	Huatabampo
Caborca		Navojoa
Nogales		
Agua Prieta		

**Fuente:** Elaboración propia.

### *Metodología*

A continuación se presenta la evaluación de las unidades de transparencia, considerando dos rubros relevantes:

1. Evaluación del responsable de la unidad de transparencia.
2. Revisión de la infraestructura de las unidades de transparencia.

Analizamos las variables consideradas en cada rubro que forman parte de la métrica de las unidades de transparencia en los principales municipios de Sonora.

#### *1. Evaluación del responsable de la unidad de transparencia*

**TABLA 3.** VARIABLES PARA LA EVALUACIÓN DE LOS RESPONSABLES DE LA UNIDAD DE TRANSPARENCIA DE LOS MUNICIPIOS

Variables para la evaluación de los responsables de la unidad de transparencia de los municipios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personal.</li> <li>• Capacitación.</li> <li>• Conocimientos y experiencia.</li> <li>• Puesto específico.</li> <li>• Perfil del titular de la unidad de transparencia.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

#### *2. Revisión de la infraestructura de las unidades de transparencia*

**TABLA 4.** VARIABLES PARA LA REVISIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE LAS UNIDADES DE TRANSPARENCIA DE LOS MUNICIPIOS

Variables para la revisión de la infraestructura de las unidades de transparencia de los municipios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señalización.</li> <li>• Accesibilidad y ubicación.</li> <li>• Unidad de adscripción.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

Después de haber analizado las variables anteriormente mencionadas, se realizó una visita personal a las unidades de transparencia de cada uno de los municipios del estado de Sonora que cuentan con más de 70 mil habitantes, con base a lo establecido en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Sonora tomamos los artículos 58, 59 y 81 como referencia para hacer nuestra evaluación sobre los responsables de cada unidad de transparencia considerando si contaban con el perfil adecuado para el puesto, capacitación previa y durante el desempeño de su puesto, experiencia y conocimiento, asimismo, conocer si la unidad cuenta con la infraestructura física adecuada: señalización, accesibilidad y oficina propia, de tal manera que cuente con un fácil acceso para toda la ciudadanía brindándole una atención adecuada según los lineamientos de la ley (Sonora, 2016).

### **Resultados**

En esta evaluación se consideró evaluar:

- Responsable de la unidad de transparencia.
- Infraestructura de la unidad de transparencia.

Según las visitas realizadas obtuvimos los siguientes resultados en cada una de las variables antes mencionadas:

#### *a) Evaluación del responsable de la unidad de transparencia*

**TABLA 5. CALIFICACIONES SEGÚN LA PREPARACIÓN DEL PERSONAL**

<b>Calificaciones según la preparación del personal</b>			
El titular cuenta con el perfil adecuado, ha recibido capacitación y tiene conocimientos suficientes para realizar las actividades correspondientes de la unidad de transparencia.	El titular se encuentra en capacitación y ha adquirido conocimientos, además realiza las actividades correspondientes de la unidad.	El titular cuenta con poca capacitación y conocimientos sobre las funciones a su cargo y no se realizan las actividades correspondientes como es debido.	El titular no cuenta con conocimientos y capacitación sobre las funciones a su cargo y no se realizan las actividades correspondientes.
3	2	1	0

**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA 6. EVALUACIÓN DEL RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE TRANSPARENCIA DEL ESTADO DE SONORA**

	Atención personal	Capacitación	Conocimientos y experiencia	Puesto específico	Perfil del titular de transparencia	Puntaje total
San Luis Río Colorado	0	3	3	0	2	8
Puerto Peñasco	1	0	0	0	3	4
Caborca	0	0	0	0	3	3
Nogales	2	0	0	1	3	6
Agua Prieta	2	2	2	0	3	9
Hermosillo	3	3	2	3	3	14
Guaymas	3	1	1	0	3	8
Cajeme	1	0	0	0	3	4
Huatabampo	3	1	0	3	0	7
Navojoa	3	3	3	3	3	15

