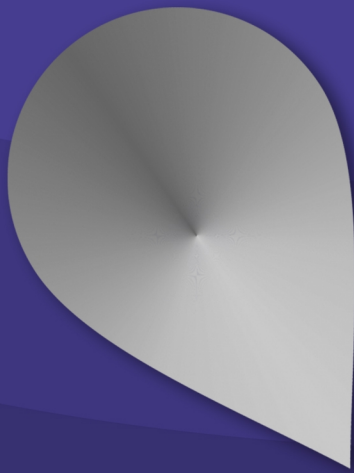


ACACIA



Academia de Ciencias  
Administrativas A.C.



# Ciencias Administrativas

*Teoría y Praxis*

ENERO - JUNIO 2019 Latindex 23192 NÚM. 1 AÑO 15

ISSN (Print): 2683-1457 ISSN (Online): 2683-1465

**Ciencias Administrativas Teoría y Praxis**

**Directorio ACACIA**

Dra. Mónica Lorena Sánchez Limón

**Presidenta**

Dr. Cesar Gurrola Ríos

**Secretario**

Dr. Alejandro Ibarra Yunez

**Tesorero**

Dra. María Luisa Saavedra García

**Vicepresidenta de Capítulos**

Dr. Sergio Madero Gómez

**Vicepresidente de Comités**

Dr. Arturo Briseño García

**Responsable de Comité Editorial**

**Comité Editorial**

Alejandro Ibarra Yúnez

*Tecnológico de Monterrey, México*

Edgar Ortíz Calisto

*Universidad Nacional Autónoma de México*

Eduardo Pablo

*Minnesota State University, Estados Unidos*

Francisco García

*Universidad Autónoma de Tamaulipas, México*

Harold Silva

*Universidad del Norte, Colombia*

Martha Ríos Manríquez

*Universidad de Guanajuato, México*

Milton Sousa

*Universidad de Fortaleza, Brasil*

Silvia Martin

*California State University, Estados Unidos*

**Ciencias Administrativas Teoría y Praxis**

Revista semestral arbitrada editada por la **Academia de Ciencias Administrativas, A.C.**

Campeche No.810, Fracc. Valle de Aguayo, Ciudad Victoria, Tamaulipas

Año 15 Enero-Junio 2019

Editor responsable de este número: Arturo Briseño García

Reserva de derechos: 04-2016-08181049100-102

ISSN: 2683-1457

Reserva de derechos electrónico: 04-2014-071117250000-203

ISSN electrónico: 2683-1465

Indexada al Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Latindex: Folio 23192

Las opiniones expresadas por los autores de los trabajos que se publican no necesariamente reflejan la postura del editor.

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos o imágenes de esta publicación sin previa autorización de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C.

# **Ciencias Administrativas**

**Teoría y Praxis**

**Academia de Ciencias Administrativas A.C.  
México**



Sistema Regional de Información  
en Línea para Revistas Científicas  
de América Latina, el Caribe, España y Portugal

latindex

## Comité Científico Arbitral

**Alejandro Ibarra Yúnez**

*Tecnológico de Monterrey, México*

**Alfonso López Lira**

*Universidad Autónoma de Nuevo León,  
México*

**Alicia de la Peña de León**

*Universidad Autónoma de Coahuila,  
México*

**Álvaro Rafael Pedroza Zapata**

*Instituto Tecnológico y de Estudios  
Superiores de Occidente México*

**Angélica Riveros Rosas**

*Universidad Autónoma de México,  
México*

**Arcelia Toledo López**

*CIIDIR IPN Oaxaca, México*

**Begoña Prieto Moreno**

*Universidad de Burgos, España*

**Bernardo Amezcua Núñez**

*Universidad Autónoma de Coahuila,  
México*

**Carmen Alcalá Álvarez**

*Universidad Autónoma de Baja  
California, México*

**Carmen Berenice Ynzunza Cortés**

*Universidad Tecnológica de Querétaro,  
México*

**César Gurrola Ríos**

*Universidad Juárez del Estado de  
Durango, México*

**Constanza Bianchi**

*Universidad Adolfo Ibáñez, Chile*

**Consuelo García de la Torre**

*Tecnológico de Monterrey, México*

**Christian Bucio Pacheco**

*Universidad Autónoma del Estado de  
Morelos, México*

**Eduardo Pablo**

*Minnesota State University, Estados  
Unidos*

**Francisco Ernesto Navarrete Báez**

*Universidad del Valle de Atemajac,  
México*

**Francisco García Fernández**

*Universidad Autónoma de Tamaulipas,  
México*

**Francisco Gerardo Barroso Tanoira**

*Universidad Anáhuac Mayab, México*

**Harold Silva**

*Universidad del Norte, Colombia*

**Joaquín Pacheco Bonrostro**

*Universidad de Burgos, España*

**Juan Bautista Delgado García**

*Universidad de Burgos, España*

**Lorena Álvarez Castañón**

*Universidad de Guanajuato, México*

**María Luisa Saavedra García**

*Universidad Nacional Autónoma de  
México, México*

**María Elena Camarena**

*Universidad Nacional Autónoma de México, México*

**Mariana Zerón Félix**

*Universidad Autónoma de Tamaulipas, México*

**Mario Enrique Vargas Sáenz**

*Universidad EAFIT, Colombia*

**Mario Jesús Aguilar Camacho**

*Universidad de Guanajuato, México*

**Milton Sousa**

*Universidad de Fortaleza, Brasil*

**Mónica Lorena Sánchez Limón**

*Universidad Autónoma de Tamaulipas, México*

**Ramón Gerardo Recio Reyes**

*Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México*

**Rogelio Rivera Fernández**

*Universidad de Guadalajara, México*

**Rosana Meleán Romero**

*Universidad del Zulia, Venezuela*

**Ruth Noemí Ojeda López**

*Universidad Autónoma de Yucatán, México*

**Sergio Madero Gómez**

*Tecnológico de Monterrey, México*

**Silvia Martin**

*California State University, Estados Unidos*

**Virginia Guadalupe López Torres**

*Universidad Autónoma de Baja California*

**Yorberth Yanelly Montes de Oca Rojas**

*Universidad de Zulia, Venezuela*

## **Comité Técnico**

**Arturo Briseño García**

*Editor*

**Juan Bernardo Amezcua Núñez**

*Editor Adjunto*

**Ana Luz Zorrilla del Castillo**

*Secretaría Técnica*

**Eduardo Arango Herrera**

*Indexaciones*

**Osvaldo García Mata**

*Indexaciones*

**José Alfredo Sánchez Aldape**

*Diseño Editorial*

**Luis Alfredo Sánchez Ahumada**

*Tecnologías de Información*

# Carta de la Presidencia.

**Estimados investigadores y afiliados a la Academia de Ciencias Administrativas, A.C.**

Esperando que todos sus proyectos académicos y de investigación se estén desarrollando de manera exitosa, me es grato como presidenta del Consejo Académico Nacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA) presentarles el tercer tomo de la revista CATyP realizada por el Comité Editorial 2018-2021. Un año ha transcurrido desde que iniciamos este proyecto de gestión en el que satisfactoriamente hemos avanzado con el apoyo del consejo académico y la participación entusiasta de todos los miembros de nuestra asociación.

En esta ocasión resulta propicio compartirles los avances en los compromisos de vinculación interinstitucional en los que hemos estado trabajando arduamente, ya que el pasado mes de septiembre se firmó el convenio marco de colaboración con la Academia Mexicana de Ciencias, A.C., una organización de académicos de muy alto prestigio a nivel nacional e internacional, que al unir esfuerzos con nosotros representa una gran oportunidad de fomento a la investigación y transferencia de conocimiento de manera colaborativa. Expresamos nuestro reconocimiento y voluntad de cooperación con los directivos y miembros de la Academia Mexicana de Ciencias y les reiteramos que en ACACIA encontrarán académicos comprometidos con el desarrollo de la ciencia.

Para todos los lectores de nuestra revista, desde el inicio de la actual administración, hemos presentado el logo de la Academia, el cual incluye los pétalos de la flor que simboliza a nuestra asociación; con gran satisfacción les presentamos el tercer pétalo, representado por dos eventos que se realizan de manera simultánea, el Encuentro de Jóvenes Investigadores y el Coloquio de Posgrado, que año con año se llevan a cabo en el marco del Congreso Anual. Siendo elementos cruciales en el propósito de ACACIA, ya que el primero, propicia un espacio para la presentación de proyectos a jóvenes investigadores de licenciatura, con la finalidad de alentar el conocimiento sobre las ciencias; mientras que el segundo, funciona como un importante escenario para la presentación de proyectos de investigación a estudiantes de maestría y doctorado. Este tercer pétalo, demuestra el compromiso y los valores de la asociación al impulsar a las nuevas generaciones, para formarse, desarrollar y aportar a las ciencias administrativas.

Con el deseo de que esta edición les sea de gran utilidad, reciban un cordial saludo de la gran familia ACACIA.

**DRA. MÓNICA LORENA SÁNCHEZ LIMÓN.**

Presidenta de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C.

2018-2021

# Carta del Editor

La revista Ciencias Administrativas Teoría y Praxis celebra su tomo número décimo quinto con la selección de siete trabajos de investigación que contribuyen a generar conocimiento en áreas como Capital Humano, Responsabilidad Social, Cadena de Suministro y Educación. Es importante resaltar que los primeros 5 trabajos en este tomo fueron seleccionados como mejores ponencias del XXIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas celebrado en la ciudad de San Luis Potosí, México y posteriormente evaluados para publicación. Esto permite a ACACIA otorgar un espacio a aquellos investigadores que participan activamente en el congreso con trabajos de calidad.

En este primer tomo 2019 iniciamos con el artículo **Ventajas que perciben las empresas mexicanas que cuentan con el distintivo de empresa socialmente responsable ESR**. Los autores se enfocan en entender las razones por las cuales empresas en México adquieren el distintivo ESR del CEMEFI. Utilizando datos de empresas que han obtenido el distintivo, los autores determinan la probabilidad de que la empresa renueve o no el distintivo. Sus conclusiones apuntan a que las empresas con mayor probabilidad de renovar son las medianas y grandes, del giro servicios, y aquellas que han renovado al menos en una ocasión. A continuación, se presenta el artículo titulado **La gestión de la cadena de suministro y la competitividad de la PYME industrial en la ciudad de México**. Las autoras analizan una muestra de 400 pequeñas y medianas empresas para determinar la importancia de la cadena de suministro en su competitividad. Aún cuando sus resultados encuentran un efecto positivo y significativo entre estas variables, las investigadoras encuentran que hay aún limitaciones en el crecimiento de la PYME y la gestión de la cadena de suministro.

El tercer artículo en este tomo presenta un tema contemporáneo: el *co-working*. En su investigación titulada **New work models and value creation: Co-working spaces in Mexico**, la autora identifica este nuevo modelo y las motivaciones para optar por espacios compartidos de trabajo. Basándose en dos casos de estudio, sus principales conclusiones son la identificación de dos motivadores: reducciones de costos y compartir recursos. Continuando con el tema laboral, el estudio titulado **Variables predictivas de la rotación laboral en la empresa** presenta el tema de rotación laboral identificando factores de influencia de 174 empleados de una empresa de manufactura de tamaño mediano. Los autores incluyen en su estudio 4 factores que impactan en la rotación laboral para este estudio de caso, i.e. enriquecimiento, equidad, *burnout*, y satisfacción. Sus resultados identifican la equidad y el *burnout* como factores que afectan las intenciones de abandono laboral.



Los siguientes dos artículos se centran en el tema de educación. El primero titulado **Actitud hacia la ciencia, experiencia y hábitos de lectura en estudiantes de educación superior tecnológica: una alianza incompleta** analiza temas interesantes en la intención de alumnos universitarios. Con una muestra de 311 del instituto Tecnológico de Culiacán, y utilizando un nivel descriptivo de opinión, las investigadoras encuentran mayoría en el interés de los participantes hacia la ciencia y características en frecuencia y calidad en la lectura. De esta forma, el trabajo concluye con sugerencias para mejorar las habilidades en lectura y escritura académica en los universitarios. Continuando con el tema educativo, se presenta el trabajo **El aula como espacio de investigación**. La autora analiza el contexto de investigadores universitarios y su capacidad para publicar. Su argumento principal es que ante las exigencias multifacéticas que enfrentan los investigadores universitarios, existen posibilidades *in situ* para la realización de investigación empírica. Utilizando el caso del ITESO y una materia sobre emprendimiento internacional, la autora presenta sus resultados para sostener su argumento. Cerrando este tomo, presentamos el trabajo titulado **Perspectiva cualitativa de las prácticas de recursos humanos en empresas de servicios: Sector hotelero Monterrey**. Teniendo como marco la industria turística de la ciudad de Monterrey, los autores se enfocan en entender los problemas en la capacitación y formación de los recursos humanos en esta industria. Utilizando entrevistas a 29 empleados del sector, los autores encuentran que hay deficiencias en la capacitación especialmente en la gestión del personal y las prácticas que se implementan.

Nuevamente agradecemos a nuestros lectores el interés por los contenidos que genera la revista **Ciencias Administrativas Teoría y Praxis**. Les invito a que continúen explorando y citando nuestros trabajos tanto en este tomo como en los anteriores. Estamos comprometidos con una mejora continua en los procesos internos de la revista así como el incremento de la visibilidad de sus contenidos a través de mayores indexaciones.

DR. ARTURO BRISEÑO GARCÍA

Responsable Editorial de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C.

2018 - 2021



# Índice

**Ventajas que perciben las empresas mexicanas que cuentan con el distintivo de empresa socialmente responsable ESR®.**

*Dr. Luis Alfonso Bonilla-Cruz*

*Dra. Lizbeth Cobian-Romero*

.....11

**La gestión de la cadena de suministro y la Competitividad de la PYME Industrial en la Ciudad de México.**

*Dra. María Luisa Saavedra-García*

*Dra. María Elena Camarena-Adame*

*Dra. Miriam Edith Saavedra-García*

.....27

**New Work Models and Value Creation: Co-Working Spaces in Mexico.**

*Dra. Martha Corrales-Estrada*

.....46

**Variables predictivas de la rotación laboral en la empresa.**

*Dr. Jesús Moisés Beltrán Gámez*

.....64

**Actitud hacia la ciencia, experiencia y hábitos de lectura en estudiantes de educación superior tecnológica: una alianza incompleta.**

*Dra. Flor de la Cruz Salaiza-Lizárraga*

*M.E. Ivette Armandina Joya-Hunton*

*M.D.E. Elvia Alejandra Chu-González*

.....80

**El Aula como espacio de investigación.**

*Dra. Olga Leticia Gil Gaytán*

.....95

**Perspectiva cualitativa de las prácticas de recursos humanos en empresas de servicios: Sector hotelero Monterrey.**

*Dr. Sergio Madero*

*Dr. Francisco Navarrete*

.....111

## Ventajas que perciben las empresas mexicanas que cuentan con el distintivo de empresa socialmente responsable ESR®.

### Advantages perceived by mexican companies that have the corporate social responsibility distinction, CSR®

Autores: Luis Alfonso Bonilla-Cruz<sup>1</sup>, Lizbeth Cobian-Romero<sup>2</sup>

#### Resumen

En México, se hace cada vez más necesario que las organizaciones tomen conciencia sobre conductas relacionadas a la Responsabilidad Social Empresarial; bajo este contexto, han surgido instancias que acreditan el comportamiento responsable, mediante la creación de un distintivo que respalda el actuar de las empresas. El objetivo de este trabajo es realizar un análisis de las ventajas que representa el ostentar el distintivo Empresa Socialmente Responsable ESR®, así como identificar los motivos por los cuales las empresas que lo adquieren por primera vez deciden no hacerlo de forma consecutiva. Mediante el uso de un Modelo de Regresión Logístico, se calcula la probabilidad de que una empresa que adquiere por primer año el distintivo, decida refrendarlo nuevamente. Como resultado se encontró que, las ventajas representativas para las empresas muestreadas (valores medios) tienen que ver con aspectos internos de la empresa como: Calidad de vida (6.25), Cambios internos (5.64) y Mejora de imagen (5.47), mientras que los menos representativos tienen que ver con aspectos de mejoras económicas como: Acceso a capital (1.1), Mejora Financiera (1.29) y Aumento de inversionistas (1.62). Respecto al Modelo de Regresión Logística, se encontró que las variables estadísticamente significativas ( $\chi^2 < 0.05$ ) para

refrendar el distintivo, son Años (0.0074) y Calidad de vida (0.0496).

**Palabras clave:** *Empresa Socialmente Responsable, Modelo de Regresión Logístico, Responsabilidad Social Empresarial.*

#### Abstract

In Mexico, organizations need to be aware of behaviors related to Corporate Social Responsibility; in this scenario, agencies that certify responsible behavior emerge through the creation of a badge that supports the actions of companies. The aim of this work is to perform an analysis of the advantages of having the Corporate social responsibility CSR® distinctive as well as, identify the reasons why companies that acquire it for the first time, do not continue in subsequent years. To calculate the probability of ratifying the use of the badge, a logistic regression model is used. Data analysis shows that, the representative advantages for the companies sampled (average values) are related to internal aspects of the company such as: Quality of life (6.25), Internal changes (5.64) and Improvement of image (5.47). The less representative advantages are related to economic benefits such as: Access to capital (1.1), Financial Improvement (1.29) and Increase in investors (1.62). Regarding the Logistic Regression Model, it

---

<sup>1</sup> Dr. En Ciencias en Economía; Profesor de Tiempo completo; Licenciatura en Administración, Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca; Emprendimiento y Start-up, [luis.bonilla@tesi.edu.mx](mailto:luis.bonilla@tesi.edu.mx)

<sup>2</sup> Dr. En Ciencias en Economía; Profesor de Tiempo completo; Licenciatura en Administración, Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca; Emprendimiento y Start-up, [lizbeth.cobian@tesi.edu.mx](mailto:lizbeth.cobian@tesi.edu.mx)

was found that the statistically significant variables (Chi Sq <0.05) to ratify the badge, are Years (0.0074) and Quality of life (0.0496).

**Key words:** *Socially Responsible Company, Logistic Regression Model, Corporate Social Responsibility.*

**Códigos JEL:** M14, C55, O54

## Introducción

Antelo y Robaina (2015) sostienen que "la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el compromiso continuo de contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general", así la RSE centra su atención en la satisfacción de necesidades, pero bajo ciertos principios que marcan su actuar responsable.

Las consecuencias prácticas de establecer un vínculo claro entre las acciones de RSE y las respuestas de los consumidores frente a éstas son muchas. Un vínculo positivo entre RSE y las elecciones del consumidor estimula a las empresas a hacer grandes inversiones en dicha materia (Mittal, 2008). Además, el apoyo a la RSE no sólo afecta a los motivos de compra y lealtad, sino también a las evaluaciones de la empresa (Sen y Bhattacharya, 2001). Lo cierto es que aparte de la cuestión de mercadotecnia o filantropía se encuentran asuntos bastante importantes, ya que estas acciones permiten no sólo mejorar la imagen, sino también aspectos internos y externos de la organización.

En el tema de los consumidores, el reconocimiento de las prácticas de RSE parece tener una influencia positiva sobre el comportamiento del consumidor y, en concreto, en las actitudes hacia la empresa (Brown y Dacin, 1997), en la reputación de la empresa (Fombrun y Shanley, 1990), y en la evaluación de los atributos del producto. Los consumidores también esperan que las organizaciones demuestren congruencia con los valores sociales. Así, la evaluación de las alternativas que se le ofrece al consumidor puede basarse en el hecho de que la organización actúe en consistencia con el bienestar de la comunidad y sociedad (Forte y Lamont, 1998).

En México existe poca información relacionada con datos estadísticos que permitan a las empresas tomar decisiones estratégicas en torno a la gestión de la responsabilidad social. ResponSable<sup>3</sup> presentó los primeros resultados del estudio Panorama de la Responsabilidad Social en México. En esta primera edición, la encuesta contó con un total de 1,645 participantes y fueron representadas 839 empresas de diversos tamaños, sectores de actividad, de capital nacional e internacional y con sede en diferentes estados del país. Dentro de la parte empresarial algunos resultados muestran que el 79.5% de los encuestados opina que la estrategia de Responsabilidad Social debe formar parte de la estrategia global de la empresa, sin embargo, sólo el 44% confirmó que en sus empresas se lleva a cabo. En la parte correspondiente a los consumidores el 86% de éstos dice estar dispuesto a cambiar de marca si ésta es social y ambientalmente responsable. Sin embargo, el 85% de los encuestados califica el nivel de madurez de la responsabilidad social en México como bajo.

---

<sup>3</sup> ResponSable, agencia de Responsabilidad Social (RS). La aplicación del cuestionario se desarrolló entre el 8 de julio y el 10 de agosto 2013, de manera electrónica. Los encuestados representan más de 500 MiPyMES y 300 Empresas Grandes, además de Organizaciones de la Sociedad Civil, Instituciones Educativas, Instituciones Gubernamentales, y Consultores. Participaron un total de 1,645 personas.

Los grupos de consumidores responsables en la actualidad son de vital importancia para las decisiones que toman las empresas en su actuar cotidiano, ya sea en la elaboración, comercialización y distribución de sus productos o servicios y de igual manera en cuestiones como negocios o mercadotecnia, por lo cual es importante que las empresas que ya incorporan atributos de RSE, sepan si éstos tienen algún impacto en sus clientes e influyen en la actitud de compra.

Las empresas mexicanas conscientes de la importancia y necesidad de tener un manejo íntegro y responsable han optado por adquirir el distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR®) que es otorgado por el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI). Para obtenerlo, se requiere someter a la empresa a un autodiagnóstico sustentado documentalmente por la empresa y verificado por CEMEFI, en donde se mide si la empresa cumple con ciertos requisitos sobre RSE. La obtención de este distintivo obliga a las empresas a una serie de acciones.

Aun cuando ha aumentado el número de empresas que solicitan el distintivo, empresas entran y salen de la lista de ESR® cada año. Muchas de las empresas que lo obtiene inicialmente, no lo refrendan en su segundo año y algunas otras no lo refrendan en años posteriores.

Es importante conocer qué es lo que piensan las empresas que lo tienen. ¿Cuáles son las razones por las que las empresas deciden continuar solicitando el distintivo y cuáles son las razones de no hacerlo? Conocer si para ellas, el contar con el distintivo representa una ventaja clara ante la competencia y es motivo para su refrendo. Lo anterior permitiría dirigir acciones para apoyar a las empresas que quieren continuar siendo socialmente responsables, pero deciden no solicitar

el distintivo por no haber obtenido los beneficios esperados.

Aunque la literatura puede sugerir que las empresas y los consumidores son conscientes, responsables y comprometidos con la RSE, en México el tema es considerado incipiente por no decir que ausente, confuso y de poca voluntad; primeramente, por parte de la alta dirección empresarial (Saldaña, 2010). De ahí la importancia de cuantificar sus impactos en la empresa moderna y en los consumidores. ¿Será ésta una herramienta que represente una ventaja competitiva o simplemente se trate de una moda efímera?

En la presente investigación se realizó una encuesta a las empresas con el distintivo ESR® en su versión 2015, para conocer si continuarían solicitando la acreditación, y si no, cuáles eran las razones para no hacerlo; identificar cuáles son las variables más representativas que motivan a las empresas a seguir solicitando el distintivo año con año; describir el perfil de las empresas que desean seguir compitiendo por el mismo, así como las que no lo desean, finalmente construir un modelo probabilístico que ayude a entender si las ventajas que trae consigo el obtenerlo representan un motivo para seguir compitiendo por él.

## **2. Materiales y métodos**

### **2.1 La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

La Responsabilidad Social Empresarial opera bajo cuatro líneas o ámbitos básicos y estratégicos que explican su presencia en toda actividad de la empresa. Éstos a su vez incluyen sus respectivos subtemas, que pueden variar de un país, de un sector o de una empresa a otra<sup>4</sup>, se destacan brevemente los puntos más importantes de cada línea estratégica.

---

<sup>4</sup>Conclusiones del III Congreso de Responsabilidad Social Empresarial en las Américas. Forum Empresa / CEMEFI. Mayo 2000.

*a) Ética y gobernabilidad empresarial.*

La ética empresarial es la base de las relaciones sólidas entre la empresa, sus proveedores, clientes, accionistas y otros públicos; permite la interpretación y solución de controversias de acuerdo con los principios que guían la toma de decisiones, la formación y evaluación del personal, y la forma en que se debe conducir el negocio. “Una empresa ética y socialmente responsable debe contar con mecanismos que aseguren un trato igualitario a todos sus (accionistas / *shareholders*), grandes o pequeños, así como a los terceros interesados (grupos de interés / *stakeholders*)”<sup>5</sup> sustentados en un buen sistema de gobierno corporativo.

*b) Calidad de vida en la empresa.*

La gestión del capital humano, enfocada con la visión de una empresa socialmente responsable, crea internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo en el que todos sus miembros interactúan a partir de bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional, contribuyendo para que alcancen una mejor calidad de vida.

La empresa recibe por ello beneficios como la eficiencia y la responsabilidad individual y colectiva; un balance entre la vida personal y laboral; un impacto positivo en la rentabilidad, eficiencia y productividad; mejores relaciones obrero-patronales; y la percepción de la empresa como altamente humana y socialmente responsable.

*c) Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo.*

La empresa percibe e instrumenta el compromiso y la responsabilidad con su comunidad. Identifica y monitorea las expectativas públicas que la

comunidad tiene acerca de ella; la innovación y el involucramiento sostenido de miembros, autoridades u organizaciones de la comunidad deben estar incluidos en este monitoreo. Hay varias formas de contribuir con la localidad por parte de la empresa, desde apoyos menores a proyectos hasta apoyos que engloben un desarrollo integral; esto último puede incluir una variedad de aspectos, tales como prácticas ambientales, políticas sobre ética, asuntos relativos al trabajo y la familia, temas de salud, etc.

*d) Cuidado y preservación del medioambiente.*

Uno de los grandes retos de la empresa es combinar la generación de riqueza y la preservación del medio ambiente. Estas prácticas demuestran como la empresa respeta el medio ambiente, promueve la optimización de recursos, prevé la generación de desperdicios y desarrolla procesos de reciclaje o reaprovechamiento de recursos o incorporación de sus productos y procesos a los ciclos naturales.

## **2.2 El distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR®)**

El Centro Mexicano para la Filantropía AC (CEMEFI) fundada en diciembre de 1988 es una institución privada, no lucrativa, sin ninguna filiación a partido, raza o religión, tiene la misión de “Promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos y sus organizaciones, para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera”. Es un organismo referente de gran importancia en México y Latinoamérica ya que es quien otorga el Distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR®) a las empresas y organizaciones comprometidas con la Responsabilidad Social Empresarial. El distintivo ESR® es un elemento

---

<sup>5</sup>Herramienta de Integridad para Fortalecer la Competitividad de las Empresas. Cap. “Tendencias globales que crean identidad”,

página 7. Consejo Coordinador Empresarial / Secretaría de la Función Pública. 2006.

gráfico<sup>6</sup> que acredita a la empresa ante su público de asumir voluntaria y públicamente el compromiso de implantación de una gestión socialmente responsable y de mejora continua, como parte de su cultura y estrategia de negocio. Esta distinción se entrega desde el 2001. En su primera edición, únicamente 17 compañías lo obtuvieron.

El Distintivo ESR® no es un compromiso de una sola vez, sino que debe refrendarse año con año para mantener vigente la cultura de la responsabilidad social. Puede ser utilizado, una vez obtenido, en todos los comunicados de la empresa, haciendo pública su distinción claro, pero también su compromiso hacia la RSE.

La obtención del Distintivo ESR® se basa en un proceso de autodiagnóstico, sustentado documentalmente por la empresa en los cuatro ámbitos básicos de la Responsabilidad Social: Ética empresarial mencionados anteriormente: Calidad de vida en la empresa, Vinculación de la empresa con la comunidad, Cuidado y preservación del medio ambiente. Este autodiagnóstico es verificado por el CEMEFI y es otorgado a aquellas empresas que cumplan con 65%, si es primer año, o 75%, de segundo año en adelante del índice de RSE.

Algunos de los principales beneficios de ostentar este distintivo son<sup>7</sup>: fideliza a sus clientes; atrae a inversionistas, aumenta los niveles de satisfacción, pertenencia, compromiso y lealtad de los empleados, mejora la relación con el entorno e incrementa la influencia de la empresa en la sociedad, reduce los costos operativos, posiciona y diferencia la marca frente a la competencia, permite acceder e influir positivamente en líderes de opinión, acceso al capital; mejora la calidad de vida, mismos que serán utilizados para la construcción del modelo (Véase Cuadro2).

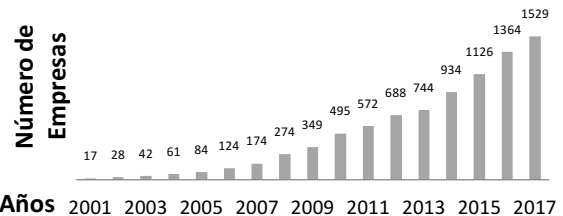
Cabe mencionar que pese al esfuerzo que CEMEFI ha realizado y los años que se lleva otorgando dicho distintivo, un estudio realizado por la organización “expok<sup>8</sup>, comunicación de RSE y sustentabilidad 2015” muestra que de los encuestados el 40 % no ha escuchado hablar ni de CEMEFI ni del distintivo ESR®, y sólo el 9 % ha escuchado hablar de ambos, el 34 % ha escuchado hablar sólo del distintivo y 17 % sólo de CEMEFI.

### 2.3. Evolución del distintivo ESR® en México.

Cada año el número de empresas que compiten por obtener el distintivo ESR® va en aumento, señal que indica un mayor impacto en la comunidad empresarial (ver Gráfica 1). El número de empresas con dicho distintivo ha pasado de 17 en 2001 a 1529 en 2017, lo anterior en 17 años, de acuerdo con la información del CEMEFI 2017<sup>9</sup>.

#### Gráfica 1

*Evolución de empresas con el distintivo ESR®.*



Fuente. Elaboración propia con datos obtenidos de [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org).

En el Cuadro 1, se muestran los cambios porcentuales anuales del número de empresas con el Distintivo ESR®, lo que permite tener un mejor punto de comparación de crecimiento anual de las mismas. Se observa que, en 2014, 934 empresas obtuvieron el distintivo, lo que representa que para 2015 el incremento fue de 21.1%; una disminución en comparación con el 25.5% que se registró de

<sup>6</sup>Marca registrada por el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. Y que aparece como ESR®

<sup>7</sup> Información extraída de la convocatoria del proceso de diagnóstico del Distintivo ESR® 2016 y Manual de Contenidos, Fórum Empresa 2005

<sup>8</sup>Base: 300 entrevistas realizadas en un panel de internet en 32 estados de la República Mexicana a 50 % hombres y 50 % mujeres en 2015

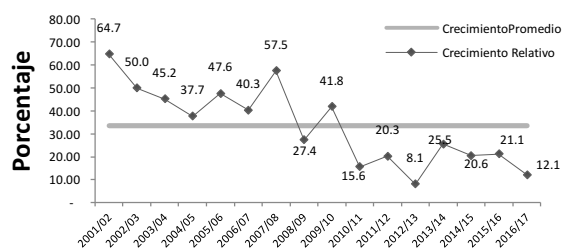
<sup>9</sup> Extraído de <http://www.responsabilidadsocial.mx/lista-de-las-empresas-que-obtuvieron-distintivo-esr-2015/> 19 de marzo 2019



2013 a 2014 cuando pasó de 774 a 934 empresas. No obstante, el número de empresas con el distintivo ESR® entre 2012 y 2013 presentó apenas un incremento de 8.1%, lo que significa el menor crecimiento porcentual en la historia del distintivo. De 2016 a 2017, se muestra el segundo menor cambio con 12.1%, y de 2010 a 2011 el número se incrementó ligeramente a 15.6%. Los tres mayores crecimientos porcentuales se alcanzaron en el año 2001-2002 con (64.7%), 2002-2003(50%) y 2007-2008 (57.5%).

### Gráfica 2

*Crecimiento relativo de empresas con distintivo ESR®*



Fuente. Elaboración propia con información de [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)

En la Gráfica 2 se observa que, el promedio de los crecimientos es 33.5%. Desde 2001 y hasta 2008 se mantiene una tendencia por encima de la media, sin embargo, a partir del año 2010 se nota una desaceleración del crecimiento, una caída que aún no muestra una recuperación en el año 2017.

El impacto logrado en el medio empresarial es relativamente importante si se mide por el aumento en el número de empresas y fundaciones participantes, no así, si se confronta con el total de empresas mexicanas, según datos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) en México existen 5,039,911<sup>10</sup> empresas. Derivado de estas cifras, si se compara el número

de empresas existentes y las que ostentan el distintivo ESR® 2017, sólo el 0.03% del total contaría con los elementos suficientes para ser considerada socialmente responsable.

### Cuadro 1

*Crecimientos relativos de empresas con el distintivo ESR®*

Cambio	Años	Crecimiento Relativo
1	2001/02	64.7%
2	2002/03	50.0%
3	2003/04	45.2%
4	2004/05	37.7%
5	2005/06	47.6%
6	2006/07	40.3%
7	2007/08	57.5%
8	2008/09	27.4%
9	2009/10	41.8%
10	2010/11	15.6%
11	2011/12	20.3%
12	2012/13	8.1%
13	2013/14	25.5%
14	2014/15	20.6%
15	2015/16	21.1%
16	2016/17	12.1%

Fuente. Elaboración propia con información de [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)

Entre los consumidores, el impacto del distintivo depende mucho de la visibilidad en su papelería, informes, boletines de prensa, páginas de Internet, etc. También ofrece ventajas indirectas a las empresas que participan en licitaciones nacionales o internacionales en que la RSE es respetada (Cardozo, 2009).

Según González (2005), está demostrado que las inversiones en asuntos de RSE, en algunos casos, a corto plazo, y en otros a mediano plazo, permiten recuperar la inversión, y a largo plazo no solamente será recuperada, sino que, a su vez, la empresa genera condiciones favorables para minimizar los impactos negativos que le producen pérdidas.

<sup>10</sup> Extraído del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) el 27 de septiembre de 2018 a través del portal <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Con relación a esto, el resultado de una investigación llevada a cabo por Charlo- Molina, y Moya-Clemente (2010) demuestra que las acciones de las empresas socialmente responsables obtienen una rentabilidad superior para el mismo nivel de riesgo sistemático y que su sensibilidad ante los cambios en el mercado es mayor.

## 2.4 Población de estudio

La población de estudio está conformada por las empresas que cuentan con el distintivo ESR® en 2015<sup>11</sup>, misma que constituye el Marco de Muestreo tipo lista, con un universo  $N=1126$ .

El esquema de muestro que se utilizó es el de Muestreo Aleatorio Simple Cualitativo (MASC). En el presente estudio, esta variable es:  $Y=1$  la empresa tiene intención de seguir ostentando el distintivo,  $Y=0$  no tiene la intención de seguir ostentando el distintivo.

Para el cálculo del tamaño de muestra, se plantea “a priori” una precisión en términos del error absoluto máximo “ $d$ ” que se desea tener en la estimación del parámetro  $p$  y de una confiabilidad  $(1-\alpha)$ .

a) *Estimación de la proporción poblacional:*

$$n = \frac{N Z^2 \alpha_{/2} p_n q_n}{N d^2 + Z^2 \alpha_{/2} p_n q_n}$$

donde:

$n$ = Tamaño de muestra

$N$ = Tamaño de la población

$Z_{\alpha/2}$  = Valor de Z, normal estándar

$p_n$ = Proporción muestral previa: ( $q_n = 1 - p_n$ )

$d$ = Error absoluto máximo deseado

Para la obtención del tamaño de muestra, se realizó un muestreo preliminar con 30 empresas. Con los

datos obtenidos, utilizando una precisión de 95%  $(1 - \alpha)100\%$  y aplicando las fórmulas anteriores se obtuvo  $n=98$ . Se decidió utilizar una muestra de 100 empresas seleccionadas con el método de Muestreo Aleatorio Simple (MAS) tomando como marco poblacional la lista de empresas antes mencionada.

## 2.5. Modelo probabilístico<sup>12</sup>

En los modelos en donde la variable respuesta es cualitativa, como ocurre en el presente estudio, el objetivo es encontrar la probabilidad de que un acontecimiento suceda, o que un sujeto tome una determinada decisión discreta sujeta a ciertas variables explicativas. Cuando sólo hay dos alternativas posibles y mutuamente excluyentes para la variable respuesta “Y”, (variable dicotómica), los modelos se denominan de Elección Binaria.

Hay tres métodos para analizar una respuesta binaria: El modelo lineal de probabilidades (MLP), el modelo Logit y el modelo Probit. En la presente investigación se utilizó el Modelo Logit, el cual permite explicar una respuesta dicotómica en función de varias variables explicativas o regresoras, esto es, se busca explicar la probabilidad de que la variable aleatoria Y tome el valor 1, dado que el vector de variables X tome ciertos valores. Lo anterior se representa en la ecuación (1):

$$P_i = E(Y_i = 1 | X_{1i}, X_{2i}, \dots, X_{ki}) = E(Y_i = 1 | X_i) \dots (1)$$

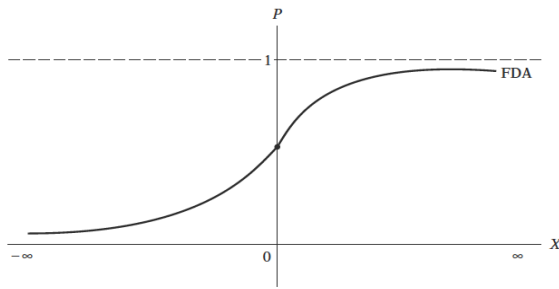
donde  $E$  representa la esperanza de la variable aleatoria. En la Gráfica 3, se observa el comportamiento del modelo Logit.

<sup>11</sup> Extraído de <http://www.responsabilidadsocial.mx/lista-de-las-empresas-que-obtuvieron-distintivo-esr-2015/>

<sup>12</sup> Basado en: Gujarati y Porter (2010).

**Gráfica 3**

*Distribución del modelo logístico de probabilidad*



Fuente. Gujarati y Porter (2010).

El modelo Logit en este estudio plantea las siguientes elecciones:

$$P_i = E(Y_i = 1 | X_i) \quad \text{y} \quad 1 - P_i = E(Y_i = 0 | X_i)$$

donde  $Y_i$  toma el valor de 1, si la empresa  $i$ -ésima responde que continuará con el distintivo ESR®,  $Y_i$  toma el valor de 0, si la empresa  $i$ -ésima responde que no continuará con el distintivo, y el vector  $X_i$  representa las variables explicativas que motivan la decisión. La ecuación (2) describe la función de distribución logística acumulativa.

$$P_i = \frac{1}{1 + e^{-Z_i}} = \frac{e^{Z_i}}{1 + e^{Z_i}} \dots (2)$$

donde:  $Z_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \dots + \beta_k X_{ki}$

En esta expresión se puede verificar que mientras  $Z_i$  se encuentra dentro de un rango de  $-\infty$  a  $+\infty$ ,  $P_i$  se encuentra dentro de un rango de 0 a 1, y no está linealmente relacionada con  $Z_i$ . En este caso,  $P_i$  representa la probabilidad de que la empresa continúe con el distintivo ESR® y  $(1 - P_i)$  representa la probabilidad de que la empresa decida no hacerlo:

$$1 - P_i = \frac{1}{1 + e^{Z_i}} \dots (3)$$

La ecuación (4) muestra la razón de las probabilidades de la decisión de compra, es decir, la razón de la probabilidad de que la empresa continúe con el distintivo ESR® respecto a la

probabilidad que existe de decidir no hacerlo.

$$\frac{P_i}{1 - P_i} = e^{Z_i} \dots (4)$$

Tomando el logaritmo natural de (4), se obtiene la variable  $L_i$ :

$$L_i = \ln\left(\frac{P_i}{1 - P_i}\right) = Z_i; \quad L_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \dots + \beta_k X_{ki} \quad (5)$$

En donde  $L_i$ , el logaritmo de la razón de las probabilidades, no sólo es lineal en  $X_i$ , sino también en los parámetros. La variable  $L_i$  se llama *Logit*, y de aquí el nombre para modelos del tipo (5). Las variables independientes consideradas en el estudio y que podrían incidir en la decisión de seguir ostentando el distintivo o no, se detallan en el Cuadro 2.

**Cuadro 2**

*Variables consideradas para el modelo*

Estructura	Pregunta	Variable	Tipo de escala
Características generales de la empresa.	Nombre	Nombre de la empresa	Nominal
	Giro	Giro	Ordinal (1-4)
	Tamaño	Tamaño	Ordinal (1-4)
	Años con distintivo	Años con el distintivo	Discreta
Percepción de la empresa desde la implantación del Distintivo ESR®	¿Al obtener el distintivo la empresa mejoró en?	Aumento de clientes inversionistas, Cambios en Ambiente laboral interno y externo, Reducción de costos, Diferenciación de marca y producto, Acceso a capital, Calidad de vida en empresa y Mejora financiera.	Ordinal (0-10)

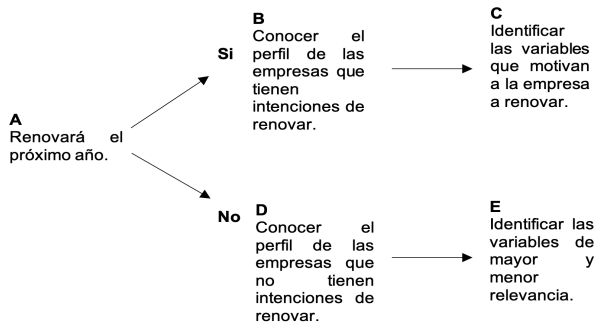
Fuente. Elaboración propia con base en el cuestionario a empresas con distintivo de ESR®.

El organismo encargado de otorgar el distintivo ESR® en México es el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI), cuya validez es por un año, una vez terminado este periodo las empresas deben de completar nuevamente todos los requisitos si es que quieren volver a obtenerlo, de ahí que el objetivo del modelo es pronosticar si una empresa que tiene el distintivo es capaz de obtenerlo al siguiente año o no, por lo que la variable respuesta Y es dicotómica, donde:

$$Y = \begin{cases} 1 & \text{si la empresa mantiene el distintivo;} \\ 0 & \text{si no lo mantiene.} \end{cases}$$

El cuestionario fue enviado al correo electrónico de las diversas empresas, de igual forma por redes sociales y vía telefónica. Se contó con una buena participación por parte de estas. En la Figura 1, se muestra de manera esquemática las fases de análisis de los datos.

En la primera fase, marcada con la letra A, a una muestra de empresas que ostentan el Distintivo ESR®, se les pregunta si tienen intenciones de renovar dicho distintivo para el año próximo (2016). Con esta información se busca dividir a la muestra en dos grupos, el primero con la letra B, está formado por las empresas que si renovarán y se obtiene información que describe el perfil de empresas que renovarán, mientras que la letra D, está formado por las empresas que no renovarán.



Fuente. Elaboración propia con base en el estudio  
 Figura 1. Estructura de la investigación para Empresas.

Una vez que las empresas has dicho que renovarán, con el nodo C, se identifican variables que motivan a renovar. El nodo A, toma en cuenta toda la información para formar el modelo probabilístico.

### 3. Resultados y Discusión

#### 3.1 Perfil de la muestra

El giro de las empresas en su mayoría es de servicios con un 39 % que representa 39 empresas, seguido de comercio con 33 empresas y manufacturero con 24, que representan 33% y 24% respectivamente. Por último 4 empresas no entran en ninguna categoría de las antes mencionadas.

Con respecto a el tamaño de las empresas que participaron en el estudio, se observa que el 31% son pequeñas, seguidas de las medianas con un 28%, las micro con un 23% y por último las grandes con un 18%. Si se dividieran en dos tamaños que serían pequeñas y grandes, el primer grupo estaría representado por un 54% y el segundo por 46%, lo que brinda homogeneidad al estudio.

El Distintivo ESR® surge en el año 2001 con apenas 17 empresas, número que a través del tiempo ha ido aumentando tal que, para el año 2017 es de 1529.

En el estudio la mayoría de empresas que participaron son aquellas que tienen dos años con dicho distintivo con 17%, seguidas de las que llevan 5 años con 15% y en tercer lugar las empresas que llevan un año con 11%.

Se observa que las empresas con mayor participación son las que se podrían calificar como jóvenes en cuanto al número de años con el distintivo, mientras que las empresas que llevan más años tuvieron una menor participación, debido a que son menos. Lo anterior puede verse más adelante en el Cuadro 3.

**Cuadro 3**

*Perfil general de la muestra*

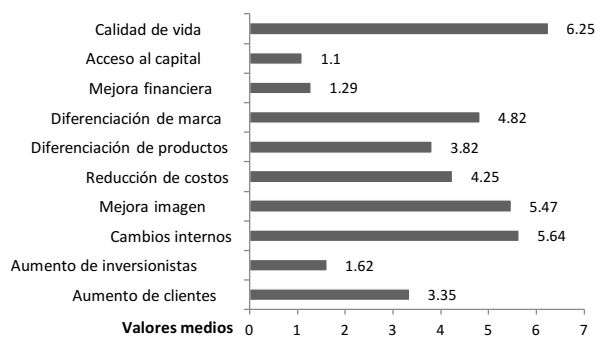
Variables		Muestra=100	
		Total	Porcentaje
Giro	Manufactura	24	24
	Comercio	33	33
	Servicio	39	39
	Otro	4	4
Tamaño	Micro	23	23
	Pequeña	31	31
	Mediana	28	28
	Grande	18	18
Años con el distintivo	1-2	28	28
	3-4	18	18
	5-6	23	23
	7-8	19	19
	9-10	10	10
	11-12	1	1
	13-14	1	1

Fuente. Elaboración propia con base en el cuestionario a empresas con distintivo ESR®.

En el cuestionario, se tomaron en cuenta diez variables, las cuales actúan como independientes en el modelo. Los resultados de la Gráfica 4, muestran el promedio de dichos cambios observándose que la variable de mayor aceptación en las empresas participantes es la de Calidad de Vida, con una media de 6.25, seguida de Cambios Internos con 5.64 y, en tercer lugar, Mejora de la Imagen con 5.47. Las variables que mostraron cambios menores fueron las de Aumento de Inversionistas con 1.62, mejora financiera con 1.29 y por último la de Acceso a Capital con 1.1.

**Gráfica 4**

*Cambios en la empresa a partir de la instauración del distintivo ESR®.*



Fuente. Elaboración propia con base en encuesta a empresas con Distintivo ESR®.

El Cuadro 4, contiene los coeficientes de correlación de Pearson, calculados para una N=100, con el programa SAS, usando la instrucción PROC CORR; en él se muestra la correlación que existe entre la variable dependiente (Renovará) y las variables independientes. El mayor coeficiente es el de la relación Renovará y Calidad de vida, con signo positivo lo que indica una relación positiva, es decir, entre mejor evalúe la empresa la calidad de vida a raíz de la implementación del distintivo ESR®, mayor será la probabilidad de renovarlo.

**Cuadro 4**

*Correlación de variables “renovará” e independientes*

	Renovará		Renovará
Giro	0.23236	Reducción de	0.30717
	0.0200	costos	0.0019
Tamaño	0.56441	Diferenciación	0.31077
	<.0001	de productos	0.0017
Años	0.60597	Diferenciación	0.44545
	<.0001	de marca	<.0001
Aumento de clientes	0.38751	Mejora	0.30268
	<.0001	financiera	0.0022
Aumento de inversionistas	0.13844	Acceso a	0.22493
	0.1696	capital	0.0245
Cambios internos	0.36991	Calidad de	0.66684
	0.0002	vida	<.0001
Mejora de imagen	0.10842		
	0.2830		

Fuente. Elaboración propia con el programa SAS y base de datos Empresas con distintivo ESR®.

La variable años tiene un coeficiente de 0.60597, indica que entre más años tenga la empresa ostentando el distintivo ESR es mayor la probabilidad de renovarlo. En tercer lugar, la variable Tamaño con 0.56441 muestra una relación positiva, que se interpreta mencionando que entre más grande sea la empresa es mayor la probabilidad de Renovar el distintivo.

Con respecto a la significancia de un coeficiente de correlación, se dice que es significativo si se puede afirmar, con una cierta probabilidad, que es diferente de cero. El valor que se observa debajo de cada coeficiente es la probabilidad asociada, que indica la probabilidad de obtener en una

Ventajas que perciben las empresas mexicanas que cuentan con el distintivo de empresa socialmente responsable ESR®.

muestra de tamaño 100, una correlación de 0.66684 para el caso de la variable calidad de vida, procedente de una población cuya correlación es 0.

Al afirmar que esta correlación no procede de tal población, se estará equivocando en un 0.0001 de las veces, que es el riesgo de cometer error. Puede observarse que los valores de probabilidad asociada en las variables años, tamaño, calidad de vida y en general en todas las demás variables son bajos y por ende aceptables estadísticamente hablando.