**Fuente:** Elaboración propia.

El responsable de la unidad de transparencia de San Luis Río Colorado tiene capacitación en temática de transparencia, así como también en rendición de cuentas desde hace más de 10 años; cuenta con los conocimientos y experiencia pertinente para desarrollar su trabajo, de igual manera, tiene una profesión pertinente, ya que es licenciado en derecho y cuenta con los elementos necesarios para dar atención de manera eficiente al ciudadano; el responsable de esta unidad no tiene un puesto específico, ya que se encuentra a cargo de los servicios del panteón municipal, lo cual ocasiona no tener una atención específica a la ciudadanía en materia de transparencia y acceso a la información pública, derivado de ello ocasiona que su puntaje en atención personal y puesto específico sea nulo.

El titular de la unidad de transparencia del ayuntamiento de Puerto Peñasco cuenta con un perfil pertinente, el responsable atiende otro puesto como coordinador específico y no cuenta con experiencia alguna en el área de transparencia, solamente ha recibido la capacitación por parte del Instituto Sonorense de Transparencia y Acceso a la Información, esto fue a partir de ser nombrado responsable, por lo tanto, su evaluación es insatisfactoria en la mayoría de las variables, solamente tiene un puntaje muy satisfactorio en el perfil del titular, ya que es licenciado en derecho.

De la misma manera tiene su comportamiento la unidad responsable del ayuntamiento de Caborca, ya que el responsable de esta unidad también tiene otro puesto como director de planeación, lo cual origina no brindar la debida atención a los ciudadanos y así violentar los derechos de la sociedad.

En Nogales, su unidad de transparencia tiene una valoración de insatisfactorio en capacitación, conocimientos y experiencias, ya que el responsable no recibió una capacitación propia, de la misma manera, no contaba con los conocimientos previos con las funciones de su puesto; el responsable de la unidad tiene una profesión pertinente en contaduría pública; sin embargo, cumple con otra función como contralor municipal, que origina que no cumpla con sus funciones prioritarias en transparencia y acceso de la información pública.

En la Unidad de Transparencia de Agua Prieta, el responsable tiene valoración muy satisfactorio en el perfil del titular, ya que es licenciado en contaduría pública, éste tiene buena atención personal, asimismo, cuenta con una adecuada capacitación, así como conocimientos y experiencias, por lo que tiene una valoración satisfactorio; con respecto al puesto específico tiene una fuerte área de oportunidad, ya que el titular de transparencia ocupa otro cargo como director de gobierno.

Hermosillo presenta sus puntajes satisfactorios y muy satisfactorios, ya que el responsable cuenta con un perfil pertinente el cual es ingeniería, tiene habilidades en tecnologías, adecuado para tener actualizada la información en las páginas web del municipio, de igual manera, darle atención a las solicitudes de información; tiene excelente atención con la ciudadanía; cuenta con capacitación,

conocimientos y experiencias, además, es de las pocas unidades de transparencia que tienen un puesto específico para desarrollar las funciones.

La unidad de transparencia de Guaymas presenta excelentes resultados en el perfil del responsable de la unidad, así como también en la atención del personal hacia la ciudadanía, se requiere mayor capacitación, conocimientos y experiencias.

Al igual que otras unidades de transparencia presenta la misma situación, ya que el responsable está ocupando otro puesto en este caso de la secretaría, esto ocasiona no dar respuesta en tiempo y forma de las solicitudes de información, obstaculizando el derecho de la ciudadanía.

La unidad de transparencia de Cajeme presenta fuertes áreas de oportunidad, el responsable no cuenta con un puesto específico, ya que se encargan de otros asuntos por ser secretario del ayuntamiento, asimismo, adolece de conocimientos sobre procedimientos de solicitudes de información; constantemente existe ausentismo en sus horas hábiles por parte del responsable de la unidad de transparencia, esta unidad presenta una valoración en la mayoría de sus variables insatisfactorio.