### Cuadro 5

*Perfiles de empresas que renovarán y no renovarán el Distintivo ESR®*

Variables	Renovarán n=76		No Renovarán n=24		
	Total	%	Total	%	
<b>Giro</b>	Manufactur a	17	17	7	7
	Comercio	20	20	13	13
	Servicio	35	35	4	4
	Otro	4	4	0	0
<b>Tamaño</b>	Micro	6	6	7	7
	Pequeña	26	26	13	13
	Mediana	26	26	4	4
	Grande	18	18	0	0
<b>Años con distintivo</b>	1-2	8	8	20	20
	3-4	15	15	3	3
	5-6	22	22	1	1
	7-8	19	19	0	0
	9-10	10	10	0	0
	11-12	1	1	0	0
	13-14	1	1	0	0

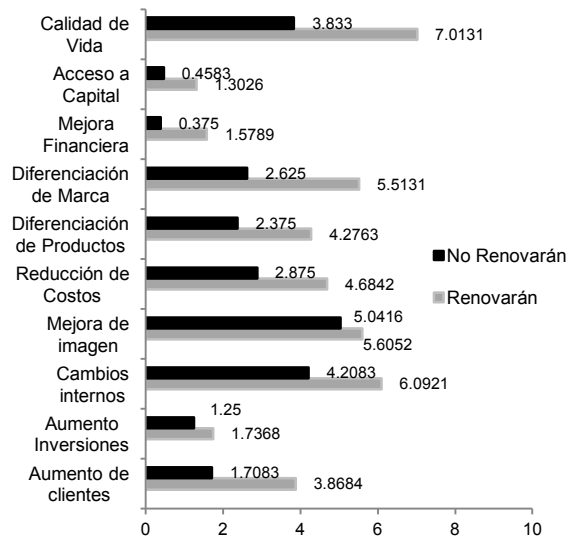
Fuente. Elaboración propia con el programa SAS y base de datos

Una vez descrito el perfil general de la muestra, el Cuadro 5, permite comparar los perfiles de las empresas que renovarán y las que no renovarán, en primera instancia se debe destacar que el 76 % de las empresas desean renovar el distintivo, mientras que el 24 % tiene decidido no hacerlo, se observa que en el grupo de las que renovarán, el giro predominante es el de servicios, las empresas son de tamaño pequeñas y medianas principalmente, y empresas que llevan ya entre 5 y 6 años ostentando dicho distintivo. En el grupo de

empresas que no renovarán, se observa principalmente que el giro predominante es el de comercio, el tamaño es micro y pequeñas, y el número de años ostentando el distintivo esta entre 1 y 2 años.

### Gráfica 5

*Comparación de empresas que renovarán y no renovarán; cambios a partir de la instauración del distintivo ESR®.*



Fuente. Elaboración propia con base en encuesta a empresas con Distintivo ESR®.

En la Gráfica 5, se observa una comparación entre las empresas que renovarán y las que no lo tienen pensado hacerlo, en el primer grupo de empresas, se muestran valores medios superiores en todos los criterios, también se observa que el valor más elevado corresponde a calidad de vida (7.0131) y el menor, es acceso a capital (1.3026). En el grupo de empresas que no desean renovar, el criterio mejor evaluado es mejora de imagen (5.0416) y el menor, es mejora financiera (0.375). En general las empresas que desean renovar, evalúan mejor todos los criterios respecto a las que no lo harán, sin embargo, ambos grupos han coincidido en mostrar como valores medios más bajos a criterios relacionados con el aspecto económico, como lo son acceso a capital, mejora financiera y aumento

de inversiones, lo que podría traducirse en que esta herramienta no puede ser vista como una forma de obtener recursos económicos, al menos de manera directa o en el corto plazo.

### 3.1 Modelo probabilístico.

Los datos obtenidos con la muestra a empresas que ostentan el Distintivo ESR® (2015), se analizaron con el procedimiento *PROC LOGISTIC* del software estadístico SAS versión 9.0<sup>13</sup>. En el Cuadro 6, se muestran los coeficientes  $\beta$  del modelo obtenido y los estadísticos asociados a cada uno de ellos. Se incluyen sólo las variables (variables que motivan a la empresa a seguir ostentando dicho distintivo) que resultaron significativas, con una Chi cuadrada (ChiSq) < 0.05 %.

#### Cuadro 6

Resultados del modelo a empresas con el programa SAS

Parámetro	Estimador $\beta$	Chi cuadrado de Wald	Pr >ChiSq	Exp ( $\beta$ ) Odds Ratio
Intercepto	-7.3475	17.1591	<0.0001	
Años**	0.9999	7.1728	0.0074	2.718
Difmarc	0.1665	0.6431	0.4226	1.181
Calidad vida**	0.5796	3.8561	0.0496	1.785
Tamaño	0.6242	1.3589	0.2437	1.867

Fuente. Elaboración propia con resultados del programa SAS

En este modelo resultaron estadísticamente significativas dos variables (\*\*). Como consecuencia, una empresa es más propensa a decidir renovar el Distintivo ESR®, si ha notado cambios positivos en su calidad de vida y entre mayor sea el número de años que ya lleva ostentando dicho distintivo.

Con el fin de establecer el contexto, y tomando en cuenta la formación del modelo en donde  $y = 1$ , si las empresas deciden renovar el Distintivo ESR® y 0 en caso contrario.

El Modelo logístico se expresa como:

$$L_i = \ln\left(\frac{P_i}{1 - P_i}\right) = \beta_0 + \beta_1 \text{Años} + \beta_2 \text{Difmarc} + \beta_3 \text{Calidvida} + \beta_4 \text{Tamaño} + u_i \dots (1)$$

De la ecuación (1), cada coeficiente de pendiente es un coeficiente de pendiente parcial y mide el cambio en el *Logit* estimado correspondiente a una unidad de cambio del valor de la regresada dada (con las demás regresoras constantes).

Por tanto, si el coeficiente para la variable Años es 0.9999 significa que, mientras las demás variables se mantengan constantes, si el número de años que la empresa lleva ostentando el Distintivo ESR® se incrementa en una unidad, en promedio el *Logit* estimado aumenta en 2.718 unidades, lo cual indica una relación positiva entre ambos. Esto de acuerdo con el signo que presenta (+), en el Cuadro 6 se observa que, de los resultados obtenidos, todos los coeficientes guardan esa relación.

Una interpretación más significativa se da en términos de las posibilidades a favor, las cuales se obtienen al tomar el antilogaritmo de los diversos coeficientes de la pendiente. En consecuencia, si se toma el antilogaritmo del coeficiente Años (Cuadro 6), igual a 2.718, se obtiene 2.718 ( $\approx e^{0.9999}$ ). Esto indica que, las empresas que aumenten un año ostentando el Distintivo ESR®, son casi tres veces más propensas a renovarlo, manteniendo constantes los demás factores.

Si se compara la situación de dos empresas, en donde una de ellas tenga cuatro años ostentando dicho distintivo y otra que sólo lleve dos, le segunda

<sup>13</sup> (SAS, Copyright (c) 2002 by SAS Institute Inc., Cary, NC, USA. Proprietary Software Version 9.00 (TS M0) Licensed to SUNY AT STONY BROOK, Site 0013402001).

será 5.436 veces menos propensa a renovar dicho distintivo; a igualdad de todas las demás condiciones. Los valores del Estadístico de *Wald* y del Nivel de Significación, indican que esta variable es la más relevante del modelo. La variable que hace referencia a Calidad de vida, resulta con coeficiente positivo y *Odds Ratio* mayor a la unidad; 1.7853 ( $\approx e^{0.5796}$ ). Esto indica que las empresas que han notado cambios en su Calidad de vida a partir de la instauración del Distintivo ESR®, son 1.7853 veces más propensas a renovar dicho distintivo a igualdad de todas las demás condiciones.

Se debe mencionar que esta pregunta es de tipo ordinal, con una escala de 0 que representa cambios nulos y 10 grandes cambios. Así, por ejemplo, si se compara la situación de dos empresas, en donde una haya puntuado un 7 y otra un 4, la primer empresa será 5.3559 veces más propensa a renovar dicho distintivo que la primera, con las demás variables constantes.

Aplicando el modelo logístico como el de la ecuación 1 para obtener los valores predichos y contando los aciertos del modelo con respecto a las respuestas obtenidas, se elabora el Cuadro 7. Valores positivos implican que el modelo predice que las empresas renovarán el distintivo ESR®, y negativos en caso contrario.

**Cuadro 7**  
*Análisis para la validación del modelo a empresas*

Valores predichos	Si		Total
	Renovarán	No Renovarán	
Positivo	74	2	76
Negativo	2	22	24
Total	76	24	100

Fuente. Elaboración propia con resultados del programa SAS.

En esta investigación, el modelo acertó en 74 casos de empresas que respondieron que renovarían el Distintivo ESR® y, en 22 casos las que respondieron que no renovarían. Con estos datos se

calcula el estadístico de McFadden's o  $R^2_{McR}$ , que representa el número de predicciones acertadas entre el número total de observaciones. El valor del estadístico  $R^2_{McR}$  para este modelo es 0.96, lo que indica que presenta un buen ajuste (Greene, 2003).

#### 4. Aplicabilidad del modelo.

Con el fin de mostrar la utilidad del modelo *Logit* en la parte empresarial, se construye un escenario hipotético en donde se toman valores medios de las variables calidad de vida y diferenciación de marca, se toma como ejemplo una empresa pequeña y se hace variar solamente el número de años que la empresa lleva con el distintivo, comenzando en 1 y terminando en 9.

El cuadro 8 muestra dichos resultados. Se observa que la probabilidad de que una empresa con las características antes mencionadas renueve, va a variar de acuerdo al número de años que lleve con el distintivo ESR®, en el caso de que la empresa sólo llevara un año con él, la probabilidad de renovarlo sería de aproximadamente 20%, en cambio si ya lleva 3 años la probabilidad aumenta a aproximadamente 65%, de 5 años en adelante se observa que las probabilidades se elevan a más del 90 %, mostrando que a mayor número de años ostentando dicho distintivo, se es más proclive a seguir renovándolo.

**Cuadro 8**  
*Probabilidades para pequeñas empresas, con distintos años de ostentar el distintivo ESR®.*

Parámetro	$\beta$	Años con distintivo				
		1	3	5	7	9
Intercepto	-7.34	1	1	1	1	1
Años	0.999	1	3	5	7	9
Diferenciación de Marca	0.166	5	5	5	5	5
Calidad de vida	0.579	5	5	5	5	5
Tamaño	0.624	2	2	2	2	2
$Z_i = \beta_1 + \beta_2 X_i + \dots$		-1.36	0.631	2.630	4.630	6.630
$P_i = \frac{e^{Z_i}}{1 + e^{Z_i}}$		0.20	0.652	0.932	0.990	0.998

Fuente. Elaboración propia con resultados del programa SAS



A continuación, se calculan probabilidades de renovar el distintivo ESR®, para todos los tamaños de empresa, tomando valores medios de calidad de vida y diferenciación de marca, para el primer año de ostentar dicho distintivo.

Se hace variar sólo el tamaño de la empresa, se observa que la probabilidad que tienen las empresas micro de renovar después del primer año es de aproximadamente 12 %, mientras que la grande tiene aproximadamente un 47%, las probabilidades son bajas en general para casi todos los tamaños de empresa, sin embargo, estos aumentan conforme las empresas evalúan de mejor manera los cambios que acompañan la obtención de dicho distintivo. Todo lo anterior se observa en el cuadro 9.

#### Cuadro 9

*Cálculo de probabilidades para distintos tamaños de empresas, con sólo 1 año de ostentar el distintivo ESR®.*

Parámetro	$\beta$	Tamaño de la Empresa			
		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Intercepto	-7.34	1	1	1	1
Años	0.99	1	1	1	1
Diferenciación de Marca	0.16	5	5	5	5
Calidad de vida	0.57	5	5	5	5
Tamaño	0.62	1	2	3	4
$Z_i = \beta_1 + \beta_2 X_i + \dots$		-	-1.3687	-0.744	-0.1203
		1.992			
$P_i = \frac{e^{Z_i}}{1 + e^{Z_i}}$		0.120	0.2028	0.322	0.4700

Fuente. Elaboración propia con resultados de SAS

#### Conclusiones.

Los resultados obtenidos en la muestra pueden orientar a los directivos de las distintas empresas que se interesan por el distintivo ESR® y también a las que ya lo tienen, a entender el funcionamiento de este y de qué forma impacta en las organizaciones que lo ostentan.

Se encontró que el grupo de organizaciones de la muestra que renovarán dicho distintivo, principalmente son medianas y grandes, de giro servicios y que ya tienen algunos años ostentándolo. En contraparte el grupo de organizaciones que no renovarán, son principalmente micro y pequeñas, de giro comercio y con sólo 1 ó 2 años ostentando dicho distintivo.

El aporte de este trabajo esta enfocado a encontrar evidencia sobre las ventajas representativas que se obtienen al contar con el distintivo ESR, en base a los resultados del presente estudio, se tiene que las principales ventajas (valores medios), tienen que ver con aspectos internos de la empresa como: Calidad de vida (6.25), Cambios internos (5.64) y Mejora de imagen (5.47), mientras que los menos representativos tienen que ver con aspectos de mejoras económicas como: Acceso a capital (1.1), Mejora Financiera(1.29) y Aumento de inversionistas (1.62). Respecto a este último punto, hay autores que afirman que el desarrollo de la RSE por parte de las empresas es uno de los principales factores de la mejora del desempeño financiero (Annandale y Taplin, 2003; Bull, 2003; Kiernan, 2001; Prakash, 2000; Sharma, 2000; Tullberg, 2005). Mientras que en algunos estudios se ha encontrado una relación positiva entre los impactos de la RSE en la empresa y el desempeño financiero (Derwall et al., 2005; Graves y Waddock, 1994; Griffin y Mahon, 1997; Lee y Faff, 2009; Margolis y Walsh 2001; Orlitzky et al., 2003; Petersen y Vredenburg, 2009), en otros esta relación es difusa (Bragdon y Marlin, 1972; Brammer et al., 2006; Friedman, 1970).

Con respecto al Modelo de Regresión Logístico, que permite estimar la probabilidad de renovar el distintivo ESR®, se encontró que las variables estadísticamente significativas (Chi Sq < 0.05) son Años (0.0074) y calidad de vida (0.0496). por lo tanto, las empresas serán más proclives a renovar el distintivo; si son de tamaño mediano o grande, si ya llevan más de dos años renovándolo y entre mejor evalúen los cambios en su empresa principalmente a nivel interno, a partir de la instauración de este. Una aplicación que se le

puede dar a este modelo es la simulación de escenarios, por ejemplo, el Cálculo de probabilidades para pequeñas empresas, con distintos años de haber ostentado el distintivo, por ejemplo, de acuerdo con estos escenarios se pueden concluir que cuando una empresa pequeña, pasa el primer y segundo año consecutivo de ostentar el distintivo va de 20 % el primer año a 65 % al tercer año.

Respecto al análisis de correlación, entre la variable dependiente que es Renovará el próximo año y las variables independientes, se encontraron coeficientes con mayor valor en las variables Calidad de vida (0.6668), Años (0.6059) y Tamaño (0.5644) y los de menor valor; Mejora de imagen (0.1084), Aumento de inversionistas (0.1384) y Acceso a capital (0.2249).

El contar con el distintivo representa una ventaja clara ante la competencia y es motivo para su refrendo. Lo anterior permitiría dirigir acciones para apoyar a las empresas que quieren continuar siendo socialmente responsables, pero deciden no solicitar el distintivo por no haber obtenido los beneficios esperados.

### **Bibliografía.**

- Annandale, D. y R. Taplin (2003). The determinants of mining company response to environmental approvals regulation: A report of Australian research. *Journal of Environmental Planning and Management* 46 (6): pp. 887–909.
- Antelo, Y., y Robaina, D. (2015). Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial basado en un modelo de Lógica Difusa Compensatoria. *Ingeniería Industrial*, 36(1), pp. 58-69.
- Bragdon, J. y J. A. Marlin (1972). Is pollution profitable? Environmental virtue and reward: must stiffer pollution controls hurt profits? *Risk Management* (19): pp. 9-18.
- Brammer, S., C. Brooks y S. Pavelin (2006). Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures. *Financial Management*, Autumn: pp. 97-116.
- Brown, T. J. y Dacin, P. A. (1997). "The company and the product: corporate associations and consumer product responses", *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 68-84.
- Bull, B. (2003). Corporate Social Responsibility: The norwegian experience. Paper prepared for the initiative on ethics and development. The Interamerican development bank. [www.iadb.org](http://www.iadb.org).
- Cardozo, M. (2009), "Hacia un sistema de indicadores para la evaluación de la responsabilidad social empresarial", *Indicadores de evaluación de la responsabilidad social y medioambiental de las empresas*. Academy of Management. Vol. 1.
- Charlo- Molina, & Moya- Clemente, (2010). El Comportamiento Financiero De Las Empresas Socialmente Responsables. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 16, Nº 2, 2010, pp. 15-25
- Derwall, J., N. Guenster, R. Bauer y K. Koedijk (2005). The eco-efficiency premium puzzle. *Financial Analysts Journal* (61): pp. 51-63.
- Fombrun, C. y Shanley, M. (1990): "What's in a name? Reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 233-258.
- Forte, M. y Lamont, B. T. (1998): "The Bottom-Line Effects of Greening: Implications of Environmental Awareness", *Academy of Management*, Vol. 12, pp. 89-90.

- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13 de septiembre: pp.122-126.
- González, T. (2005). La responsabilidad social de la empresa, un buen negocio. Perú: Ilustrados. pp. 11-16
- Graves, S. B. y S. A. Waddock (1994). Institutional owners and corporate social. *Academy of Management Journal* (37): pp. 1034-1046.
- Griffin, J. y J. Mahon (1997). The corporate social and corporate financial debate: twenty-five years of incomparable research. *Business and Society* 36 (1): pp. 5–31.
- Gujarati, Domador & Porter, Dawn. (2010). *Econometría*. McGraw Hill /Interamericana Editores. Quinta Ed, pp. 543-556
- Kiernan, M. (2001). Eco-value, sustainability and shareholder value: driving environmental performance to the bottom line. *Environmental Quality Management*, Summer: pp. 1–12.
- Lee, D D. y R. W. Faff (2009). Corporate sustainability performance and idiosyncratic risk: a global perspective. *The Financial Review* 44 (2): pp.213-237.
- Margolis, J. D. y J. P. Walsh (2001). Social enterprise series No. 19 --Misery loves companies: whither social initiatives by business? *Harvard Business School Working Paper Series*: 01-058.
- Mittal, R. (2008). Corporate social responsibility – Consumers’ perspective (Master’s thesis). pp. 53-60
- Orlitzky, M. (2007). Doing well by doing good: objective findings, subjective assumptions or selective amplification? Paper presented at the Academy of Management Conference, Philadelphia.
- Petersen, H. y H. Vredenburg (2009). Morals or economics? Institutional investor preferences for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* (90): pp. 1–14.
- Prakash, A. (2000). *Greening the firm: the politics of corporate environmentalism*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Saldaña, A. (2010). Responsabilidad social empresarial: Hacia una agenda de investigación en México. *Administración y Organización*, pp. 77- 89
- Sen, S. & Bhattacharya, C. B. (2001). “Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, pp. 225-243.
- Tullberg, J. (2005). Reflections upon the responsive approach to corporate social responsibility. *Business Ethics: A European Review* 14 (3): pp. 261–276.
- Vega Fernández J. & Garicano Rojas T. (2010). La Creación de Valor, la Estrategia y los Stakeholders. *Investigaciones y publicaciones del Centro de Gobierno Corporativo*. pp 51-55

## La gestión de la cadena de suministro y la Competitividad de la PYME Industrial en la Ciudad de México

### The management of the supply chain and the Competitiveness of the Industrial SME in Mexico City

María Luisa Saavedra García<sup>1</sup>, María Elena Camarena Adame<sup>2</sup> Miriam Edith Saavedra  
García<sup>3</sup>

#### Resumen

Estudios antecedentes han señalado la importancia de la gestión de la cadena de suministro en la competitividad de las PYME, por esta razón el objetivo de esta investigación consiste en determinar si existe relación entre la gestión de la cadena de suministro y la competitividad de las PYME industrial en la Ciudad de México. Se utilizan los resultados de un estudio previo realizado por Saavedra (2014), en el que se recolectaron datos a través de un trabajo de campo a una muestra de 400 PYME. Se realizó un análisis descriptivo y correlacional, únicamente a las PYME del sector industrial, los principales hallazgos muestran que existe relación significativa entre la gestión de la cadena de suministro y la competitividad de las PYME en la Ciudad de México, principalmente en lo que se refiere a los factores: capacidad del proceso de producción, mantenimiento preventivo, investigación y desarrollo, aprovisionamiento de materias primas y gestión de inventarios, corroborando estos hallazgos con lo encontrado en la literatura previa.

**Palabras Clave:** *Competitividad, Cadena de suministro, PYME.*

#### Abstract

Previous studies have pointed out the importance of supply chain management in the competitiveness of SMEs, for this reason the objective of this research is to determine if there is a relationship between supply chain management and the competitiveness of industrial SMEs. in Mexico City. The results of a previous study conducted by Saavedra (2014) are used, in which data was collected through fieldwork to a sample of 400 SMEs. A descriptive and correlational analysis was carried out, only to SMEs in the industrial sector, the main findings show that there is a significant relationship between supply chain management and the competitiveness of SMEs in Mexico City, mainly in what concerns to the factors: capacity of the production process, preventive maintenance, research and development, supply of raw materials and inventory management, corroborating these findings with what was found in the previous literature.

**Key words:** *Competitiveness, supply chain, SMEs*

**JEL:** L6, M11, O32

<sup>1</sup> Doctora en Administración por la UNAM, profesora titular de tiempo completo en la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Nacional Autónoma de México; línea de investigación: Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Finanzas Corporativas, e mail: maluisasaavedra@yahoo.com.

<sup>2</sup> Doctora en Estudios Latinoamericanos por la UNAM, profesora titular de tiempo completo en la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Nacional Autónoma de México; línea de investigación: Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Estudios de Género, e mail: mcamarena\_adame@hotmail.com.

<sup>3</sup> Maestra en Administración por la UNAM, profesora de tiempo completo en el Departamento de Turismo de la Universidad del Mar, Huatulco, Oaxaca, Línea de Investigación: Micro, Pequeña Empresa, Contabilidad y Costos, e mail: mirisaga@hotmail.com.

## Introducción

A nivel mundial, la demanda de los consumidores que exigen precios más bajos y mayor calidad de productos y servicios obliga a minoristas, fabricantes y distribuidores a realizar esfuerzos para lograr una mayor rentabilidad y mejorar los plazos de entrega, la eficiencia de la cadena de suministro con el fin de obtener ventaja competitiva, y aumentar los ingresos por ventas, mejorar ganancias, reducir el tiempo de ciclo de pedido a entrega y minimizar inventarios (Sahay y Mohan, 2003) las PYME no se encuentran exentas de estas exigencias (Aranvidh y Ganesan, 2011). Las empresas con visión de futuro que busquen ser competitivas son dinámicas; colaboran con proveedores, clientes e incluso con los competidores; comparten información y conocimiento con el objetivo de crear una cadena de suministro de colaboración que es capaz de competir en una industria particular (Bayraktar, et al., 2009).

Estudios antecedentes muestran que son muy vastos los estudios realizados acerca de la operación de la cadena de suministro en la empresa grande, son escasos los estudios que se han hecho en este tópico sobre la PYME<sup>4</sup> (Aranvidh y Ganesan, 2011), lo cual implica un vacío dado que Surowiec (2015) ha señalado que la gestión de la cadena de suministro en el sector de las PYME es significativamente diferente de grandes organizaciones, principalmente debido a las limitaciones de recursos. Las PYME tienen como característica que por lo general son flexibles, es decir cuentan con capacidad para realizar cambios de dirección de un curso determinado de acción y alcanzar sus objetivos; a su vez, tienen gran capacidad de adaptación que les permite ajustarse al entorno en que operan; no obstante, Mejía y Coronado (2008) refieren que las PYMES presentan altos niveles de informalidad en sus procesos

productivos, fallas en innovación y en gestión administrativa, lo que conlleva a tasas bajas de productividad.

Por lo anterior, se formula la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es la relación entre la operación de la cadena de suministro y la competitividad de la PYME de la Ciudad de México? y el objetivo es, determinar si existe relación entre la operación de la cadena de suministro y la competitividad de la PYME de la Ciudad de México.

Este trabajo se encuentra dividido en tres apartados I. Marco Teórico donde se desarrollan los temas: La operación de la cadena de suministro en la PYME, La competitividad en la PYME y La relación entre la operación de la cadena de suministro y la competitividad; II. Método; III. Hallazgos, finalmente se presentan las conclusiones de este trabajo.

## I. Revisión de la literatura

En este apartado, se desarrolla la revisión de los temas relacionados con la gestión de la cadena de suministro en la PYME, la competitividad de la PYME y la relación de la cadena de suministro y la competitividad.

### 1.1 La gestión de la cadena de suministro en la PYME

De acuerdo con Stevens (1989) la cadena de suministro es un sistema que incluye proveedores de materiales, instalaciones de producción, servicios de distribución y clientes vinculados entre sí a través del flujo de alimentación de los materiales y el flujo de retroalimentación de la información. El concepto de cadena de suministro integra desde la formación de una red de cadenas de valor formada por entidades funcionales, duales comprometidas a proveer recursos e información para lograr los objetivos de

<sup>4</sup> Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, en el caso de México. De acuerdo con la última clasificación de la Secretaría de Economía, 2009: Son Pequeñas las que tienen entre 11 y 30 trabajadores para el sector comercio, y entre 11 y 50 trabajadores para el sector Industria y Servicios y que tengan ingresos por ventas anuales de entre 4.01 hasta 100 millones de pesos. Son

Medianas las que cuentan con entre 51 a 250 trabajadores para el sector industria, entre 51 a 100 trabajadores para el Sector servicios y entre 31 a 100 trabajadores para el sector Comercio y tengan ingresos por ventas anuales de entre 100.01 hasta 250 millones de pesos.

eficiencia, gestión de proveedores, así como el flujo de producción (Lau y Lee, 2000, citado en Baytkatar, et al, 2009). De acuerdo con Chopra y Meindl (2004, citado en Fredriksson, 2011), una cadena de suministro consta de todas las partes involucradas, directa o indirectamente, en el cumplimiento de una solicitud del cliente y es la secuencia de procesos y flujos que tienen lugar dentro y entre las diferentes partes para satisfacer la necesidad de un producto para un cliente. SCM (Gestión de la cadena de suministro, por sus siglas en inglés) incluye un conjunto de enfoques y prácticas para integrar efectivamente a proveedores, fabricantes, Distribuidores y clientes para mejorar en el largo plazo el

desempeño de las empresas individuales y la cadena de suministro. como un todo en un negocio integrado y de alto rendimiento (Chopra y Meindl, 2001, citado en Baytkatar, et al., 2009). La cadena de suministro la forman distintas organizaciones y va desde las materias primas hasta el producto final (Corona, 2006).

Las fases de la cadena de suministro han sido identificadas en la literatura y difiere de acuerdo con el autor de que se trate, como puede verse en la tabla 1.

**Tabla 1**  
*Fases de la cadena de suministro*

Fase/Autor	Li et al, 2005	Bayratkar, et al, 2009	Beltrán y Burbano, 2002	Corona (2006)	Lambert (2001)	Chávez y Torres (2012)
Asociación estratégica con proveedores	√	√		√	√	√
Relación con el cliente/(Customer Relationship Management CRM)	√	√	√		√	√
Administración del servicio al cliente			√		√	√
Compartir información	√					
Prácticas Lean						
*Eliminación de residuos	√				√	
*Bajo inventario	√				√	
*Lotes mínimos	√				√	
*Entrega JIT	√	√				
Abastecimiento electrónico		√				
Outsourcing		√				
Subcontratación		√				
Planeación estratégica		√				
Benchmarking cadena de suministro		√	√			
Existencias de seguridad		√			√	
Administración de la demanda			√		√	√
Despacho de pedidos			√		√	√
Proceso de producción			√		√	√
Desarrollo y Comercialización de productos			√		√	√
Manejo de devoluciones			√			√

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

De acuerdo con Hong, Jeong (2006) y Levy, Powell, Yetton (2001) (citados en Surowiec, 2015;) existen dos factores principales que caracterizan a las PYME en el contexto de la gestión de la cadena de suministro, el enfoque estratégico, y el posicionamiento de la cadena de suministro. El enfoque estratégico se refiere a cómo las PYMES compiten dentro de las cadenas de suministro en términos de operaciones de bajo costo u desarrollo de operaciones de valor agregado (por ejemplo, nuevos productos y servicios). El posicionamiento de la cadena de suministro, se relaciona con el posicionamiento competitivo de las pymes en particular.

De acuerdo con Jiménez (2002) y Surowiec (2015) la cadena de suministro, permite, reducir activos físicos, inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados, con la cual las compañías liberan activos y pueden minimizar su capital circulante; la disminución de costos es consecuencia de la optimización del uso de materias primas, transporte, equipamiento productivo y recursos humanos y de distribución; proporciona calidad, servicio al cliente y reducción del riesgo para la PYME.

Por su parte Surowiec (2015) refiere que la integración de las funciones de gestión interna con la gestión de la cadena de suministro ha sido reconocida como un medio de ventaja competitiva en la perspectiva de las PYME y permite a las organizaciones desarrollar una estrategia única, y aumentará el rendimiento de la empresa.

Se pueden identificar los niveles de integración de las empresas dentro de la cadena de suministro (Kim 2006, citado en Surowiec, 2015): gestión de la relación con el cliente, integración empresarial con proveedores, integración de funciones dentro de la empresa, integración de empresas con clientes.

## 1.2 La Competitividad en la PYME

El modelo sistémico de competitividad, que refiere que la competitividad empresarial depende de factores que se encuentran en cuatro niveles: 1) Nivel macro: Entorno

Económico que incluye las políticas monetaria, fiscal, comercial, y competencia; 2) Nivel meta: Factores socioculturales, escala de valores, patrones básicos de la organización política, jurídica y económica, capacidad de estrategia y política; 3) Nivel meso: Políticas de infraestructura física, educacional, tecnológica, industrial, ambiental, regional, selectiva de importación, impulsora de exportación; 4) Nivel micro: Recursos y capacidades de las empresas (Esser, et al., 1996). Con base en este modelo la competitividad empresarial depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la posición en el mercado interno y externo, las relaciones interempresariales, el sector y la infraestructura regional y nacional (Saavedra, 2014).

En lo que se refiere a la competitividad de la PYME en México, si para determinarla se considera únicamente la productividad, esta queda muy lejos de la gran empresa, pues de acuerdo con CEPAL (2010) las empresas de tamaño micro alcanzan sólo el 16%, las de tamaño pequeño alcanza 35% y la mediana alcanza 60% de productividad, con relación a la empresa grande; quedando rezagada con relación a la productividad que alcanzan países europeos como Alemania, donde la micro empresa alcanza 67% de productividad, la pequeña empresa logra el 70% de productividad y la mediana consigue 80% de productividad con relación a la empresa grande, como puede verse cuando más pequeña es la empresa más grande es la brecha para alcanzar la productividad.

Lamentablemente la baja productividad repercute en los salarios, aunado a esto el capital humano de la PYME es poco capacitado y experto, exacerbando aún más con esto las limitaciones para ser competitiva. Una muestra de esto es que en México la microempresa solo paga un 21% con relación al salario que paga una empresa grande, en tanto que la pequeña empresa paga 56%, mientras que la empresa mediana alcanza a pagar 55% (CEPAL, 2010); resultado esto en una gran limitación para contar con capital humano experto y altamente capacitado, quedando así en gran desventaja frente a la empresa grande.

Según la OECD (1996) la competitividad refleja la medida en que un país, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su población a largo plazo, es decir la competitividad se mide con la capacidad de las empresas para llegar con sus productos o servicios los mercados externos, pero generando empleos bien remunerados e invirtiendo las ganancias en el propio país.

Muchos autores, han propuesto modelos e indicadores para determinar la competitividad de la PYME, así pues, la OECD (1992; Petrik, Maitland y Pogrebnyakov, 2016) señalan que los elementos que influyen en la competitividad tienen que ver con la gestión exitosa de los procesos operativos y administrativos de la empresa, en los que se deben de considerar, la innovación, la capacidad de aprendizaje y las redes de colaboración; Gómez (2002) refiere que la competitividad de la PYME depende de factores endógenos (Desarrollo tecnológico, técnicas novedosas de comercialización y marketing, cultura empresarial, capacitación y calificación del recurso humano, mejoramiento de la gestión gerencial) y exógenos (Política macroeconómica y comportamiento de estructuras de mercados); Quiroga (2003) propuso de un modelo matemático para lo cual determinó los factores y variables críticas que incorporan elementos internos controlables por las empresas, así como elementos externos que afectan su desempeño; Solleiro y Castañón (2005), señalan que la competitividad depende en primera instancia de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control; Rubio y Aragón (2006) refieren que la clave de la competitividad son los recursos críticos; De la Cruz, Morales y Carrasco (2006) sostienen que deben identificarse las capacidades únicas que tiene la empresa; el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

(2007) señala la gestión de la cadena de suministro (Aprovisionamiento, Producción, Almacenamiento, Transporte y distribución y Servicio al cliente) como factor clave para que la PYME alcance competitividad; Martínez, et al. (2009) sugieren que los indicadores clave tales como: indicadores externos que tienen que ver con el entorno de los negocios, la tecnología e innovación que se mide en la capacidad para lanzar nuevos productos al mercado, la calidad, la gestión de los recursos humanos, las capacidades directivas en el uso de nuevas herramientas de gestión, la internacionalización y el financiamiento.

Estudios posteriores, como los de Montoya, Montoya y Castellanos (2010) refieren que se debe determinar la competitividad con factores que se encuentran en los niveles, macro, meso, meta y macro, y propone como solución a la falta de competitividad, la integración entre empresas; en tanto, Cano, Olivera, Balderrabano y Pérez, (2013), usan la rentabilidad como única variable de determinación de la competitividad de la PYME; Ibarra, González y Demuner (2017) utilizando un enfoque interno proponen variables agrupadas en ocho dimensiones: Planeación estratégica, Producción y operaciones, Aseguramiento de la calidad, Comercialización, Contabilidad y Finanzas, Recursos humanos, Gestión ambiental y Sistemas de información.

Surowiec (2015) sugiere que la competitividad de las PYME también depende de la competitividad de sus Proveedores y clientes y afirma que las PYME ya no pueden competir sin una coordinación efectiva en su respectiva cadena de suministro.

En esta investigación, se pretende mostrar la competitividad de la PYME en el nivel micro enfatizando en el factor Producción y operaciones (referido como operación de la cadena de suministro), aplicando el mapa de competitividad del BID, mismo que se desarrolla en el apartado 1.4.



### 1.3 La gestión de la cadena de suministro y su relación con la competitividad

Aranvidh y Ganesan (2011) realizaron una revisión de la literatura encontrando que los factores que influyen en el rendimiento de la cadena de suministro son:

**Tabla 2**

*Factores que influyen en el rendimiento de la cadena de suministro*

Autores	Factores
Bower y Hout, 1988	Tiempo de ciclo de orden de compra
Schonberger, 1990	Tiempo de entrega de pedido y tiempo de entrega
Rushton y Oxley, 1991	Ciclo de pedido y proceso de entrega, tiempo de ciclo de desarrollo del producto.
Graham et al., 1994	Asistencia del proveedor para resolver problemas técnicos, capacidad del proveedor para responder a problemas de calidad
Stewart, 1995	Costo de inventario
Thomas y Griffin, 1996	Iniciativas de ahorro de costos de proveedores
Mason-Jones y Towill, 1997	Métodos de entrada de pedidos del proveedor
Levy, 1997	Costo de transporte de la información
Spekman et al., 1998	Nivel de asociación comprador-proveedor
Gunasekaran et al., 2001	Tiempo total de ciclo de la cadena de suministro, tiempo de entrega del proveedor, defectos de proveedores, tasa de rechazo de proveedores, precisión de las técnicas de pronóstico, costos de operación, confiabilidad de entrega, capacidad de respuesta a urgencias. Cumplimiento del calendario de planeación de entregas, calidad de servicio de entregas. Documentación y frecuencia de entregas, calidad de los productos entregados, logro de entregas sin defectos, flexibilidad de los sistemas de servicio, valor percibido por el cliente, tiempo total de flujo de efectivo, tiempo de solución de consultas del cliente.
Tan, 2001	Efectividad del programa maestro de producción.
Fuentes et al., 2004	Tiempo de consulta del cliente

Fuente: Aranvidh y Ganesan (2011).

Beltrán y Burbano (2002), en 124 empresas de alimentos de la ciudad de Cali, Colombia demostraron una relación positiva entre la

cadena de suministro y la rentabilidad, por su parte, Baytkatar et al, (2009) en una muestra de 203 PYME manufactureras en

Turquía, demostraron una relación positiva entre la gestión de la cadena de suministro y la utilidad de operación. Por su parte, Ibarra, González y Demuner (2017) consideraron ocho factores internos para medir la competitividad de la PYME en 195 empresas manufactureras del estado de Baja California, México, encontrando una relación significativa entre la competitividad y la producción y operaciones (Gestión de la cadena de suministro). Por su parte Urgal (2007), en una investigación realizada a 188 empresas manufactureras en España no encontró relación entre la infraestructura de producción y la competitividad de éstas.

Adicional a esto, Fredriksson (2011) refiere que las medidas de rendimiento de la cadena de suministro deben cubrir temas relacionados con la confiabilidad, el tiempo, el costo y la flexibilidad.

Para el desarrollo de esta investigación se formula hipótesis principal:

**Hi<sub>1</sub>:** Existe relación entre los factores de la Gestión de la Cadena de Suministro y la competitividad de las PYME del sector industrial

De la que se desprende la siguiente, hipótesis nula:

**Ho<sub>1</sub>:** No existe relación entre los factores de la Gestión Cadena de Suministro y la competitividad de las PYME del sector industrial

Para comprobar las hipótesis planteadas, se utilizó el método de chi cuadrado, con un nivel de confianza de 95% y un error de 5%. Lo que implica que no se puede rechazar la hipótesis cuando  $p > 0.05$ .

#### 1.4 Mapa de competitividad del BID

El mapa de competitividad<sup>5</sup> fue desarrollado por Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquía, para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de las PYME, visualiza a la organización como un sistema integrado por ocho áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización (Martínez y Álvarez, 2006).

El instrumento Mapa de Competitividad del BID, es un cuestionario que consta de 145, preguntas que se dividen en ocho factores, la confiabilidad del instrumento de medición se calculó con el Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un 91% de confiabilidad. Un resumen del mismo se presenta en el cuadro siguiente:

**Tabla 3**  
*Mapa de competitividad*

Áreas	Sub-áreas
Planeación Estratégica	Proceso de planeación estratégica, implementación de la estrategia
Producción y operaciones (Cadena de suministro)	Planeación de la producción Control del proceso de producción Capacidad del proceso de producción Mantenimiento preventivo Uso óptimo de la maquinaria Seguro contra incendio Investigación y desarrollo Programa de renovación de tecnología, maquinaria y equipo Aprovisionamiento de materias primas Niveles óptimos de inventarios Almacenamiento y control de inventarios

<sup>5</sup> Se le nombra mapa puesto que se logra obtener un puntaje de cada una de las áreas de la empresa, con el

cual se realiza un diagrama que muestra las fortalezas y debilidades de la misma.

	Ubicación de la planta Infraestructura productiva
Aseguramiento de la calidad.	Filosofía de calidad, normas de calidad, normas técnicas establecidas por el sector, comparación del producto o servicio con las necesidades del cliente, identificación y corrección de defectos
Comercialización	Mercadeo y ventas, servicios, distribución.
Contabilidad y finanzas	Costos y contabilidad, administración financiera, normas legales y tributarias.
Capital humano	Aspectos generales, capacitación y promoción del personal, cultura organizacional, salud y seguridad industrial.
Gestión ambiental	Política ambiental de la empresa, estrategia, concientización y capacitación del personal, administración del desperdicio.
Sistemas de información	Información oportuna y confiable, programas y equipos actualizados, provee la información necesaria, generación y archivo de documentos de soporte, generación y operaciones simultáneas, generación de copias de respaldo, procedimientos de contingencia, uso de la información para la toma de decisiones, definición de reportes para la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia con base en Martínez y Álvarez (2006).

Para efectos de esta investigación se utilizó solamente los datos de competitividad del área Cadena de Suministro, la cual sólo se encuentra enfocada en la cadena de suministro interna de la empresa, sin considerar clientes y proveedores. Los factores de ésta área se explican a continuación:

**Planeación de la producción.** Planifica la producción de productos finales en función del plan de ventas, que a su vez se basa en las demandas de los clientes, capacidad de producción y plazos de fabricación; como resultado se realiza una programación de las ordenes de producción con el fin de cumplir con los plazos requeridos de entrega a los clientes (Corona, 2006). En este proceso se deben equilibrar los requisitos del cliente con la capacidad de producción de la empresa, intentando determinar qué y cuándo comprarán (pronóstico); así los sistemas de gestión de la demanda utilizan los puntos de venta y bases de datos de los clientes más importantes, buscando una

mejor eficiencia del flujo físico de mercancías a lo largo de la cadena de suministro (Jiménez, 2002). La planeación de la producción es capaz de elevar la productividad de la empresa (Marwaha, 1975).

**Control del proceso de producción.** El control del proceso de producción determina las desviaciones de los planes de producción, el desempeño del sistema de producción (Bonney, 2000). El estado del proceso de producción ocupa un papel importante en el intercambio de información entre los departamentos funcionales de la empresa; principalmente: Ventas/marketing, diseño/desarrollo, compras, finanzas/contabilidad, manufacturas/calidad, seguros/producción, ingeniería, distribución y personal (Bonney, 2000). En gestión de la cadena de suministro, el producto se elabora con base en las necesidades del cliente. Los procesos de fabricación se flexibilizan para responder a cambios en la comercialización, mediante

la instalación de sistemas dinámicos que puedan adaptarse a la consolidación de los diferentes productos (customization), se trabaja con sistemas “justo a tiempo” en cantidades mínimas, evitando acumular inventarios sin descuidar la entrega a tiempo; como consecuencia el proceso de fabricación usa tiempos de ciclo más cortos, y genera mejoras en el servicio al cliente, etc. (Jiménez, 2002).

**Capacidad del proceso de producción.** La importancia de la capacidad del proceso de producción es que ésta pone los límites a los niveles de producción, por lo tanto, debe tomarse muy en cuenta al momento de planear la producción. Se debe ir midiendo y controlando la utilización de la capacidad, pues tiene relación directa con la capacidad de respuesta a los pedidos de los clientes (Gunasekaran, Patel, Tirtiroglu, 2001).

**Mantenimiento preventivo.** El mantenimiento preventivo de la planta e instalaciones de las empresas, evita las fallas futuras que pueden producir retrasos en el proceso productivo y en el peor de los casos contar con productos fallados que se traduzcan en pérdidas. El mantenimiento preventivo mejora la eficiencia en el uso de la maquinaria y equipo (Cardona, 2004).

**Uso óptimo de la maquinaria.** Se deben realizar revisiones del correcto uso de la maquinaria con el fin de que sea aprovechada al máximo y de que su rendimiento sea óptimo, con el fin de evitar capacidad instalada ociosa que genere costos e impacte a la rentabilidad de la empresa (Cardona, 2004).

**Seguro contra incendio.** Es necesario proteger la planta y el equipo ante incidencias tan desastrosas como lo es un incendio, la cobertura puede amparar muebles e inmuebles propios o tomados en arrendamiento y puede cubrir pérdidas y daños causados por el fuego, el calor, el humo, la caída de un rayo o una explosión generada por incendio. Siempre que sucede un evento de incendio que ocasione daño a la propiedad o al equipo, se crea una necesidad económica para reponer o reparar el mismo; generando un gasto no

contemplado por la empresa que puede poner en riesgo su estabilidad o permanencia, por consiguiente, se hace necesario contar con una cobertura contra incendio que minimice este riesgo (Makler, 2008).

**Investigación y desarrollo.** El proceso por el cual crean o se mejoran los productos, los procesos productivos, los equipos, las técnicas gerenciales o las habilidades de los empleados y trabajadores, se llama innovación, para generar innovación es necesario realizar la actividad de investigación y desarrollo. La innovación es importante dado que produce el cambio tecnológico, proporciona movimiento y dirección a la tecnología; buscando la mejora continua de productos y procesos que le permitan a la empresa alcanzar la competitividad (Dini, Corona y Jaso, 2002).

**Programa de renovación de tecnología, maquinaria y equipo.** Se debe contar con un programa de renovación que le permita a la empresa mejorar su sistema de producción y mantener la vigencia tecnológica de sus productos y procesos; para lograrlo cuenta con dos opciones adquirir nueva maquinaria (sustitución) o mejorar la existente (reconversión) (Bonilla, 2008). El objetivo de este programa es evitar la obsolescencia de una planta de fabricación por el transcurso del tiempo o por la aparición de nuevas tecnologías (Carro y González, 2012). Así también, que la tecnología en la cadena de suministro le brinda competitividad a la PYME (Bi, 2017).

**Aprovisionamiento de materias primas.** Debe realizarse de acuerdo a la programación de la producción, involucra la gestión material y administrativa de las entregas y el seguimiento de las prestaciones pactadas como los plazos y la calidad (Corona, 2006). Se trata de obtener los materiales de proveedores a través de los sistemas de producción y comprende flujos de materiales tanto fuera como dentro de las plantas e incluye tanto flujos físicos como su planificación y control (Johansson, 2006 citado en Fredriksson, 2011). Un sistema de aprovisionamiento confiable y eficiente consiste en tener los artículos

correctos, en la cantidad correcta disponible, en el lugar correcto, en el momento correcto y al costo esperado (Johnson, 2008 citado en Fredriksson, 2011). Para la realización de esta actividad, resultan clave los mecanismos de comunicación y tecnologías de punta (por ejemplo, sistemas de intercambio electrónico de datos y enlaces con internet) que facilitan la transferencia de información en tiempo real reduciendo tiempos y costos (Jiménez, 2002).

**Niveles óptimos de inventarios.** Es necesario contar con la descripción de los inventarios en cada etapa del proceso productivo, determinando las necesidades netas en cada etapa, con el fin de contar con un programa de producción fiable (Corona, 2006). Se deben asignar los inventarios (entrada) a los puntos de almacenamiento contra la salida hacia los puntos de almacenamiento mediante reglas de reabastecimiento de inventarios (Ballou, 2004). Una eficiente planeación de los niveles de inventario tiene influencia positiva en la productividad de la empresa (Marwaha, 1975).

**Almacenamiento y control de inventarios.** La cadena de suministro busca minimizar los inventarios en los canales de producción y comercialización, aquí es donde juega un papel fundamental la tecnología que permite la implementación de los métodos MRP (Materials requirements planning), “justo a tiempo”, lotes mínimos de pedidos, puntos de reorden, etc., lo que a su vez implica el uso mínimo de almacenamiento, buscando la minimización de costos de almacenamiento y mantenimiento, sin afectar el flujo de producción y distribución (Jiménez, 2002).

**Ubicación de la planta.** Un ambiente laboral favorable, la cercanía del mercado, la calidad de vida y la proximidad a otras instalaciones de la empresa son factores importantes para la mayoría de las decisiones sobre localización de plantas manufactureras (Carro y González, 2012). La disposición geográfica de las fuentes de abastecimiento y los puntos de comercialización, son aspectos relevantes

al momento de decidir la ubicación de la planta; se deben incluir todos los movimientos de los productos y sus costos desde la ubicación del proveedor a la planta y hacia el cliente (Ballou, 2004). Holl (2013) ha demostrado que las empresas localizadas cerca de su mercado potencial presentan mayor productividad que las que no cuentan con esta característica.

**Infraestructura productiva.** Comprende los sistemas, las políticas, los procedimientos y las estructuras organizativas que sirven de apoyo a los procesos de producción (gestión y control de calidad, planificación y control de la producción y los inventarios, gestión de recursos humanos, diseño organizativo) (Urgal, 2007).

## II. La competitividad de la PYME en la Ciudad de México

Este trabajo presenta la segunda parte de un proyecto de investigación en el cual se determinó la competitividad de la PYME en el nivel micro o factores internos, por lo que los datos descriptivos fueron tomados de los hallazgos realizados por Saavedra, *et al.* (2014). Para la determinación de la competitividad tanto global como por sectores, tamaños y factores se utilizó el mapa de competitividad del BID adaptado para efectos de esta investigación por Saavedra y Milla (2012) y Saavedra y Milla (2017). El mapa de competitividad del BID, es una herramienta que consta de un cuestionario cuyas respuestas se encuentran en una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 corresponde a no cumple y 5 a cumple totalmente.

### 2.1 Conformación de la muestra

La muestra está conformada por 400 empresas correspondiente a las 16 alcaldías de la Ciudad de México. Se calculó con base a 382,056 unidades económicas que contabilizó INEGI en el censo económico de empresas en el 2009, con un nivel de confianza de 95% y un máximo de error de 5%.

La muestra total fue de 400 empresas conformadas por 10.3% empresas del

sector industria, comercio 48.0% y servicios 41.8%. Con respecto al tamaño de empresa, la muestra se caracterizó por 91.0% de microempresas, 7.3% de pequeñas y sólo 1.8% de medianas. En este trabajo se presenta el análisis solo de las empresas del sector industria que fueron 42.

## 2.2 Competitividad Global de las empresas

La competitividad total de las empresas de toda la muestra alcanzó 41.85%<sup>6</sup>, en cuanto a los rangos de competitividad alcanzados, los resultados indican que el 73.3% de las empresas son de baja competitividad y sólo el 17% de alta o muy alta competitividad (ver tabla 4).