Huatabampo tiene una excelente atención por parte del responsable, es el único puesto que desempeña, y a pesar que no contaba con conocimientos ni capacitación previa, gracias a su iniciativa, dedicación y entrega ha permitido que este municipio actualmente cumpla con las mayorías de las obligaciones de transparencia.

La unidad de transparencia de Navojoa, al igual que la de Huatabampo, el responsable cuenta con un único puesto, esta unidad cuenta con la capacitación, conocimientos y experiencias para el desarrollo de las actividades, el responsable tiene un perfil adecuado que le permite brindar la mejor atención a la ciudadanía, por lo que su valoración es muy satisfactoria en todas sus variables.

#### *b) Infraestructura de la unidad de transparencia*

**TABLA 7. CALIFICACIONES SEGÚN LA PREPARACIÓN DEL PERSONAL**

Calificaciones según la preparación del personal			
La unidad es accesible, cuenta con señalización, es una oficina propia de las actividades de transparencia.	La unidad es accesible y cuenta con señalización dentro del ayuntamiento.	La unidad es accesible, pero no hay señalización en el ayuntamiento para llegar a ella.	La unidad no es accesible para la ciudadanía y no se encuentra señalización en el ayuntamiento para llegar a ella.
3	2	1	0

**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA 8. REVISIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE TRANSPARENCIA DEL ESTADO DE SONORA**

	Señalización	Accesibilidad y ubicación	Unidad de adscripción	Puntaje total
San Luis Río Colorado	0	0	0	<b>0</b>
Puerto Peñasco	0	0	0	<b>0</b>
Caborca	0	2	0	<b>2</b>
Nogales	0	0	2	<b>2</b>
Agua Prieta	0	0	0	<b>0</b>
Hermosillo	1	0	0	<b>1</b>
Guaymas	0	0	0	<b>0</b>
Cajeme	1	3	0	<b>4</b>
Huatabampo	2	0	2	<b>4</b>
Navojoa	0	0	0	<b>0</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Para que en los municipios del estado de Sonora se garantice el derecho a la información pública, es relevante que se les proporcione a las unidades de transparencia los recursos humanos, materiales y tecnológicos suficientes que den una certeza jurídica de su actuación.

Además de su artículo 23 de la ley del estado, deben cumplir con las siguientes obligaciones como el de constituir el comité de transparencia, las propias unidades de transparencia, designar a los titulares de ella, proporcionar capacitación continua, constituir y mantener actualizados sus sistemas de archivos, proteger y resguardar información clasificada como reservada y confidencial, entre otros.

A continuación se presentan los resultados de la situación actual que tienen las unidades de transparencia en los principales municipios del estado de Sonora.

La mayoría de las unidades de transparencia no cumplen con la señalización, como: San Luis Río Colorado, Puerto Peñasco, Caborca, Nogales, Agua Prieta, Guaymas y Navojoa.

Los municipios de Hermosillo y Cajeme cuentan con señalización en cierta parte regular, ya que no proporcionan una información adecuada desde el inicio en que el ciudadano llega al ayuntamiento.

Huatabampo es la unidad de transparencia que presentó mayor puntaje en la señalización, dando como resultado satisfactorio.

Otras de las variables importantes es que la unidad de transparencia debe estar en un lugar accesible que cuente con una oficina propia, en esta variable el mayor puntaje lo obtuvo Cajeme seguido de Caborca, con una evaluación satisfactoria, el resto de las unidades de transparencia no tienen sus oficinas propias o se encuentran dentro de una oficina, ya sea secretaría, sindicatura, contraloría, e inclusive desempeñando otras funciones.

Hermosillo es el único que tiene la unidad de adscripción a presidencia, las demás unidades de adscripción están en secretaría, en planeación, en contraloría y en sindicatura; el responsable de un municipio es el presidente municipal y es él quien debe garantizar el derecho de acceso de información, de ahí que todas las unidades de transparencia deben estar adscritas a presidencia.