**Tabla 4**  
*Competitividad Global de las Empresas*

Rango de competitividad	Total de empresas encuestadas	Porcentaje
Muy alta 81 – 100	14	3.5%
Alta 61 – 80	54	13.5%
Mediana 41 – 60	39	9.8%
Baja 21 – 40	292	73.0%
Muy baja 0 – 20	1	0.3%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Saavedra, *et al.* 2013

Esto muestra un reto pendiente acerca de la competitividad de las PYME en la Ciudad de México, pues las estrategias del gobierno no han logrado desarrollarla, lo que se corrobora con los resultados donde una alta proporción son de baja competitividad.

presentan para estas empresas en cada uno de estos factores predominando: Planeación estratégica, sistemas de información, capital humano, gestión ambiental y aseguramiento de la calidad; el único factor que rebasa el 50% de competitividad es aprovisionamiento (Cadena de suministro) (Figura 1).

## 2.3 Competitividad Global por factores

En cuanto a la competitividad global por factores las áreas de oportunidad se

<sup>6</sup> Se calculó como promedio de todas las empresas de la muestra.

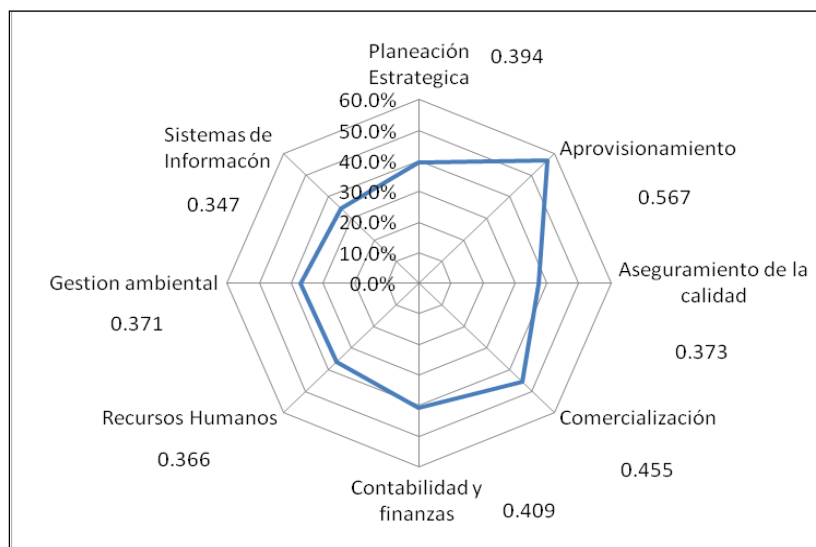


Figura 1. Competitividad Global por Factores  
 Fuente: Saavedra, *et al.* 2013

#### 2.4 Competitividad por sector

Con respecto a la industria, sólo 36.6% es de alta competitividad y muy alta y cerca al

60% de baja competitividad como resultado de la falta de una política industrial definida, desde hace varias décadas (Ver tabla 5).

**Tabla 5**

Competitividad Global de las empresas por sectores  
 (Porcentaje)

Rango de competitividad	Sectores		
	Industria	Comercio	Servicios
Muy alta 81 – 100	19.5%	2.1%	1.2%
Alta 61 – 80	17.1%	11.5%	15.0%
Mediana 41 – 60	4.9%	10.9%	9.6%
Baja 21 – 40	58.5%	75.0%	74.3%
Muy baja 0 – 20	0%	0.5%	0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Saavedra, *et al.* 2013.

#### 2.5 Competitividad por tamaño

En lo que se refiere a la competitividad por tamaño de empresa, los resultados muestran que el 80.2% de la micro empresa es de baja competitividad, mientras que en la pequeña empresa el 75.9% es de alta

competitividad, en tanto que en la mediana empresa el 100% es de muy alta competitividad (ver tabla 6), mostrando con esto que cuando más grande es la empresa mayores posibilidades tiene de alcanzar una competitividad elevada.

**Tabla 6**  
Competitividad Global de las empresas por tamaño (Porcentaje)

Rango de competitividad	Tamaño		
	Micro	Pequeña	Mediana
Muy alta 81 – 100	0%	24.1%	100.0%
Alta 61 – 80	8.8%	75.9%	0%
Mediana 41 – 60	10.7%	0%	0%
Baja 21 – 40	80.2%	0%	0%
Muy baja 0 – 20	0.3%	0%	0%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Saavedra, et al. 2013.

### III. La gestión de la cadena de suministro y la competitividad en las PYME industriales en la Ciudad de México

En este apartado se presenta el análisis descriptivo y correlacional de esta investigación, considerando únicamente los factores internos de la cadena de suministro, tal como se encuentran definidos en la herramienta mapa de competitividad.

#### 3.1 El nivel de competitividad del área Cadena de suministro

A continuación, se presenta el nivel de competitividad alcanzado por cada uno de los factores del área Cadena de Suministro de las empresas analizadas (Tabla 7).

En la tabla 7, se aprecia que para los factores planeación de la producción, control del proceso de producción, mantenimiento preventivo, uso óptimo de la maquinaria, aprovisionamiento de materias primas, niveles óptimos de inventarios y ubicación de la planta, predomina la alta y muy alta competitividad; dando énfasis al proceso productivo desde la planeación, aprovisionamiento de las materias primas, control del proceso de producción mantenimiento y uso de la maquinaria, inventarios y ubicación de la planta, factores que resultan críticos para el cumplimiento del ciclo productivo, lo que implica que el pequeño empresario se preocupa por planear, controlar y dirigir este ciclo a fin de alcanzar la competitividad. Mientras que en

lo que se refiere a los factores: capacidad del proceso de producción, almacenamiento y control de inventarios e infraestructura productiva, predomina el nivel medio de competitividad; lo que muestra la visión de corto plazo del pequeño empresario al no poner atención en la capacidad e infraestructura productiva que a la larga le puede ocasionar problemas para cumplir con la demanda de sus productos; en tanto que los factores: seguro contra incendio, investigación y desarrollo y programa de renovación de la planta, predomina un nivel bajo de competitividad; esto sucede así porque una gran parte de las PYME no percibe el riesgo de incendio y no se cubren con coberturas ante una incidencia de este tipo (Zurich, 2016), en lo que se refiere la investigación y desarrollo, este factor es casi inexistente en las PYME mexicanas debido a su poca capacidad financiera y la falta de capital humano capacitado en estos temas (Góngora y Madrid, 2010), por otra parte, Castellanos, Gálvez, Montoya, Lagos y Montoya (2010) refieren que en la capacidad de realizar I+D en la PYME intervienen factores endógenos limitantes, como son: la carencia de procedimientos adecuados para formalizar el conocimiento generado y asimilado por las empresas, sistemas débiles de calidad, niveles estáticos de productividad, infraestructura y logística exiguas, etc.; así también, muy pocas PYME cuentan con un programa de renovación de planta, lo que deja ver que carecen de una visión de largo plazo al estar preocupados por el día a día de la operación empresarial.



**Tabla 7.**  
 Competitividad de los factores de la Cadena de Suministro  
 (Porcentaje)

Rango de competitividad	Planeación de la producción	Control del proceso de producción	Capacidad del proceso de produc.	Mantenimiento preventivo	Uso óptimo de la maquinaria	Seguro contra incendio	Investigación y desarrollo	Programa de renovación de TMYE	Aprovisionamiento de materias primas	Niveles óptimos de inventarios	Almacenamiento y control de inv.	Ubicación de la planta	Infraestructura productiva	Total del Área
Muy alta 81 – 100%	21.2	24.2	27.3	9.1	42.4	18.2	6.1	6.1	36.4	45.5	27.3	48.5	30.3	9.1
Alta 61-80%	33.3	36.4	15.2	36.4	6.1	3	24.2	12.1	27.3	6.1	12.1	12.1	9.1	39.4
Mediana 41-60%	27.3	9.1	48.5	18.2	3	15.2	12.1	15.2	15.2	27.3	24.2	24.2	39.4	33.3
Baja 21-40%	18.2	24.2	3	24.2	3	0	27.3	6.1	21.2	9.1	12.1	9.1	6.1	18.2
Muy baja 0-20%	0	6.1	6.1	12.1	45.5	63.6	30.3	60.6	0	12.1	24.2	6.1	15.2	0
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

### 3.2 Relación entre los factores del área Cadena de Suministro y la competitividad de las PYME del sector industrial

En la tabla 8, considerando la competitividad de toda el área, se muestra que existe una relación significativa entre todos los factores del área cadena de suministro y la competitividad (último renglón de la tabla 8). Desglosando por cada factor se encuentra que existe una relación significativa entre:

- La capacidad del proceso de producción y la competitividad de la PYME del sector industrial, lo que implica que se debe realizar inversiones considerando una capacidad flexible que permita atender la demanda de los clientes sin generar costos elevados (Gunasekaran, Patel, Tirtiroglu, 2001).
- El mantenimiento preventivo y la competitividad de la PYME del sector industrial, este mantenimiento evita paros o fallas en la planta que puede redundar en pérdidas ocasionadas por costos de reprocesos o por la cancelación de pedidos de los clientes, este mantenimiento mejora la eficiencia en el uso de la maquinaria (Cardona, 2004).
- La investigación y desarrollo y la competitividad de la PYME del sector industrial, este factor permite que las empresas realicen innovaciones en sus productos y procesos de tal manera que puedan ser competitivos (Dini, Corona y Jaso, 2002).
- El aprovisionamiento de materias primas y la competitividad de la PYME del sector industrial, este factor facilita el flujo óptimo del proceso de producción lo que a su vez redundará en un aumento de la eficiencia productiva (Jiménez, 2002).
- Los niveles óptimos de inventarios y la competitividad de la PYME del sector industrial, esto permite contar con un programa de producción fiable influyendo así de manera positiva en la productividad de la empresa (Corona, 2006; Marwaha, 1975).
- El almacenamiento y control de inventarios y la competitividad de la PYME del sector industrial, un eficiente control de inventarios minimiza los costos de almacenar y mantener inventarios en todo el flujo de producción y distribución, mejorando de este modo la eficiencia en su manejo.

-  
Considerando que cada uno de estos factores forman parte de la cadena de suministro, este hallazgo es coincidente con lo encontrado por Beltrán y Burbano (2002),

Urgal (2007), Baytkatar et al. (2009) e Ibarra, González y Demuner (2017) en referencia a la existencia de una relación positiva entre la cadena de suministro y la competitividad.

**Tabla 8**

*Relación entre la competitividad global y los factores del área Cadena de Suministro*

<b>Factor</b>	<b>Relación con la Competitividad global (Valor p)</b>
Planeación de la producción	.113
Control del proceso de producción	.248
Capacidad del proceso de producción	.008
Mantenimiento preventivo	.009
Uso óptimo de la maquinaria	.140
Seguro contra incendio	.353
Investigación y desarrollo	.034
Programa de renovación de tecnología, maquinaria y equipo	.524
Aprovisionamiento de materias primas	.015
Niveles óptimos de inventario	.007
Almacenamiento y control de inventarios	.001
Ubicación de la planta	.081
Infraestructura productiva	.739
Competitividad global y competitividad del área de Producción y operaciones	.002

De acuerdo con los resultados anteriores se rechaza parcialmente la hipótesis nula ( $H_{01}$ ) por lo que se concluye que los factores: capacidad del proceso de producción, mantenimiento preventivo, investigación y desarrollo, aprovisionamiento de materias primas, niveles óptimos de inventarios y almacenamiento, y control de inventarios, tienen una relación significativa con la competitividad de las PYME del sector industrial (Ver tabla 8). Esto se explicaría porque la capacidad del proceso de producción tiene relación directa con la capacidad de respuesta de los pedidos de los clientes (Gunasekaran, Patel, Tirtiroglu, 2001); el mantenimiento preventivo evita retrasos en el proceso productivo y mejora la eficiencia del equipo (Cardona, 2004); todo lo relacionado con la eficiencia en la administración de las materias primas e

inventarios, reduce tiempos y costos, aumentado la productividad (Jiménez, 2002; Marwaha, 1975). Es así como la capacidad de respuesta a los clientes, la mejora de la eficiencia y la productividad, tienen una relación directa con la competitividad de la PYME manufacturera.

### **Conclusiones**

La gestión de la cadena de suministro resulta fundamental para la competitividad de la PYME, sin embargo, los resultados de esta investigación permitieron saber que éstas empresas gestionan únicamente las operaciones básicas de producción, incluyendo la gestión de inventarios y el mantenimiento y uso de la maquinaria, lo cual permite que se realice la operación del proceso productivo, más no garantiza la

eficiencia que le permitiría alcanzar la productividad y con esta la competitividad. Por otra parte, las PYME analizadas no gestionan los riesgos de la planta (incendios), lo que puede llevarle a la quiebra en caso de un evento imprevisto; el proceso de investigación y desarrollo que lo llevaría a la innovación de sus productos y procesos, manteniéndose actualizado con los cambios tecnológicos; y no cuentan con un programa de renovación de la planta lo cual refiere una visión de corto plazo en los empresarios de la PYME industrial; todos estos aspectos le estarían restando competitividad a estas empresas.

El resultado del análisis correlacional permite conocer que existe relación

significativa entre la gestión de la cadena de suministro y la competitividad de las PYME, principalmente en lo que se refiere a los factores: capacidad del proceso de producción, mantenimiento preventivo, investigación y desarrollo, aprovisionamiento de materias primas y gestión de inventarios, por lo que resulta necesario que las PYME industriales de la Ciudad de México por buscar la eficiencia de estos factores y mejorar la gestión integral de la cadena de suministro que le permita alcanzar el uso óptimo de sus recursos en la gestión de todos los procesos que involucran esta gestión y con ello la competitividad.

## Referencias

- Aravindh, L. y Ganesan, R. (2011). Influence of E-Business in SME's Supply Chain Management: A Status Review. *European Journal of Social Sciences*, 23 (3)493-501.
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Bayraktar, E., Demirbag, M., Lenny, S., Tatoglu, E., & Zaim, H. (2009). A causal analysis of the impact of information systems and supply chain management practices on operational performance: Evidence from manufacturing SMEs in Turkey. *Int. J. Production Economics*, 122, (133–149).
- Beltrán, A. y Burbano, A. (2002). Modelo de benchmarking de la cadena de abastecimiento para pymes manufactureras. *Estudios Gerenciales*, 84, (julio – septiembre)13-30.
- Bonilla, R. (2008). Sustitución o reconversión de maquinaria en las PYME, alternativas de desarrollo. *Tecnura*, 12(23)60-71.
- Bonney, M. (2000). Reflections on production planning and control (PPC). *Gestão & produção*, 7 (3)181-207.
- Cano, M.; Olivera, D.; Balderrabano, J. y Pérez, G. (2013). Rentabilidad y Competitividad en la PYME. *Ciencia Administrativa*, 2, (2013) 80-86.
- Cardona, C. (2004). Mantenimiento preventivo industrial. México: Cargraphics.
- Carro, R. y González, D. (2012). *Localización de instalaciones*. Argentina: Universidad Nacional de Mar de Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Contables.
- Castellanos, O.; Gálvez, B.; Montoya, L.; Lagos, Y. y Montoya, I. (2006). Medición del potencial de investigación y desarrollo de las pymes a partir de su capacidad de gestión organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 57, (mayo-agosto), 159-171.
- CEPAL (2010). *La situación de las PYMES en América Latina. El enfoque y el aporte de CEPAL*. Suriname: El autor.
- Corona, S. (2006). *Sistema de aprovisionamiento para un programa aeronáutico. Proyecto de fin de carrera de ingeniería química*. España: Universidad de Cádiz, Facultad de Ciencias.
- Chávez, J. y Torres, R. (2012). *Supply chain management*. Santiago de Chile: RIL editores.
- De la Cruz, I.; Morales, J. y Carrasco, G. (2006). Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: Una propuesta metodológica. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA). San Luis Potosí, México.
- Dini, M.; Corona, J. y Jaso, M. (2002). *Adquisición de tecnología, aprendizaje y ambiente institucional en las PYME: el sector de las artes gráficas en México*. CEPAL: Unidad de Desarrollo Industrial y Tecnológico /División de Desarrollo Productivo y Empresarial. Santiago de Chile.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la Cepal*, 59, 39-52.
- Fredriksson, A. (2011). *Materials Supply and Production Outsourcing*. Thesis for the degree of doctor of philosophy. Sweden: Chalmers University of technology, Department of Technology Management and Economics.
- Gómez, M. (2002). Competitividad de las PyMES: ¿Cómo pueden las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica competir en el mercado local e internacional? *Economía y*

- Sociedad*, 19 (Setiembre – Diciembre) 127 -143.
- Góngora, G. y Madrid, A. (2010). El apoyo a la innovación de la PyME en México. Un estudio exploratorio. *Investigación y Ciencia*, 47, (abril) 21-30.
- Gunasekaran, A.; Patel, C.; Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment, *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (1/2), 71-87. <https://doi.org/10.1108/01443570110358468>
- Holl, A. (2013). Localización y productividad de la empresa española. *Investigaciones Regionales*, 25, 27-42.
- Ibarra, M. A., González, L. A. y Demuner, M. del R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130, doi:10.21670/ref.2017.35.a06
- Jiménez, J. (2002). *Marco conceptual de la cadena de suministro: Un nuevo enfoque logístico*. México: Secretaría de comunicaciones y transportes, publicación técnica No. 215, Sanfandila, Qro.
- Lambert, D. & Pohlen, T. (2001). Supply chain metrics. *The international journal of logistics management*, 12 (1) 1-19.
- Makler (2008). *La administración de riesgos y las Pymes*. Buenos Aires: Makler, S.A.
- Martínez, José y Álvarez, Carlos (2006). Mapa de Competitividad para el diagnóstico de PYMES. *XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática*. México, D.F., octubre de 2006.
- Martínez, M., Santero, R. Sánchez, L. y Marcos, M. (2009). *Factores de competitividad de la pyme española 2008*. España: Fundación EOI, Esc.Organiz.Industrial.
- Marwaha, A. (1975). *Planificación de la producción y modelado de control de inventario en un molino textil compuesto*. Tesis división de graduados, Georgia Institute Technology.
- Mejía, G. y Coronado, J. (2008). Metodología para determinar tamaños de lote en empresas pymes del sector plástico. *XIV Latin Ibero-American Congress in operation research*, 9-12 septiembre, Cartagena de Indias, Colombia.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2007). *Logística y competitividad de las PYMES*. España: El autor.
- Montoya, A.; Montoya, I. y Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de la Pyme en Colombia: Elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28 (1)1-13.
- OECD (1992). *Technology and the Economy. The key relationships*, Paris: El autor.
- OECD (1996). *Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments In The Global Economy*. Paris: Autor.
- Petrik, I.; Maitland, C. y Pogrebnyakov, N. (2016). Unpacking Coordination Benefits in Supply Networks: Findings from Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 582–597, doi: 10.1111/jsbm.12159.
- Quiroga, D. (2003). *Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes. Cuadernos de Investigación y divulgación*. Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. Cali, Colombia.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*, Julio-septiembre, 17, 32-4\*7.
- Bi, R. (2017). E-Supply Chain Coordination and SME Performance: An Empirical Investigation. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 20 (2 )76-84.
- Saavedra, M. y Milla, S. (2012). La competitividad de la MIPYME

- mexicana en el nivel micro: El caso del estado de Querétaro. *XXVI Congreso Anual AEDEM. Creando nuevas oportunidades en un entorno de incertidumbre*. Barcelona, España, 5-7 de junio de 2012.
- Saavedra, M. (Coord.) (2014). *La determinación de la competitividad de las Pyme en el Distrito Federal*. México: FCA, Publishing.
- Saavedra, M. y Milla, S. (2017). La competitividad de la Mipyme en el nivel micro: el caso de Querétaro, México. *En-Contexto* 5(7) 107-135.
- Sahay, B.S. and Mohan, R. (2003). Supply chain management practices in Indian industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33 (7)582-606.
- Secretaría de Economía (2009). *Criterios de estratificación empresarial*. México: Diario Oficial de la Federación, 30 de junio.
- Solleiro, J. y Castañon, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's. *Technovation*, 45 (2005) 1059-1070.
- Stevens, J. (1989). Integrating the supply chain. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 19 (8) 3-8.
- Surowiec, A. (2015). *Supply chain management practices in SME sector*. Research Papers of the Wrocław University of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, (398), 432-440. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.398.41>
- Urgal, B. (2007) ¿Cómo influye la infraestructura de producción en el rendimiento de las empresas manufactureras? *Cuadernos de Gestión*, 7 (2) 13-27.
- Zurich (2016). *Principales riesgos para las pequeñas y medianas empresas en 2016*. Informe del estudio en España. Madrid: Zurich Compañía de Seguros.

## New Work Models and Value Creation: Co-Working Spaces in Mexico

### Nuevos Modelos de Trabajo y Creación de Valor: Co-Working Spaces en México

Martha, Corrales-Estrada<sup>1</sup>

#### Abstract

Co-working spaces are an increasing phenomenon in most cities, with different formats, in some cases individuals look for a place to work on their computer for a few hours, while others assemble specific talent such as freelancers, entrepreneurs, students to socialize, foster collaboration between various disciplines to build a knowledge sharing community, and to create an environment to foster an ecosystem for innovation.

However, the literature lacks conclusive empirical results about the motivations, practices and drivers for sharing collaborative spaces, and if there are theoretical views as rationale for the boom of these collaborative communities. A current understanding in the corporate literature is that people look for jobs and social security, but what is known about the new generations, are they comfortable with cubicles, schedules, and lifelong employment?

To explore the CWS' motivation, practices and drivers, this empirical research was based on two comparative and exploratory case studies as a methodology, and using semi-structured interviews and direct information observation. Secondary data like the content of the spaces' web pages, online forums and discussion mailing lists has also been taken in consideration.

Based on the case study findings, the article proposed a typology of the different drivers to affiliate to a CWS. Two types of networks were

distinguished: (1) networks like The Pool CWS, focusing on an economic logic (cost reduction); and (2) networks like El Cowork, based on a utilitarian logic (sharing of resources, knowledge and means of work).

**Key words:** *Co-Working Spaces, Sharing Economy, Value Creation*

#### Resumen

Los "coworking spaces" son un fenómeno creciente en la mayoría de las ciudades, con diferentes formatos; en algunos casos, las personas buscan un lugar para trabajar en su computadora durante unas pocas horas, mientras que otros reúnen talento específico, como "freelancers", empresarios o estudiantes, buscando socializar y fomentar la colaboración entre diversas disciplinas para construir una comunidad de intercambio de conocimientos y crear un ambiente para fomentar un ecosistema para la innovación.

Sin embargo, la literatura carece de resultados empíricos concluyentes sobre las motivaciones, las prácticas y los detonantes para compartir espacios de colaboración, y si hay enfoques teóricos como fundamento para el auge de estas comunidades colaborativas. Un entendimiento actual en la literatura corporativa es que las personas buscan empleo y seguridad social, pero ¿qué se sabe acerca de las nuevas generaciones, están a gusto

---

<sup>1</sup> PhD; Profesora Investigadora; Departamento de Emprendimiento e Innovación Tecnológica; EGADE Business School; Tecnológico de Monterrey; Sharing Economy y Modelos de Negocio basados en Innovación y Emprendimiento. Email: mcorrales@tec.mx

con los cubículos, los horarios y el empleo de por vida?

Para explorar la motivación, las prácticas y los impulsores del CWS, esta investigación empírica se basó en dos estudios de casos comparativos y exploratorios como metodología, utilizando entrevistas semiestructuradas y observación de información directa. También se han tenido en cuenta datos secundarios como el contenido de las páginas web de los espacios, foros en línea y listas de correo de discusión.

Basado en los resultados del estudio de caso, el artículo propuso una tipología de los diferentes detonantes para afiliarse a un CWS. Se distinguieron dos tipos de redes: (1) redes como The Pool CWS, enfocadas en una lógica económica (reducción de costos); y (2) redes como El Cowork, basadas en una lógica utilitaria (compartir recursos, conocimiento y medios de trabajo).

**Palabras clave:** “Co-Working Spaces”, “Sharing Economy”, Creación de Valor

**Códigos JEL:** O35; L26; M21

## Introduction

Co-working spaces (CVW) are an increasingly global and visible phenomenon in most cities, with more than 7,800 spaces worldwide, located in 63 countries, with 781 CWS just in the US, 230 in Germany, 199 in Spain, 154 in UK, 121 in France, 129 in Japan, 22 in China, 95 in Brazil, 21 in Mexico and 19 in Argentina (Deskmag, 2016). According to the global survey on co-working spaces, the number of CWS worldwide has grown from 75 in 2007 to 3,400 in 2013 and to 7,800 in 2015, representing a 36% of growth in the last 12 months. The number of members worldwide also grew from 43,000 in 2011 to 510,000 in 2015 (Deskmag, 2016).

There are more than 7,800 CWS worldwide, located in 63 countries. The number of members worldwide also grew from 43,000 in 2011 to 510,000 in 2015 (Deskmag, 2016).

Some CWS are being procured by individuals simply looking for a place to work on their laptop for a few hours, while others try to carefully put together an ensemble of small companies and entrepreneurs that come in every day. Research into such spaces has, using survey methodologies, assessed their

ability to make the resident companies grow (Vanderstraeten & Matthyssens, 2012), or contract other users of the same space for business. Critical research in resource, population and geography has focused on the relation of such spaces to their immediate urban environment, pointing out that they might be a vehicle to foster creativity (Peck, 2012), pushing cultural workers to continuously expand their social capital while socializing.

Another impact with the implementation of CWS is the increasing number of self-employed workers (Cappelli & Keller, 2013), considering that a new generation of professionals is attracted into choosing a life with a lot of flexibility in terms of time and place of work, but how this socialization takes place exactly needs empirical study.

Aiming to fill this gap, this paper presents qualitative findings from a research in two CWS in Mexico, one in Mexico City and one in Monterrey, since they are considered to be the most important cities in terms of population as well as economic and industrial activity.

Following a qualitative and inductive approach (Eisenhardt & Graebner, 2007), with detail observation to understand the practices in these spaces as constitutive of the co-working phenomenon. Why members choose to join and to assemble in a common working space, to what end, what is the value proposition, describing the bundle of products and services that create value for a specific customer segment and in this case the advantages to build a community (Osterwalder & Pigneur, 2010). While many of such spaces differ from one another to the extent that it is not always evident to place them in the same category, it is important to start from the intuition that there are some common denominators to be discovered. With the consideration that even though the CWS uses local practices and real-time, the working practices are also global, following the sun, virtually in space and time.

CWS present themselves as exciting places where creativity flourishes and corporate culture seems a distant phenomenon, but what are the dynamics that will allow the community to grow and to survive, individually and as a group?

The outline of this paper is as follows. It starts by discussing the existing literature on CSW; to provide



an understanding on how exactly these spaces are evolved in time, globally and in emerging markets like Latin America, and Mexico in particular. Second, the research question is presented, followed by a proposed methodology based on two case studies in Mexico as a support to present the empirical findings and conclusions regarding CWS with focus on population, resources and culture to explain how and why do individuals and innovation communities enter and participate in co-working spaces.

### **Theoretical Framework**

CWS are a recent phenomenon. Although the term “co-working” originated in San Francisco in August 2005 and was founded by programmer Brad Neuberg, the CWS was organized as a non-profit co-op, hosted by Spiral Muse. The space offered five to eight desks two days a week, along with shared lunches, meditation breaks, massages, bike tours, and a strict closing time of 5:45 P.M. From then forward, there was a rapid growth of co-working spaces in various cities in the US (Spinuzzi, 2012). When the co-working phenomenon spread across the globe in the years following its foundation, it mixed with local practices and policies such as, for example, *Zwischennutzung* in Berlin, as a multi-purpose space (McRobbie, 2016), or the local community-based social enterprises in London, and the breeding places policy in Amsterdam where city authorities tried to form alliances with the local sub-cultural scene in order to create an attractive climate for creative groups in former factories, warehouses and schools (Peck, 2012). The evolvement of such places is ever continuing, and as a result one could find more than 7,800 CWS in 2015 (Deskmag, 2016) and similar venues with various profiles, revenue models and target groups (Gandini, 2015).

The phenomenon we look at is thus on the one hand characterized by diversity, since many CWS combine their co-working area with cafes, galleries, or artist studios, thus creating places that are many things at once. Furthermore, the term co-working does not cover all of the spaces, nor do all co-working spaces look or work the same. At the same time there are certain common denominators to be found between such places. The people working

there often work individually (freelancers, solo-entrepreneurs and students) or are part of a very small organizations looking to be embedded in a dynamic working environment. They often only really need their laptop in order to work, meaning they easily move between different places of work. If not located in a central downtown location, these places often have an urban and leisure-like feel to them in terms of interior design and proximity to cafes, bars, and other urban facilities.

In order to establish a common ground for CWS, so that it is possible to study specifics and differences as the findings are presented, the Ropo et al. (2015) definition was considered as the reference for the paper as a comprehensive definition for CWS (Ropo et al., 2015, p. 3): “A Co-working space is a workspace that has shared desks, a good Internet connection, usually at least one open-plan space, a common kitchen area and meeting facilities. One can join a space on a daily, weekly, monthly or yearly basis. Often there are no dedicated spaces, desks or chairs, and one can/must choose anew every morning: Where do I sit? With whom?”

But CWS are not simply defined by the fact that people work together in the same space. There is often another goal (explicit or implicit) attached to these places, such as the interest to foster collaboration between various disciplines, the aim to build an ecosystem for innovation, or the wish to create environments in which small businesses can grow rapidly (Peck, 2012).

CWS may be perceived as an alternative to “traditional” organizational settings, but their predecessors are in fact spaces for collaboration which were set up by large organizations. In a study of the *Betahaus*, a co-working space in Berlin, Gandini (2015, p. 9) saw in CWS “the natural organizational form for the communal factory”, claiming that CWS may foster solidarity between self-employed workers in precarious circumstances. CWS, he argued, are a successful reaction to the radical changes in the economic system, and should be seen as social laboratories for new ways of value creation. Gandini (2015, p. 4), by contrast, shows himself skeptical towards such hype, he argues that while these places might help to foster a community among solitary workers, the increase

of social capital is only a tool in elevating one's professional profile on the way to individual professional success, and argues that "the communitarian and value-oriented approach to work should therefore be seen as the necessity to share a state that pertains to a creative community", or what Pierre Bourdieu called "habitus", a system or community composed of durable, structured structures designed to find new solutions to new situations, based on members needs and intuitions, which Bourdieu believed were collectively and flexible shaped (Bourdieu, 2004).

Spinuzzi (2012) conducted a qualitative study in CWS in Austin, Texas, showing how people's expectations, interactions and situations they found in the co-working spaces and how these perceptions and experiences mattered greatly for how they understood co-working. It is therefore crucial to take into account the beliefs and actions of those social actors involved in the construction of this phenomenon and its evolution. The social actors involved in this situation built a critical analysis of the politics involved in these spaces through a focus on the practices of these spaces. Nicolini (2009) proposes a methodology of zooming in and zooming out through different community lenses, to consider details and general aspects of the co-working space. Zooming in entail, among other things, a focus on "sayings and doings" on a process of socialization. Zooming out can mean the effects of the global perspective and how it is being implemented on the local working space.

Previous research also intended to understand the social actors involved - management and users of the space – as highly reflexive stakeholders (Nicolini, 2009) who engage in interaction practices, and the effect of these practices in terms of politics and power: what outcomes do these practices produce in terms of socializing, and how do these outcomes in turn afford or shape repeated or new practices. The findings provided some understanding on how the co-working practices were consequential for the production of social life in the community (Feldman & Orlikowski, 2011).

This research builds on three aspects to understand the different collaborative dynamics that are playing out in the localized spaces of the sharing economy. First, the sharing of physical assets (von

Krogh & Geilinger, 2014) is linked with the particular profile of the population in a city or region; second, with the geographical situation including resources and conditions such as the number and quality of universities, governmental agencies or business demand; and third, the materiality of the practices and culture. In this sense, the study of the physical spaces where the collaborative practices take place appears as being highly relevant to the understanding of the phenomenon to have co-working spaces flourishing in certain cities. It is also important to distinguish two different types of co-working modes based on specific reasons or interpretations: co-working to reduce costs and co-working to access resources in terms of knowledge, but in both cases the collaboration in co-working spaces opened the door to find opportunities to innovate.

The theory behind the cost and economic interest is based on the transaction cost economics (TCE) explaining that transactions between agents lead to reduce uncertainty. To overcome uncertainty, transactions imply costs of negotiation and monitoring incidents to bring some order for mutual benefit (Williamson & Ghani, 2012). This collaborative structure depends on the specific agreements and investments required to cover the transactions with mutual benefits. Economic agents will increase their performance if the collaborative structure and the nature of transactions are aligned. Consequently, agents engaging in collaboration and sharing in order to optimize the use of assets will gain a competitive advantage (Williamson & Ghani, 2012).

The theories to support collaboration and resource access are based on 2 phases, one being the resource-based view of the firm (Lin & Wu, 2014), where collaboration and sharing practices are considered as a source of new resources (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996) and sharing knowledge as the main goal of alliances and cooperation (Kale et al., 2000). Most of these studies have assumed that the goal is to acquire knowledge through learning. The second phase is the community-based view (Amin & Cohendet, 2004; Mintzberg 2009) proposing that organizations are managed and governed to pursue the economic and social goals of a community in a manner that is

meant to yield sustainable individual and group benefits over the short and long term (Peredo & Chrisman, 2006). This perspective is aligned with the relational view on sharing that focuses on the effects of the whole network of actors involved in the collaboration, and suggesting that organizations might be motivated to collaborate through sharing knowledge and resources considering the resulting synergies at the network level (Gulati & Singh, 1998). Relationships in the network are based on trust and reciprocity (Mintzberg 2009).

The Knowledge Based Theory provides a lens for the creation, transfer, and application of knowledge that a CWS creates in its community's diversity and heterogeneous knowledge bases and capabilities, which are the main differences and the determinants of creativity and innovative performance. This approach to understand what occurs in the "black box" of the CWS suggests that organizations not only use different knowledge bases and capabilities in developing knowledge but also have different access to externally generated knowledge, projects and networks (Decarolis & Deeds, 1999).

In the Resource Dependency Perspective, CWS are viewed as coalitions. They alter their patterns of behavior to meet, acquire, and maintain external resource needs for the community. The coalitions emerge from social exchanges that are formed to influence and control behavior. Through the monitoring of social ties, alliances, quality of alliances and location of alliances, one can see how it affects the creativity and innovation of the CWS. The environment contains scarce and valued resources, and CWS synergies are going to exploit the benefits by utilizing all the resources they can to achieve their goal of maximization of power. The result is a progressive emergence of a model of co-production and cooperation between members in the community, members are able to identify projects, specific resources, and know how to gain access to them. The existence of this relational capital is a necessity to survive and an attempt to gain first mover advantage, as well as mobilizing resources on a continual basis (Ulrich & Barnay, 1984).

The theory behind the Population Perspective assumes that individuals can be classified into

populations based on common organizational profiles. Once they have been grouped into population niches, quick wins and long-term organizational competitiveness can be explored. Therefore, one can study the CWS's growth through their first five years of entry as a niche particular projects. The next phase is an evolutionary one, whereby the focus is on the relationship between project niches and their environments. Once the project has been conceived as a niche, one can replicate or expand to different specializations (Ulrich & Barnay, 1984).

Considering these theoretical population, resource view and knowledge perspective, this paper tries to understand how do individuals are interested in being part of the CWS in Mexico and if this CWS fosters creativity and innovation.

### **Research Question**

How and why do individuals and creative/innovation communities enter and participate in co-working spaces in specific cities? Empirically, the paper studies two different localized spaces that are representative of the CWS in the two most important cities in Mexico, Monterrey and Mexico City, in order to illustrate the different practices behind the concept of "co-working". In the first case, space members share assets to reduce costs. In the second case, the driver for collaboration is not purely economic but rather to have access to specific needed resources on a needed basis, but in both cases in an inspirational and recreational environment.

## Methodology

To understand the dynamics regarding CWS operation and evolution, this empirical research is based on a comparative and exploratory study (Yin, 2013) of two collaborative spaces.

The study is mainly based on two sources of data: semi-structured interviews, and direct observation. Secondary data like the content of the spaces' web pages, online forums and discussion mailing lists have also been taken in consideration.

*Semi-structured interviews.* The main source of data was semi-structured interviews to managers and members of collaborative spaces. The interviews were done in two phases. In the first step, an exploratory research was conducted in the two different collaborative spaces that agreed to participate in the study. This phase took place between July and August 2016 in Mexico City and Monterrey. In total, 9 interviews were done, most of them face-to-face in the spaces' facilities. The interviews focused on eight aspects: (1) the description of the spaces (members, resources); (2) the innovation modes; (3) the collaborative practices; (4) the role of community managers and organization; (5) the physical space; (6) the methodology and tools; (7) the users' involvement and (8) the knowledge management (i.e. intellectual property management). This phase helped to identify the different collaborative dynamics in an explorative approach. To ensure data corroboration for this phase, additional interviews were included with two innovation specialists, one from Mexico City and one from Monterrey, that have followed the evolution of the collaborative spaces in the cities in the last five years. These experts were researchers and university professors that represented highly knowledgeable informants (see Appendix 1) who can view the focal phenomena from diverse perspectives (Eisenhardt & Graebner, 2007).

*Direct observation.* The second main source of data was non-participatory observation of the community activities in the selected two cases. The decision to not make participatory observation was made to avoid interfering with the existing members' activities and knowledge sharing habits. In total, approximately 16 hours of formal observation and several more of informal observation, 8 hours in each location. Following observations, notes were

taken to build a more comprehensive understanding of the environment, the dynamics of collaboration and interactions between the actors within the space.

## Why CWS in Mexico City and Monterrey Mexico City

Mexico City is the capital and most populated city of Mexico, containing sixteen municipalities. As an "alpha" global city, Mexico City is one of the most important financial centers and economic hubs in Latin America.

In 2016, the estimated population for the city was approximately 21 million people, with a land area of 1,485 square kilometers, making it the largest metropolitan area of the world's western hemisphere and both the tenth-largest agglomeration and largest Spanish-speaking city in the world.

Mexico City has a gross domestic product (GDP) of US\$500 billion, making Mexico City's urban agglomeration one of the economically largest metropolitan areas in the world. The city was responsible for generating 16% of Mexico's Gross Domestic Product and the metropolitan area accounted for about 22% of total national GDP. As a stand-alone country, Mexico City would be the second-largest economy in Latin America, after Brazil.

Regarding education and cultural heritage, Mexico City has the largest universities on the continent. The National Autonomous University of Mexico (UNAM), located in Mexico City, is the largest university on the continent, with more than 300,000 students from all backgrounds. UNAM ranked 74th in the Top 200 World University Ranking published by Times Higher Education, making it the highest ranked Spanish-speaking university in the world. The UNESCO named the extensive main campus of the university, known as "Ciudad Universitaria", a World Heritage Site in 2007.

## Monterrey

Monterrey is located in northeast Mexico the capital and largest city of the northeastern state of Nuevo León, in Mexico. It is the second wealthiest city in Mexico and the ninth in Latin America, with a GDP PPP of US\$130.7 billion dollars in 2012.

Monterrey's GDP PPP per capita of US\$31,051 dollars is the highest in the country and second of Latin America. It's considered a Beta World City, cosmopolitan and competitive. Rich in history and culture, Monterrey is often regarded as the most "americanized" and developed city in the entire country, even above the cities along the U.S.-Mexico border.

The city has prominent positions in sectors such as steel, cement, glass, auto parts, and brewing. The city's economic wealth has been attributed in part to its proximity with the United States-Mexican border and economic links to the United States.

As an important industrial and business center, the city is also home to an array of Mexican companies, including international companies such as Siemens, Accenture, Ternium, Sony, Toshiba, Carrier, Whirlpool, Samsung, Toyota, Babcock & Wilcox, Daewoo, Ericsson, Nokia, Dell, Boeing, HTC, General Electric, Gamesa, LG, SAS Institute, Grundfos, Danfoss, and Teleperformance, among others.

According to the coworking organization, the most active and important CWS in Mexico are 23, from Tijuana, Baja California to Merida, Yucatán (see Appendix 1)

#### **The Pool: Case Study in Mexico City**

The Pool is a CWS located in two areas in Mexico City's Polanco and Juarez, both areas surrounded by many boutique shops, fancy restaurants and trendy cafés (see Appendix 2).

The Pool has co-work spaces designed for teamwork. It offers two locations in Mexico City, in Polanco and Reforma, with coworking spaces, offices, meeting rooms, spaces for events, workshops and a networking community.

The services include: infrastructure, high speed internet, fiscal address, copy center, cafeteria, relax room, bike parking. All the meeting rooms include projector, internet, whiteboard, for up to 12 people; the meeting rooms may be rented without having to be a member.

The Pool offers space for events like workshops, with capacity from 15 to 70 people in open spaces. The event spaces include audio equipment, internet and if it is needed the CWS help to promote the event without additional cost.

The Pool in Polanco is located in one of the best business areas of Mexico City, close to shops, restaurants, galleries, parks, and bike stations.

The Pool in Toledo (Colonia Juarez) is located a few steps from Reforma Avenue, close to restaurants, galleries, parks, bars, cinemas; it is close to Zona Rosa, Condesa, Roma, Cuauhtémoc, Insurgentes, metro, metrobus and much more. In comparison to working at home, coworking represents a cost.

However, in comparison to renting an office, coworking represents a cost reduction. In the case of The Pool, the cost of membership is a decisive variable for many coworkers.

Coworking spaces in Mexico City clearly compete in price, and price differences might represent having the space full or almost empty. As a manager of The Pool explained: "our fees are very competitive and the space is ideal to work, offering a nice place at a fair price, because we want all the spaces used".

In some cases, the reduction of costs is relative to the cost of specific assets (like renting an office). In some other cases, the cost reduction is relative to the required investment to fulfill the needs of coworkers.

Coworking spaces not only reduce the direct costs of coworkers, but also simplify the record of transactions and their costs and optimize their working time. A manager explained these advantages: "If in your business plan you consider a monthly expense of X, it makes your job much easier because you can keep an exact track of your expenses. We want coworkers to feel like professionals that can just focus on their work, with a service that supports them".

Coworking also represents to get more for less. For instance, the manager explained that by sharing, coworkers can have access to a much better space: "Our members tell us that we have the best coworking space in Mexico City, there is a lot of light, there is a lot of space and a huge terrace. They love to work outside and prefer this space in particular to work or for informal conversations. Members mentioned also that they could not afford this space we have here if it were only them renting it out".

### **El Cowork: Case Study in Monterrey**

The El Cowork has been architecturally constructed in an open and accessible manner. As the space manager explained, “the physical architecture of the space is designed with collaboration and open sharing in mind.” While it has several distinct spaces, there is little separation between them. The entrance and the collaborative spaces are a large open space. The lounges can, if needed, be divided by semi-transparent curtains, and transparent glass walls rather than concrete or bricks separate the labs. The intention of this setup is to facilitate serendipitous discoveries and inspiration among people who collaborate. In addition to its open architecture, the idea of El Cowork being a place for collaboration is actively promoted on El Cowork web site, its brochures, and a welcome sign at the entrance (see Appendix 3).

El Cowork’s facilities promotes that the spaces be used in ways that are constructive towards the development of creative projects, digital learning and peer collaboration, offering an open agenda for a range of workshops, presentations, exhibitions, and other events on specific topics, but most of the time it functions as an unscheduled space for coworking with no imposed agenda.

El Cowork is based in Monterrey city, a CWS dedicated to the promotion of digital art for businesses, local authorities, agencies, and architecture studios. Since 2014, this service has been supplemented by the creation of the El Cowork Lab, a place of production, research, development and prototyping for guest digital artists. The creation of the El Cowork Lab represents an expansion of the company’s value proposition, initially focused on digital communication and production in the digital arts.

The El Cowork Lab is a collaborative workspace that allows selected external artists to develop their digital projects. It offers artists diverse digital and prototyping tools to develop artistic projects, support in terms of access to corporate networks (potentially interested in renting or buying works) and development of the business model around the cowork produced. In return, El Cowork can also commercially exploit the artists’ works on behalf of the artist.

The forms of cooperation are built around a convenient logic based on the needed resources for particular projects. As a manager explained “We’ll hire people for very specific projects and with particular skills and profile. We are going to need a designer, maybe later a digital multimedia engineer, or at another moment an engineer specialized in robotics, or a developer. We work with 30 people in total, but there are people who work on projects on a needed basis”.

Managing external relations and building the network is characterized by a “community” or “club model”, in which the artist is selected to achieve a residence on the project. The space is reserved for selected artists and engineers. The network is quite closed and forms a highly selective cooperation unlike other collaborative spaces that are based on a more open internal and external sharing logic.

### **Resultados y discusión**

Based on the case studies, two different approaches were identified as drivers or motivations to affiliate as a CWS member: (1) cost-based collaboration; and (2) resource-based collaboration. The results lead us to important contributions to the literature on collaboration and the sharing economy. First, each space tends to focus on one type of sharing, even if the other types of sharing can take a minor role. Cost-based collaboration can be based in mere contractual transactions while a resource-knowledge based collaboration requires a fertile soil of trust, intense engagement from all agents driven by a strong (intrinsic) motivation. Second, the type of sharing implemented depends on the purpose of both the space managers and the community members.

Third, a collaborative community might emerge (or not) depending, in part, on the (different types of) proximity among members.

Four, spaces managers have a leading role in the implementation of the sharing approach, by organizing sharing-focused activities and empowering the community to freely evolve.

Based on the interviews with CEO & Founders (see Appendix 4), direct observation and secondary sources like websites, brochures and online forums, two different dynamics and interests occurred. Members on both CWS expressed satisfaction in

being part of the community from 8.38 in The Pool and 8.87 in El Cowork. They also plan to stay in a long term basis, in The Pool 53% do not plan to leave and 38% plan to stay minimum a year; in El Cowork 68% do not plan to leave and to remain minimum a year in 23% of the cases.

Each coworking motivation to collaborate represents a key and different approach to build a community for each type of space, The Pool's members look for a strategic location to work and meet with clients, and El Cowork's members look to connect with other people to find together opportunities for new projects as a team, sharing ideas and knowledge (see Appendix 5).

Knowledge Base View promotes the centralization and resource pooling (skills, expertise, and networking) in a physical location. The initiative captures a portion of the value created by sharing access to these talents and expertise, and the value generated is distributed in the community.

Resource Base View promotes access to underused resources (tools, machines, and infrastructure) and the investment is shared among the participants.

The Population Base View promotes conditions and capabilities of a particular location to promote institutional coordination of critical entities such as universities, government agencies and business communities with availability and collaboration interest to build an innovation ecosystem of strategic alliances.

Coworking based on cost may be related on contractual transactions while coworking based on people and resources may be related with professional and mutual trust as a ground for building a relationship (see Appendix 6) based on testimonies of managers and users of coworking spaces.

In the case of the operators and managers of the CWS, they also presented different reasons to open and run a sharing space, in The Pool the owner considered it a good opportunity to promote entrepreneurship, do business and find new customers looking to share an office space and share costs. In the El Cowork the owners expressed their motivation to connect other people, talents and

skills as an opportunity to find strategic projects and share ideas and knowledge as a team.

These results contribute to the literature on collaboration by offering some understanding about how the physical environment and the understanding of sharing and collaboration can influence positively the collaborative practices among localized actors in the context of the sharing economy.

This paper will contribute to the understanding of the motivations for joining new working landscapes, specific community-based enterprises as a co-working space in emerging markets, choosing Monterrey and Mexico Cities as representative hubs, based on location, proximity to economic and education centers, and population, as an interesting environment to explore if these synergies of resources, talent and knowledge interacting to foster creativity and innovation.

For academics the case research found implications of organizational theories, particularly the transaction cost of economics in The Pool case; and for the population, resource & knowledge views in El Cowork case.

For practitioners who may consider the dynamics of CWS to better design the layout of the physical spaces, as well as the resources like technology, tools, skills, people and networks. Here, the role of the CWS managers is key to design and implement the right strategies and approaches to foster collaboration and to better organize the right activities or events, like training, promotion, project monitoring, social events, to make sure that the CWS will be sustainable and of value for all the community members and to guarantee that the community is empowered to grow and evolve.

Future research may consider compare the managers and affiliates' motivations and triggers in more CWS in major cities; compare the managers and affiliates' motivations and triggers in more CWS in different emergent markets; and to complement the qualitative approach with a quantitative study focusing on CWS managers and affiliates using professional social networks to contact them, and using the findings of this paper, in particular the networks' typologies as drivers and motivations, and as important insights to design the research instrument.