### *Conclusiones*

Las unidades de transparencia son elementales en toda institución que utiliza recursos públicos, son las encargadas de recabar y difundir la información que tiene derecho todo ciudadano. Deben contar con la persona idónea, así como la infraestructura física para desarrollar su trabajo de forma oportuna.

Las unidades de transparencia deben ser oficinas abiertas, públicas y cumplir con la normatividad vigente en materia de transparencia a nivel nacional y estatal.

Los ayuntamientos del estado de Sonora no atienden las exigencias necesarias para el buen funcionamiento de las unidades de transparencia, entre las que destaca la constante capacitación normativa y la atención a ciudadanos.

De la misma manera, no proporcionan una infraestructura adecuada para dar el mejor servicio a los ciudadanos, carecen de ubicación, accesibilidad, oficina propia y señalización, lo cual en conjunto hace que su trabajo no cumpla las características de calidad hacia el usuario.

Es evidente que no sólo basta con contar con personal calificado y preparado, es indispensable contar con una infraestructura adecuada y accesible para todas las personas, para que de esta manera y en conjunto se lleve a cabo la efectiva aplicación del derecho al acceso a la información.

Según esta investigación, nos hemos percatado que es un grave problema el que se vive en los municipios del estado de Sonora, ya que no se cuenta con la debida seriedad ante un tema tan importante como lo es la transparencia y el acceso a la información pública. Es indispensable que la ciudadanía comience a exigir el cumplimiento de este derecho humano, para que de esta manera la situación actual en el estado comience a cambiar.

### *Bibliografía*

- ANUIES (1998), *La educación superior en el siglo XXI*, México: ANUIES.
- Block, S.; Hirt, G. & Danielsen, B. (2013), *Fundamentos de Administración Financiera* (14a. ed.), México: McGraw-Hill Education.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2008), *Administración de recursos humanos*, México: CENGAGE Learning.
- Chiavenato, I. (2001), *Administración de RRHH*, Colombia: McGraw-Hill.
- Constituyente, C. (1917), *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.
- Contreras, R. C. (2012), *Desarrollo del capital humano*, México: Red Tercer Milenio S.C.
- Instituto Sonorense de Transparencia (2017), *Lineamientos generales para el acceso a la información pública en el estado de Sonora*.
- Mexicanos, C. G. (2015), *Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública*.
- Pantaleon, I. & Arturo, S. (2015), “Las 10 carreras mejor pagadas en México”, *Forbes México*.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013), *Comportamiento organizacional*, México: Pearson.
- Román, J. C.; Ángel, G. & Rafael, F. (2014), *Sistemas de evaluación en el proceso, Incursión laboral de egresados de Administración y contaduría como elemento para evaluar pertinencia educativa* (p. 4), Chiapas, México: ALAFEC.
- Sandoval, J. (2006), *Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional*, México: McGraw-Hill.
- SNE, S. N. (10 de enero de 2017), *Observatorio Laboral*, obtenido de Carreras con mayor número de ocupados: [http://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/que-quieres-ser/Mayor\\_ocupados.html](http://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/que-quieres-ser/Mayor_ocupados.html)
- Sonora, C. d. (2016), *Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Sonora*.
- Spector, P. (2002), *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*, México: Trillas.
- Staff, I. (2016), *Instituto Mexicano para la Competitividad*, obtenido de Instituto Mexicano para la Competitividad: [http://imco.org.mx/politica\\_buen\\_gobierno/45206indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2016-via-transparencia-internacional/](http://imco.org.mx/politica_buen_gobierno/45206indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2016-via-transparencia-internacional/)
- Van Horne, J. & Wachowicz, J. (2010), *Fundamentos de Administración Financiera* (13a. ed.), México: Pearson.
- Weil, G. & Bennis, W. (2004), *La dirección humana de las empresas*, México: Trillas.