## Referencias

- Amin, A. and Cohendet, P. (2004). *Architectures of knowledge: Firms, capabilities, and communities*, Oxford: Oxford University Press.
- Badaraco, J. L. J. (1991). *The knowledge link*. Boston, Harvard Business School Press.
- Bourdieu, P. (2004). Structures and Habitus. Material Culture: Critical Concepts in the Social Sciences, 1(part 1).
- Capdevila, I. (2015). Co-working spaces and the localised dynamics of innovation in Barcelona. *International Journal of Innovation Management*, 19(03), 1-28.
- Cappelli, P., and Keller, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575-596.
- DeskMag Co-Working Spaces. (2016). Retrieved on June 16, 2016 from <http://www.deskMag.com/en/coworking-spaces>.
- Decarolis, D., and Deeds, D. (1999). The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance. *Strategic Management Journal*, 20, 953-968.
- Eisenhardt, K.M. and Graebner, M.E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K.M. and Schoonhoven, C.B. (1996). Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150.
- Feldman, M. S., and Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.
- Gandini, Alessandro. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera*, 15(1), 193-205
- Gulati, R. and Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Costs and Coordination Concerns Appropriation in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.
- Kale, P., Singh, H. and Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Klein, B., Crawford, R.G. and Alchian, A.A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326.
- von Krogh, G. and Geilinger, N. (2014). Knowledge creation in the eco-system: Research imperatives. *European Management Journal*, 32(1), 155-163.
- Lin, Y., and Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413.
- McRobbie, A. (2016). *Be creative: Making a living in the new culture industries*. John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard Business Review*, 87(7), 1-5.
- Nicolini, D. (2009). Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organization Studies*, 30(12), 1391-1418.
- Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Peck, J. (2012). Recreative City: Amsterdam, Vehicular Ideas and the Adaptive Spaces of Creativity Policy. *International Journal of Urban and Regional Research*, 36(3), 462-485.
- Peredo, A.M. and Chrisman, J.J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise.




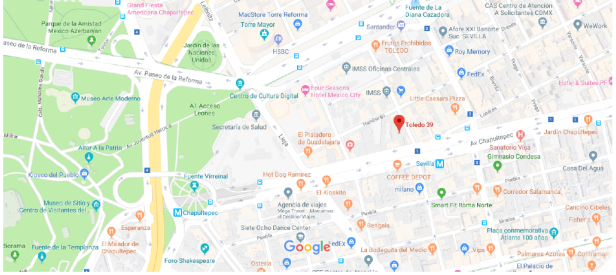
- Academy of Management Review*, 31(2), 309–328.
- Spinuzzi, C. (2012). Working Alone Together: Co-working as Emergent Collaborative Activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 25(4), 399-441
- Ropo, A., Salovaara, P., Sauer, E., and De Paoli, D. (2015). *Leadership in spaces and places*. Edward Elgar Publishing.
- Teece, D. J. (1986). Transactions cost economics and the multinational enterprise: An Assessment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 7(1), 21-45.
- Ulrich, D. and Barnay, B. (1984). Perspectives in Organizations. Resource Dependency, Efficiency and Population. *The Academy of Management Review*, 9(3), 471-481.
- Vanderstraeten, J. and Matthyssens, P. (2012) Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment. *Technovation*, 32(1), 656-670.
- Williamson, O., and Ghani, T. (2012). Transaction cost economics and its uses in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 74-85.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.

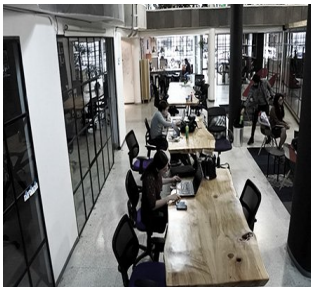
**Appendix 1**  
**CWS in Mexico**

City	Offering	Membership	Services
Smart Space Hub, San Miguel de Allende, Gto	3 day free of charge at the open space, open Mon-Fri 10am to 6pm	Membership verification & confirmation from CWS mgr	Meeting rooms up to 8 people, two CWS, Hall Events people, Lockers, Coffee & Tea
Urban Station, Polanco, Mexico City	First global network designed especially for mobile workers . 3 day free of charge @ open space, open Mon-Fri 8am to 8pm	Membership verification	Wifi, printers, meeting rooms, lockers, individual office rooms, auditorium, virtual office, courier services, bev desk service, valet parking,
Sandbox Coworking, Santa FE	3 day free of charge at the open space, open Mon-Fri 8am to 6.30pm	Membership verification & confirmation from CWS mgr	Meeting room up to 8 people, Lockers, Coffee & Tea
Co-Work, Mexico City	3 days free access	Membership verification	Wifi, meeting rooms
Spacioss, Mexico City	3 days free access. Please send e-mail ó call us in advance.	Membership verification & confirmation from CWS mgr	Wifi, meeting rooms
Craftworks, Mexico City	3 days pass. Open Mon-Fri 8:00am-10:00pm/Saturday 9:00am-2:00pm	Membership verification & confirmation from CWS mgr	Lounge, coffe shop, meeting rooms, hot desk, showers
Collective MX, Mexico City	3 days pass. Open Monday-Saturday 7am-11 pm	Membership verification & confirmation from CWS mgr	FREE coffee, snacks, water & beer, high-speed Internet beautifully modern spaces, conference room w/project booth, lockers, amazing location/downtown MX City
Garage Cowork, Mexico City	You have to start somewhere, so why not here?? We would be more than happy to have you here and know your projects!!	Membership verification.	Comfortable & cozy coworking and private spaces, co restaurant, cool terraces, play room, meeting rooms, p spaces, trainings & conferences, support to entreprene amazing community
Coworking Monterey	3 days pass. Open Monday-Friday, 9am-9pm / Saturday 10am-6pm	Membership verification & confirmation from CWS mgr	Community depending on your skill, open to organize (training, presentation) to introduce any subject of inte
El Cowork, Monterrey	Contact ahead of time. Admission limited on availability & frequency	Membership verification & confirmation from CWS mgr	Meeting rooms, internet, coffe shop
Taller.C, Monterrey	Contact ahead of time. Admission limited on availability & frequency	Membership verification & confirmation from CWS mgr	Meeting rooms for up to 10 people, open space, coffee Internet
Nevermind, Guadalajara, Jal	Professional office space, interactions & collaborative work and multidisciplinary teams. 3 day pass. Open Monday-Friday 8:30am-8:00pm & Saturdays 9:00am-2:30pm	Membership verification & confirmation from CWS mgr	2 meeting rooms-12 people, 1 workshop room-30 peop lounge space, Internet 200 MB (wifi&ethernet), librar Napping pods, Complimentary grounded coffee&tea (: Scanner & photocopies included, Casual Friday (snack included) & social networking events, Phone booths, f WC ADA accessible, Parking, Creative mornings ever
<epicnest> , Guadalajara, Jal	A whole experience!community & people you meet. Come, teach, learn & create businesses! Boost productivity! 5 day pass. Open: Monday-Friday from 9:00AM-8:30PM, Saturday from 9:00a,-2:00pm	Membership verification: Come in, tell us your CWS, chill, relax and enjoy!	Meeting rooms for up to 12 people, Library, Freshly g coffee, tea, popcorn, snacks, high speed Internet
Central Business Station, Guadalajara, Jal	3 day pass at open space, coffee, water and snacks included. Open Mon-Fri 9:00am-8:00pm Sat 10:00am-6:00pm. Give feedback & rating on FB	Membership verification & confirmation from CWS mgr	Meeting rooms from 4 to 16 people, CWS, ,Lockers, C Water, if you don't bring your laptop we have PC or N rental per hour(check availability)
27Hub, Tabasco	Come, bring something to share with/community (a talk, projects, workshop ideas). Open 24/7.	Membership verification & confirmation from CWS mgr	Internet, lounge, recording rooms, common open sapac
Espacio Entjuanarte, Tijuana, Baja California	Email us in advance, we would like to give you a proper welcoming :)	Membership verification	Free Parking and Wifi, Coffee, Library
Index Open Studio, Tijuana, Baja California	Multi-use CWS located downtown Tijuana. 3 day pass approved coworkers. Open Mon-Fri 8am-9pm	Membership verification. We'll need confirm your eligibilty.	Meeting rooms up to 10 people, Library, Lockers, Cof Twitter: @indexopenstudio
Hub Center, Ensenada, Baja California	3 day pass approved coworkers on the go. Open Mon-Fri 9am to 8pm	Membership verification. We'll need confirm your eligibilty.	Meeting rooms , auditorium, virtual offices, executive coworking lounge, coffee&tea
Hello Open Workspace, Sonora	3 day free pass. Open Mon-Sat 8am-8pm.	Membership verification. We'll need confirm your eligibilty.	Meeting room; Coworking Lounge; coffee and tea; fre national and international calls; high speed Internet; lo security; kitchen; a big happy community :)
Nodo Cowork, Merida, Yucatán	3 day free pass. Open Mon-Fri 9am-8pm.	Membership verification. We'll need confirm your eligibilty.	We can help you out with accommodation and field tri
The HubLab, Merida, Yucatan	3 day free pass. Open Mon-Sat 9am-8pm.	Membership verification. We'll need confirm your eligibilty.	Makerspace + FabLab

Source. (CWS in Mexico (source: <http://wiki.coworking.org/w/page/16583744/CoworkingVisa>).

**Appendix 2**  
The Pool CWS.

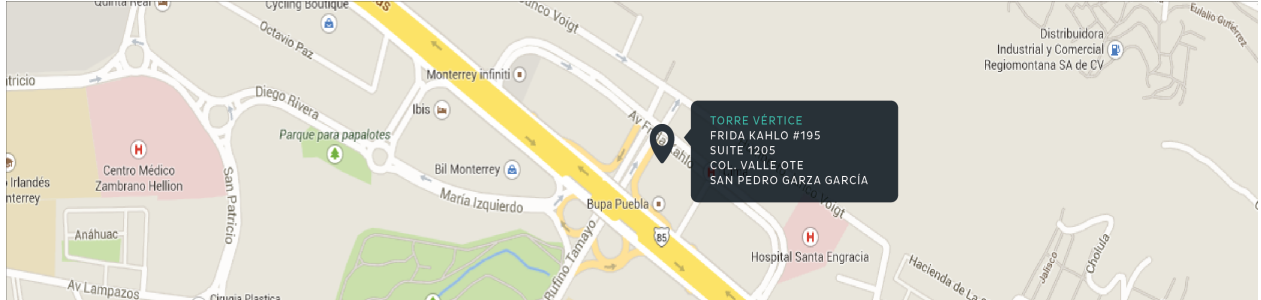
The Pool in Polanco	The Pool in Juarez
	
<p>Polanco area in Mexico City is considered a posh and safe neighborhood. The area is filled with high-end shopping, with some of the world's best restaurants, museums, and fancy bars.</p> <p>And Polanco's not just a beautiful face with a vapid personality. It offers some of Mexico City's best parks, including a section of the Chapultepec Park, and places to explore such as the Museo Soumaya and the Museo Nacional de Antropología.</p>	<p>Juarez area in Mexico City is an eclectic mix of hip new places and classic restaurants from the mid-20th century.</p> <p>Juarez hosts some of the city's best art galleries.</p> <p>Juarez is located between the historic center of Mexico City and the Chapultepec Park area, just south of the Paseo de la Reforma, which is one of Mexico's main commercial districts and its financial center.</p> <p>The best known area of the colonia is Zona Rosa (Pink Zone) which is a tourist attraction for its artistic and intellectual reputation.</p>



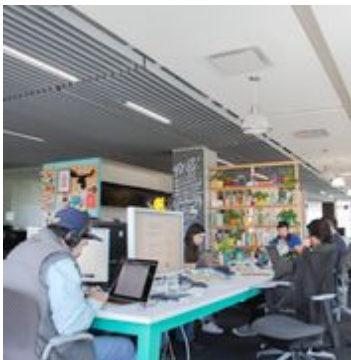
Source. (<https://thepool.mx/>)

### Appendix 3 El Cowork.

#### El Cowork en San Pedro Garza García, N.L., México (Monterrey Metropolitan District)





San Pedro Garza García is a city-municipality in state of Nuevo León (Northeast of Mexico). It is a contemporary commercial suburb of the larger metropolitan city of Monterrey. The area hosts important corporations and financial institutions. It includes prestigious universities, malls, hotels, restaurants, parks and residential buildings. It is considered a wealthy sector and safe neighborhood..



Source. (<http://www.elcowork.com>)

**Appendix 4**

*CWS's Founders & CEOs Vision*

Interviews with CEOs and Founders		
CWS	The Pool	EI Cowork
Founder and CEO	Luis Barrios 	Jorge Camargo 
Profile	Luis got a master's in entrepreneurship at Babson College in Boston, MA. After finishing his master program, he envisioned to build and to support an entrepreneurial community in Mexico: The Pool.	Jorge started his bachelor degree in computer science at Monterrey Tech and finished his degree at UT Austin. Jorge realized that if he had started Ecaresoft, his first startup in a more collaborative space, surrounded by people going through a similar process, the launching might have taken not 18 or 12 months but much less time. He started EI Cowork.
CWS's launching	2013	2014
Members' driver to be part of a CWS	Economic and networking with entrepreneurial ecosystem	Knowledge-based community (startups) and relational
Average time as a member	8 to 14 months	18 to 24 months
Revenue Stream	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contracts for 6 to 24 months for space rentals</li> <li>2. Training workshops: digital transformation, search funds, etc.</li> </ol>	Subscription for memberships by month, and EI Cowork has only two types of memberships, full time and half time.

<p>Customer Segment</p>	<p>The target consists of companies that are growing or in creation, as well as freelancers, independent executives who develop their business in a more nomadic way and need a place where they can receive clients, with meeting rooms, get more professional phone calls, access to internet, a cafeteria area in central neighborhoods and the country's business areas, in the case of Mexico City</p>	<p>Focused mainly on the "maker" or creative people because in principle the main pitch was for technology startups, but in reality it ended up being the ecosystem that revolves around not just technology startups, but also design agencies, digital marketing, freelancers, etc., but within that niche. El Cowork has to choose who works in the space, particularly because it's not a huge space, it may be that the value of working in the CWS is greater than just with people working at totally random things.</p>
<p>Value Proposition</p>	<p>"The proposal is a theme of community and linkage; it's a theme of being able to exactly access spaces favorable to the development of business, to productivity with accessible costs and without fines, with flexible contracts for them based on their needs. So, in addition to creating events, there is normativity, bringing speakers to different workshops, courses, talks that professionalize their business, that strengthen the capabilities of these companies to grow, connect them to lawyers, talk to them on subjects like taxes, digital marketing, how to develop mobile applications, how to connect them to programmers, development houses, schools that produce profiles for software development so they can hire human capital; on ecological topics, innovation topics like raising capital, which are the funds that actively invest here in Mexico, in which phase, and better practices for raising capital, among others"</p>	<p>"There are several aspects of the proposal of value; one is belonging to a community that's going to help you grow, by sharing knowledge or an infrastructure; (2) although it sounds presumptuous but I think it's important. . . I think the place where you work can affect even your habits or how comfortable you feel, so part of the CW's proposal is to give in to sharing a space with more people, and with that you can have a much better space than if it's just for yourself; it's that mix between being part of a community and being in a space where you feel good about going to work every day. Elaborating in that hypothesis, what makes a difference between MBA programs is maybe what students are in each program, and then we think something similar could apply in a CWS, where the social circle you make while you're starting a business can have a much greater and faster impact on it or on the possibility of success for that venture"</p>

Source. (Author's Interviews).

**Appendix 5**

*Dynamics and Motivations for Co-Working Spaces' Members*

Online surveys to members																														
Dynamics of the CWS	The Pool (Mexico City) (Responses from 18 members)	EI Cowork (Monterrey) (Responses from 13 members)																												
Members' driver to be part of a CWS	Economic for cost sharing based on price	Knowledge and resource sharing based on convenience																												
Organizational Theory	Transaction Cost of Economics (TCE)	Resource, Knowledge and Population Based Views																												
Theoretical Approach's Authors	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCE: Williamson &amp; Ghani, 2012;</li> <li>TCE: Teece, 1986;</li> <li>TCE: Klein, Crawford, &amp; Alchian, 1978</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knowledge based enterprise: Badaraco, 1991;</li> <li>Resource based enterprise: Eisenhardt &amp; Schoonhoven, 1996;</li> <li>Community based enterprise: Peredo &amp; Chrisman, 2006;</li> <li>P2P models: Bauwens, 2006</li> </ul>																												
Planned time to stay	<p style="text-align: center;"><b>The Pool (N=18 members)</b></p> <table border="1"> <caption>The Pool (N=18 members)</caption> <thead> <tr> <th>Time Period</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1-3 months</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>3-6 months</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>6-12 months</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>12-18 months</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>18-24 months</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Not planning to leave</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>	Time Period	Percentage	1-3 months	11%	3-6 months	17%	6-12 months	22%	12-18 months	28%	18-24 months	17%	Not planning to leave	6%	<p style="text-align: center;"><b>EI Cowork (N=13 members)</b></p> <table border="1"> <caption>EI Cowork (N=13 members)</caption> <thead> <tr> <th>Time Period</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1-3 months</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>3-6 months</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>6-12 months</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>12-18 months</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>18-24 months</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>Not planning to leave</td> <td>9%</td> </tr> </tbody> </table>	Time Period	Percentage	1-3 months	9%	3-6 months	9%	6-12 months	18%	12-18 months	27%	18-24 months	45%	Not planning to leave	9%
Time Period	Percentage																													
1-3 months	11%																													
3-6 months	17%																													
6-12 months	22%																													
12-18 months	28%																													
18-24 months	17%																													
Not planning to leave	6%																													
Time Period	Percentage																													
1-3 months	9%																													
3-6 months	9%																													
6-12 months	18%																													
12-18 months	27%																													
18-24 months	45%																													
Not planning to leave	9%																													
Choice of space to work	In an individual office (42%), in a meeting room (36%) or in a coffee area (12%)	In an open space (52%), in a team office (36%) or in a coffee area (12%)																												
Members' interactions	Casual and small talk (40%), sharing contacts (50%), and sharing opportunities for projects (10%)	Sharing knowledge (28), brainstorming or sharing new ideas (30%), sharing opportunities for new jobs or projects (42%)																												
Sense of belonging	From strongly (61%) to very strongly (28%)	From strongly (41%) to very strongly (52%)																												
Motivators as members	<ol style="list-style-type: none"> <li>"I decided to become a member of The Pool because I got the advantages of working in a nice space but reducing my direct costs, simplifying bookkeeping and with flexible working time based on my needs"</li> <li>"As a coworker in The Pool, I feel the support of the staff there to cover all office matters being shared, making it easier for me to focus on my projects"</li> <li>"I enjoy the location of The Pool and the facilities being shared by all the community for a fair price based on my demand"</li> <li>"As a member I have access to technology infrastructure such as servers, Internet speed, secure connections and safe access to the place and to the information for a reasonable price"</li> <li>"I like to invite my prospects and customers and offer them a convenient place for business meetings, with open spaces with light and nice terrace. I could not afford these spaces as an individual"</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>"I enjoy being able to connect with people for specific projects. We are going to need a designer, later an electronics engineer, or at another moment an engineer specialized in robotics, or a developer"</li> <li>"As a member I have the possibility to collaborate with people who work on projects on an ad hoc basis".</li> <li>"I am interested in keeping updated with the workshops and conferences being offered in the CWS"</li> <li>"As a member, I consider the CWS as a "club" model in which the designer or engineer are selected to achieve a component on the project"</li> </ol>																												

Source. (Author's Interviews).

**Appendix 6**

*Interviews & Testimonies of Community Managers*

Interview to Community Managers		
Dynamics of the CWS	The Pool (Mexico City) (Responses from Two Community Manager)	El Cowork (Monterrey) (Responses from Two Community Managers)
Motivators as operators	A: "improve the work experience of other people"	A: "interest in coworking movement & personal fulfilment to connect people to find opportunities to collaborate in new projects"
	B: "In The Pool we have people with the expectation to build a long-term, more than 50% of our affiliates have been members for more than a year trying to be part of a professional community but with flexibility and autonomy and trying to share the cost of the working space. We offer a nice space for a good price in order for the space to be used, because we are convinced is better to have a community paying a reasonable price than a small group paying high prices"	B : In El Cowork Space we offer a collaborative workspace that allows selected external designers and engineers to develop their digital projects. It offers professionals diverse digital and prototyping tools to develop design thinking projects. It also offers support in terms of access to corporate networks (potentially interested in contracting innovation projects) and in return El Cowork can commercialized their members' work. The forms of cooperation are built around the needed resources for particular projects.

Source. (Author's Interviews).



## VARIABLES PREDICTIVAS DE LA ROTACIÓN LABORAL EN LA EMPRESA

### Predictive variables of the firm's employee turnover

Jesús Moisés Beltrán Gámez<sup>1</sup>

#### Resumen

El estudio examina un problema de rotación laboral en una empresa manufacturera. Se plantearon dos objetivos: (1) analizar y evaluar el ambiente laboral de la empresa, y (2) proponer recomendaciones de mejora para el problema de rotación. Con base en información del personal y la revisión de la literatura, se identificaron cuatro factores de influencia (enriquecimiento del puesto laboral, percepción de equidad, burnout, y satisfacción laboral) en las intenciones de los empleados de abandonar la empresa. Reconociendo que la intención de abandono es un predictor confiable de la rotación se plantearon cuatro hipótesis. Las pruebas de hipótesis permiten confirmar la medida en que la varianza en la intención de abandono puede ser explicada por las variables independientes. Ciertamente, la percepción de justicia y el burnout afectan las intenciones de abandono, por mediación de la satisfacción laboral. No se encontró relación entre enriquecimiento del puesto laboral y satisfacción laboral, ni entre enriquecimiento del puesto e intención de abandono, cuando en ambos casos se controló la variable satisfacción laboral. Finalmente, se hace un balance del alcance y limitaciones del estudio y se emiten recomendaciones que pueden ser útiles para la empresa.

**Palabras clave:** *rotación laboral, intención de abandono, satisfacción laboral.*

#### Abstract

The study focuses on a manufacturing firm's employee turnover problem. It has two main objectives: (1) to analyze and assess the firm's employees' situation, and (2) to make a proposal for improvement on the firm's turnover problem. Based on employees' information and a literature survey, four influencing factors were identified (job enrichment, perceived equity, burnout, and job satisfaction) as determinants of an employee's intentions to leave the firm or stay with it. On the assumption that intention to leave is an excellent predictor of turnover, four hypotheses were developed. Hypotheses testing offered insights into how much of the variance in intention to leave can be explained by the independent variables. Certainly, perceived justice and burnout have an influence on intention to leave through job satisfaction's mediation. There was no relationship between job enrichment and job satisfaction, and neither was between job enrichment and intention to leave, when on both cases job satisfaction was controlled for. The paper ends with a discussion on the study's scope and limitations and provides a few suggestions that can be valuable to the firm.

**Key words:** *employee turnover, intention to leave, job satisfaction.*

**Códigos JEL:** M12, M51, M54.

<sup>1</sup> Doctor en Administración con concentración en Negocios Internacionales; Profesor de tiempo completo; Departamento de Ciencias Económico Administrativas; Instituto Tecnológico de Tijuana; Línea de investigación: Capital Humano; [jmbeltrang@prodigy.net.mx](mailto:jmbeltrang@prodigy.net.mx)

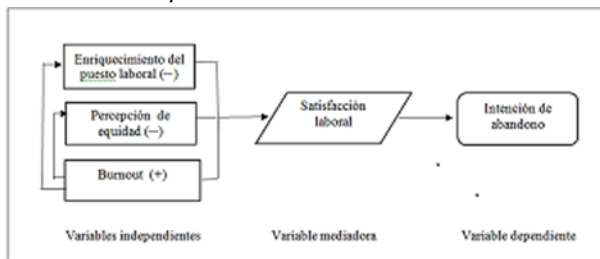
Artículo Recibido: 7 de Junio de 2019  
Artículo Aceptado: 30 de Agosto de 2019

## Introducción

El artículo presenta resultados de investigación acerca de un problema de rotación de personal en una empresa manufacturera de productos médicos. En el documento se describe el proceso completo de planeación, diseño e implementación de una metodología que resulta efectiva no solo para el análisis y medición de variables, sino también para proponer medidas correctivas que permitan disminuir la intención de abandono y la rotación subsecuente.

La formulación de hipótesis del estudio está basada en entrevistas al personal de la empresa y en la revisión de la literatura. De igual forma se diseñó el instrumento de recolección de datos, que incluye múltiples reactivos y escalas de medición para cada una de las variables. Además, el texto describe el proceso de investigación, incluyendo las etapas de codificación de respuestas y captura de datos, la aplicación de medidas de estadística descriptiva, las estimaciones de modelos de regresión para probar las hipótesis, y el análisis y discusión de los resultados. Finalmente, se hace un balance del alcance y limitaciones del estudio y se emiten algunas recomendaciones que pueden ser útiles para la empresa.

**Figura 1**  
*Modelo conceptual*



La investigación se realizó en una empresa mediana, dedicada a la manufactura y distribución de instrumentos y productos que demanda la industria de atención de la salud, entre los que se incluyen instrumentos de presión sanguínea,

instrumentos quirúrgicos, accesorios dentales, y otros. La empresa cuenta con un total de 360 empleados, los cuales se distribuyen en tres turnos. Aunque la empresa tiene un desempeño razonablemente satisfactorio, los directivos reconocen que podría tener mejores resultados si no fuera porque experimenta una elevada rotación de personal en casi todos los niveles y en todos los departamentos. Por tanto, en la investigación se plantearon dos objetivos:

1. Analizar y evaluar el ambiente laboral de la empresa, y
2. Proponer recomendaciones de mejora para el problema de rotación.

En virtud de la dificultad para contactar a los empleados que ya no trabajan en la empresa, durante la planeación de la investigación se planteó la necesidad de enfocarse en el personal presente y, con base en la información proporcionada por los empleados y en una revisión de la literatura, se procuró identificar los factores de influencia en las intenciones del personal de permanecer en la empresa o abandonarla. Se adoptó este enfoque de investigación tomando en cuenta resultados de investigaciones anteriores, que establecen que la intención de abandono es un predictor confiable de la rotación de personal que finalmente ocurre.

En una primera etapa se aplicaron entrevistas no estructuradas con alrededor de 50 empleados ubicados en varios niveles y en departamentos distintos. Al inicio de las entrevistas se planteó la siguiente declaración: "Nos interesa solicitar su opinión acerca de su experiencia con su vida laboral. Mencione todo aquello que Ud. considere importante en su trabajo, como pueden ser problemas relacionados con su trabajo, el ambiente laboral, la organización, la supervisión, y todo lo demás que Ud. piense que es relevante. Si estas entrevistas nos permiten detectar adecuadamente los problemas experimentados, podremos formular recomendaciones apropiadas a la gerencia de la empresa para que mejore la calidad de vida laboral. Por ahora, solo nos

interesa conversar con Ud. y, en otra ocasión, podríamos aplicar una encuesta.”

En promedio, cada entrevista duró alrededor de 45 minutos, y todas las respuestas de los trabajadores fueron tomadas en cuenta. Una vez que se tabularon las respuestas, se reveló que los problemas citados con mayor frecuencia, expresados de una forma u otra, tenían que ver con tres áreas principales: el trabajo (los empleados dijeron que sus trabajos eran aburridos o demasiado complejos; que no les permitían hacer el trabajo como ellos deseaban, etc.), la percepción de inequidad (se recibieron comentarios como: “Dedico más esfuerzo a mi trabajo que lo que recibo a cambio.”), y burnout (fatiga física y emocional) (se hicieron comentarios como: “hay tanto trabajo que hacer que al final del día estamos física y emocionalmente agotados;” “frecuentemente sentimos la necesidad de tomar descansos debido al agotamiento;” etc.).

### **Marco teórico**

La revisión de la literatura permitió confirmar que las variables: enriquecimiento del trabajo, percepción de equidad, y burnout son predictores confiables de la intención de abandono y la rotación subsecuente. Además, se encontró que la variable satisfacción laboral también es un predictor importante de la intención de abandono. Con base en las entrevistas y la revisión de fuentes bibliográficas, se construyó un marco teórico y se plantearon cuatro hipótesis, que se mencionan a continuación:

*H<sub>1</sub>: El enriquecimiento del puesto de trabajo tiene un efecto negativo en la intención de abandono.*

*H<sub>2</sub>: La percepción de equidad tiene un efecto negativo en la intención de abandono.*

*H<sub>3</sub>: El burnout tiene un efecto positivo en la intención de abandono.*

*H<sub>4</sub>: La satisfacción laboral está en medio de la relación entre enriquecimiento del puesto de*

*trabajo, percepción de equidad, y burnout, por un lado, y la intención de abandono, por el otro.*

Resulta pertinente señalar aquí que las cuatro hipótesis derivadas del marco teórico son particularmente relevantes para encontrar respuestas al problema de la rotación de personal. Ciertamente, la prueba de las hipótesis aporta resultados positivos de la medida en que la varianza en la intención de abandono puede ser explicada por las variables independientes y, con esa información, se determinó cuál debería ser la acción correctiva que se necesita implementar. A continuación, se presenta una descripción de cada una de las variables y sus antecedentes documentados en la literatura.

### **Intención de abandono**

La intención de abandono es un indicador de una insatisfacción presente con el empleo que tiene una persona y se le reconoce como el predictor más fuerte de la decisión final de renuncia del empleado (Johnsrud y Rosser, 2002; Michael y Spector, 1982). Se argumenta que una carga pesada de trabajo (es decir, una alta exigencia laboral) es un precursor de stress laboral y burnout, de una disminución en la satisfacción laboral, y de una creciente intención de abandono. Por ejemplo, Lee y Mowday (1987) revelaron que el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, y el involucramiento en el trabajo contribuyen a predecir las intenciones de abandono, lo cual, a su vez, explica la rotación que finalmente ocurre.

La intención de abandono se define como la disposición de un trabajador de abandonar su empleo presente con el propósito de encontrar otro empleo en el corto plazo (Purani y Sahadev, 2008). La intención de un individuo de abandonar su organización ha sido documentada en numerosos modelos de stress. En particular, el concepto intención de abandono captura la evaluación realizada por el empleado así como la percepción de alternativas de trabajo (Allen et al.,

2003; Mobley et al., 1979). Numerosas investigaciones han establecido que la intención de abandono es uno de los predictores más importantes y un síntoma inmediato de la rotación de personal (Griffeth et al., 2000; Porter y Steers, 1973; Rizwan et al., 2013).

A través de décadas, el concepto intención de abandono ha recibido un gran apoyo teórico y empírico atribuido a su importancia predictiva de la rotación de personal (Mobley et al., 1978; Steel y Ovalle, 1984; Tett y Meyer, 1993). Por ejemplo, en un estudio de meta-análisis, Griffeth et al. (2000) mostraron que las intenciones de renuncia constituyen el predictor, por sí mismo y más fuerte, de la rotación voluntaria realizada.

Se ha revelado que los empleados comprometidos son menos proclives a abandonar una organización que los no comprometidos (Angle y Perry, 1981; Porter et al., 1974). Además, Williams y Hazier (1986) también encontraron que el compromiso organizacional parece ser un mejor predictor de la rotación en comparación con otras actitudes hacia el trabajo, especialmente la satisfacción laboral. De manera similar, Porter et al. (1974) descubrieron que la intención de abandono y la búsqueda de empleo eran atribuibles a una declinación del compromiso.

Por consiguiente, y debido a que el compromiso afectivo está relacionado con la afinidad emocional del empleado, así como con su identificación e involucramiento con la organización, es probable que aquellos empleados comprometidos pudieran permanecer dentro de ella, en virtud de su deseo de mantener su membresía y así facilitar el logro de metas organizacionales (Suliman e Iles, 2000).

### **Satisfacción laboral**

Un tópico que ha sido extensamente examinado en la literatura de intención de abandono ha sido la satisfacción laboral. Básicamente, el concepto de satisfacción laboral permite establecer la cantidad de individuos

satisfechos con su trabajo. En términos generales, se ha encontrado que la satisfacción laboral está correlacionada negativamente con la rotación de personal (Griffeth et al., 2000; Tett y Meyer, 1973).

Los programas efectivos de compensación laboral se enfocan en procurar alcanzar el nivel de satisfacción mediante la motivación y recompensa de los trabajadores por su participación en el mejoramiento de la productividad. La mayoría de los estudios ha llegado a la conclusión de que la satisfacción del empleado es el aspecto más predecible de la rotación de personal. Griffeth et al., 2000 establecieron que la remuneración vinculada con las condiciones laborales, los supervisores, y las características del puesto de trabajo constituyen causas distintas de satisfacción laboral. Por supuesto, la terminología y los diversos ámbitos en que se realiza la investigación pueden producir resultados distintos. Por ejemplo, si el trabajador está insatisfecho con su trabajo, la tasa de intención de abandono será elevada, mientras que si el trabajador está satisfecho con su trabajo, la permanencia en la empresa será más prolongada.

### **Enriquecimiento del puesto laboral**

Es un concepto administrativo basado en un artículo publicado por el psicólogo Frederick Herzberg (1968), que se refiere al rediseño de los trabajos de modo que resulten más desafiantes e involucren tareas menos rutinarias. El enriquecimiento contribuye a eliminar la percepción de que el trabajo es repetitivo o que no ofrece alguna perspectiva de mejora en la carrera del empleado. La utilización de programas de enriquecimiento ayuda a incrementar la productividad del empleado así como a mitigar la rotación laboral (Vijay, 2015).

Existe una interdependencia entre los conceptos: enriquecimiento del puesto laboral, extensión del puesto laboral, satisfacción del empleado y desempeño del empleado. El enriquecimiento del puesto laboral y la extensión

del puesto laboral ayudan a crear un sentimiento de pertenencia del empleado con la organización y, de ese modo, contribuyen a mejorar su desempeño (Norton et al., 1979). El desempeño de los empleados puede mejorarse incrementando el nivel de satisfacción y éste puede mejorarse a través del enriquecimiento y la extensión de sus puestos de trabajo dentro de la organización (Saleem et al., 2012). El enriquecimiento del puesto laboral mejora el nivel de motivación y el desempeño de los empleados en el sitio de trabajo; además, ello redundará en una mayor propensión para el logro de metas (Herzberg, 1968; King-Taylor, 1977; Myers, 1970; Latham y Baldes, 1975).

El modelo desarrollado por Hackman y Oldham (1975) propone tres características del enriquecimiento del puesto laboral, las cuales son: tareas significativas, identidad de tareas, y diversidad de habilidades. La característica de tareas significativas se refiere a que el trabajo deberá tener un impacto directo en la organización o en sus stakeholders. Debe asegurar al trabajador que está haciendo algo importante por su organización y por la sociedad. La identidad de la tarea, se refiere a facilitarle a los empleados concluir una tarea íntegra de trabajo. Es decir, la identidad de la tarea será reconocida cuando se extiende para generar un producto completo. La diversidad de habilidades se refiere a incrementar la cantidad de habilidades que el individuo emplea al desempeñar su trabajo. Una mayor variedad brinda a los empleados una mayor seguridad acerca de sus capacidades, en la medida que ellos pueden desempeñar diversos trabajos de modos distintos (Saleem et al., 2012).

Los beneficios que resultan de mejorar la calidad de vida laboral incluyen a empleados más sanos, más satisfechos, y más productivos. Además, esos beneficios incluyen a organizaciones más eficientes, adaptables, y lucrativas. Por ello, se afirma que el enriquecimiento del trabajo es una solución potencial a estos retos organizacionales, lo cual exige el diseño de puestos de trabajo con mayor variedad de tareas, así como otorgar al empleado

una mayor responsabilidad en la conclusión de una tarea íntegra, retroalimentación, y la oportunidad de tener experiencias laborales significativas (Ivancevich y Etzel, 1979).

### **Percepción de equidad**

De acuerdo con Greenberg (1990) “es posible que la calidad del trato interpersonal recibido sea un importante determinante de la evaluación de trato justo que hacen las personas.” Por otra parte, las investigaciones realizadas por Tyler y Bies (1989) revelaron “evidencia en apoyo de cinco criterios relacionados con la percepción de justicia en el trato que se da al interior de las organizaciones: (a) una consideración adecuada a los puntos de vista de los demás, (b) la eliminación de los sesgos personales, (c) la aplicación consistente de criterios para la toma de decisiones, (d) proporcionar una oportuna retroalimentación acerca de cada decisión, y (e) una explicación adecuada de las razones de cada decisión” (Greenberg, 1990, con base en Taylor y Bies, 1989).

De acuerdo con la teoría de la equidad (Adams, 1963), en la medida que un empleado experimenta equidad entre contribuciones y resultados en el trabajo, él o ella debería tener una mayor satisfacción laboral que si dicha relación fuese desigual. Por ello, la satisfacción laboral ha sido definida por ciertos autores como “la medida en la que un empleado expresa una orientación positiva y afectiva hacia el trabajo” (Curry et al., 1986).

Por otra parte, el concepto “sensibilidad de equidad” se ha definido como “de qué modo las personas son sensibles a situaciones en las que se les recompensa en exceso y a otras en que se les recompensa deficientemente.” Se argumenta que dicho concepto ha contribuido a mejorar la precisión de la teoría de la equidad en predecir la satisfacción laboral (O’Neill y Mone, 1998).

La investigación realizada por los autores citados brinda apoyo al rol moderador de la variable sensibilidad de equidad en su interacción

entre eficacia personal y satisfacción laboral, así como entre eficacia personal y la intención de abandonar al empleador. Además de establecer que la satisfacción laboral está relacionada con la percepción de equidad, Russell y Farrar (1978) apoyaron la hipótesis de que la satisfacción laboral podía predecirse tomando como base las creencias relacionadas con el trabajo.

De manera similar, dichos autores encontraron que las creencias acerca de las prácticas administrativas democráticas estaban más fuertemente ligadas con la satisfacción que con las creencias acerca de administradores autócratas.

### **Burnout**

La teoría de burnout fue desarrollada por Freudenberg (1974) y se le define como un estado de fatiga por parte de empleados cuyas expectativas no fueron satisfechas. A partir de esta base, Maslach (1978) extendió la teoría incluyendo las frustraciones generadas por trabajadores que tienen que lidiar constantemente con problemas de clientes, lo cual les lleva a quedar exhaustos emocionalmente. Por consiguiente, el Inventario de Burnout de Maslach (MBI), que ha sido ajustado a través del tiempo, hace una estimación del agotamiento emocional derivado de las presiones laborales, la despersonalización (esto es, la falta de empatía de los compañeros), así como del logro personal (Maslach et al., 1996).

Maslach y Jackson (1981) establecieron su teoría de burnout con base en las observaciones que hicieron entre individuos que se desempeñaban como trabajadores de servicios humanos y las emociones que manifestaban. La teoría identifica tres importantes constructos: (1) agotamiento emocional, (2) despersonalización, y (3) disminución de logro personal. Maslach et al. (1981) propusieron que el agotamiento emocional es propio de aquellos trabajadores que sufren de burnout agudo o crónico. Esto es, el agotamiento emocional es “representativo de la dimensión de stress individual y básica de burnout que se refiere

a los sentimientos de quedar emocionalmente vacío” (Maslach et al., 2001). Mientras que la dimensión interpersonal del burnout es representativa del constructo despersonalización, la cual se refiere a una separación negativa del ambiente laboral. Finalmente, la disminución del logro personal “representa la dimensión de autoevaluación del burnout, la cual se refiere a sentimientos de incompetencia y a una falta de logro y productividad en el trabajo (Maslach et al., 2001).

### **Metodología**

La primera tarea fue diseñar un cuestionario

que incorpora medidas bien validadas y confiables acerca del enriquecimiento del puesto de trabajo, percepción de equidad, burnout, satisfacción laboral, e intención de abandono. La percepción de equidad se midió por medio de cinco reactivos del instrumento: 1) “Invierto más en mi trabajo que lo que recibo a cambio;” 2) “Me esfuerzo demasiado considerando lo que recibo a cambio;” 3) “Por el esfuerzo que dedico a la empresa recibo mucho a cambio” (medida retroactiva); 4) “Si tomo en cuenta mi dedicación, la empresa debería darme mejor capacitación;” y 5) “En general, los beneficios que recibo de la empresa superan el esfuerzo que le dedico” (medida retroactiva). El enriquecimiento del puesto de trabajo se midió por medio de cuatro reactivos con escala Likert: 1) “El trabajo es bastante simple y repetitivo” (medida retroactiva); 2) “El trabajo me exige utilizar diversas habilidades complejas y de mayor nivel;” 3) “El trabajo exige en gran medida la cooperación con otras personas;” y 4) “El trabajo en sí mismo no es muy significativo o importante en términos generales” (medida retroactiva).

Los participantes respondieron a estos reactivos empleando una escala Likert de cinco opciones en un rango que va de “Estoy en total desacuerdo” (1) hasta “Estoy totalmente de acuerdo” (5). El burnout se midió con base en las recomendaciones de *The Burnout Measure Short Version* (BMS), de acuerdo con Pines (2005). La

BMS incluye diez reactivos que miden distintos niveles de agotamiento físico, emocional, y mental del individuo. A los participantes se les solicitó que evaluaran la frecuencia con la que experimentan cada uno de los reactivos que aparecen en el cuestionario (por ejemplo, sentirse cansado o desamparado) en una escala cuyo rango va desde 1 (nunca) hasta 5 (siempre).

La satisfacción laboral se midió por medio de un solo reactivo que califica la “satisfacción con tu trabajo presente,” utilizando una escala de cinco puntos, con el rango de medición: “de ninguna manera” a “en gran medida.” Mientras tanto, la intención de abandono se midió por medio de dos reactivos del instrumento: “¿Con qué nivel de certeza tienes la intención de abandonar esta empresa durante el próximo año para buscar otro tipo de empleo?” (reactivo 1), “¿Por un tipo de empleo similar?” (reactivo 2). Los participantes expresaron su nivel de certeza en una escala de calificación de cuatro puntos. Adicionalmente, se incluyeron en el cuestionario variables demográficas, como son: edad, escolaridad, género, tipo de plaza, departamento, y turno de trabajo.

El cuestionario se aplicó en forma personal a 174 empleados, que fueron escogidos mediante un muestreo aleatorio estratificado no proporcionado. Las respuestas se procesaron en el programa SPSS Data Editor (Pallant, 2016) y, a continuación, se procedió con el análisis de datos para probar las hipótesis.

### **La preparación de los datos para el análisis**

Una vez que se obtuvieron los datos de la encuesta, fue necesario codificarlos, registrarlos, y editarlos. Es decir, se buscó establecer un esquema de categorización que sirviera de apoyo a la captura de datos. Posteriormente, se procedió a definir cómo se manejarían las inconsistencias y preguntas sin respuesta. A continuación, se discuten dos aspectos importantes de la preparación de datos.

### **La codificación de las respuestas y la captura de datos**

La primera etapa en la preparación o codificación de datos, consistió en asignar un número a las respuestas de los participantes, de modo que pudieran ser capturadas en una base de datos. Se utilizaron hojas de scanner para capturar los datos del cuestionario. Dichas hojas facilitaron la captura de las respuestas directamente a la computadora sin necesidad de hacerlo manualmente. Este método facilitó la captura al no tener que “peinar” todos y cada uno de los cuestionarios a través de cada reactivo y, de esa manera, evitó confusiones; particularmente, en vista de la cantidad de

preguntas y el número de cuestionarios.

### **Codificación de respuestas**

El cuestionario del estudio contiene 22 reactivos que miden la percepción de justicia (equidad), enriquecimiento del puesto de trabajo, burnout, satisfacción laboral, y la intención de abandono, así como las seis variables demográficas mencionadas.

Por ejemplo, las respuestas de un empleado en particular (el participante #1 en el archivo de datos) a las primeras 22 preguntas fueron codificadas por medio del número encerrado en un círculo por el empleado (1, 2, 3, 1, 4, 5, 1, 3, 3, etc.). Codificar las variables demográficas resultó de algún modo menos obvio. Por ejemplo, el tipo de plaza es un caso especial, ya que se trata de una variable con dos categorías. Se aplicó un enfoque de codificación asignando un 0 = tiempo parcial y 1 = tiempo completo. La utilización de este enfoque, denominado codificación *dummy*, representa en la mayoría de los casos el enfoque más popular y recomendado debido a que facilita el trabajo en la etapa de análisis de datos. Por consiguiente, se codificó el tipo de plaza (tiempo completo) con el número 1 para el participante #1. El turno laboral (tercer turno) se codificó con 3, el departamento (producción) con el 2, y la edad es

54. El género se codificó con 0 (masculino), y la escolaridad (inferior a bachillerato) con 1.

En esta etapa, también se decidió cómo se codificarían las “no respuestas.” Se encontró que algunos investigadores dejan en blanco las “no respuestas,” mientras que otros asignan un ‘9’ o un ‘99’ o un ‘.’ En general, se reconoce que cualquier enfoque es aceptable en tanto que se codifiquen todas las “no respuestas” de la misma forma. Asimismo, se acepta que pueden ocurrir errores humanos cuando se está codificando. Por ello se verificó la exactitud de la codificación en al menos el 10% de los cuestionarios codificados. Se procuró que la selección se ajustara a un procedimiento de muestreo sistemático. Esto requirió verificar la exactitud de cada enésima

forma codificada

#### Captura de datos

Una vez que se codificaron todas las respuestas se procedió a capturarlas en la base de datos. Los datos crudos fueron capturados en el programa de software denominado SPSS Data Editor, similar a una hoja de cálculo, y que permitió capturar, editar, y mostrar el contenido del archivo de datos.

Cada renglón del editor representó un caso u observación (por ejemplo, un participante de la muestra: 174 en este estudio), y cada columna representó una variable (aquí las variables se

definieron como los diversos reactivos de información que se recogieron en cada caso; por tanto, fueron incluidas las 28 variables del cuestionario).

Se procedió con la captura utilizando la primera columna para propósitos de identificación, asignando un número a cada cuestionario, se anotó el número en la primera página de cada cuestionario, y se capturó este número en la primera columna del archivo de datos. Esto permitió comparar los datos en el archivo con las respuestas de los participantes, incluso después de haber reacomodado el archivo.

#### Frecuencias

Las frecuencias del número de individuos en cada departamento que forman parte de la muestra del estudio aparecen en la tabla 1. Los datos permiten observar que el mayor número de individuos en la muestra proviene del departamento de producción (28.1%), seguido por el departamento de ventas (25.3%). En cambio, solamente tres individuos (1.7%) representan a relaciones públicas, mientras que cinco individuos trabajan en cada uno de los siguientes tres departamentos: finanzas, mantenimiento, y contabilidad (2.9% en cada uno).

Las cifras bajas en la participación de la muestra de algunos departamentos son una función de la población total; es decir, que hay muy pocos empleados en esos departamentos.

**Tabla 1**

*Departamento del participante*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Marketing	13	7.5	7.5	7.5
Producción	49	28.1	28.1	35.6
Ventas	44	25.3	25.3	60.9
Finanzas	5	2.9	2.9	63.8
Servicios generales	34	19.5	19.5	83.3
Mantenimiento	5	2.9	2.9	86.2



Personal	16	9.2	9.2	95.4
Relaciones públicas	3	1.7	1.7	97.1
Contabilidad	5	2.9	2.9	100.0
Total	174	100.0	100.0	100.0

Considerando las frecuencias obtenidas para las otras variables, se encontró que el 79.9% de los participantes son hombres y un 20.1% son mujeres; el 62% trabajan en el primer turno, 20% en el segundo turno, y 18% en el tercer turno.

El 16% de los participantes trabaja tiempo parcial, y un 84% tiempo completo. El 8% tiene un nivel de escolaridad inferior al bachillerato, 39% tiene el certificado de bachillerato, 32% cuenta con título universitario, 20% obtuvo el grado de maestría, y el 1% alcanzó el grado doctoral.

### Estadística Descriptiva (primera parte)

Para los reactivos con escala de intervalo se obtuvieron los valores de estadística descriptiva, como son: máximos, mínimos, medias, desviaciones estándar, y varianza. Los resultados presentados en la tabla 2 indican que:

- Se detectaron datos faltantes para cada reactivo con excepción de los reactivos burnout10, ida1, e ida2;
- Se detectaron códigos ilegales para los reactivos riclab1 (es decir, se anotó un 6 en al menos una celda), burnout3 (aquí nuevamente se anotó un 6 en al menos una celda), y en ida2 (se anotó un 5 en al menos una celda).
- Las respuestas para cada reactivo tienen una dispersión aceptable.

**Tabla 2**

*Estadística descriptiva: tendencia central y dispersión*

	pj1	pj2	pj3	pj4	pj5	riclab1	riclab2	riclab3	riclab4	burnout 1	burnout 2
N válidos	171	171	171	171	171	170	170	170	170	171	171
N faltantes	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
Media	2.351	2.240	2.509	2.304	2.211	3.517	3.435	3.165	3.471	2.474	2.433
Desv. Std.	1.014	0.968	1.129	0.895	0.965	1.132	1.082	1.253	1.116	2.474	2.433
Varianza	1.029	0.936	1.275	0.801	0.932	1.281	1.170	1.570	1.245	1.557	1.047
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

(Continuación)

	burnout 3	burnout 4	burnout 5	burnout 6	burnout 7	burnout 8	burnout 9	burnout 10	satla	ida1	ida2
N válidos	171	171	173	173	173	173	173	174	173	174	174
N faltantes	3	3	1	1	1	1	1	0	1	0	0
Media	2.462	2.526	2.653	2.567	2.761	2.792	2.792	2.264	3.24	2.224	2.161
Desv. Std.	1.014	0.968	1.129	0.895	0.965	1.132	1.082	1.253	1.16	2.474	2.433
Varianza	1.029	0.936	1.275	0.801	0.932	1.281	1.170	1.570	1.24	1.557	1.047
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	6	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5

Por consiguiente, se tomaron las medidas necesarias para corregir las anotaciones ilegales. Después de una segunda inspección de los datos faltantes se descubrió que cada participante respondió, ya sea todas las preguntas, o la gran mayoría de ellas. Gracias a ello, no fue necesario eliminar un solo cuestionario y, por tanto, durante los análisis subsecuentes no fueron considerados datos faltantes. A partir de estos resultados, se

procedió a hacer un análisis detallado para probar la bondad de los datos.

### Verificación de la confiabilidad de las medidas con múltiples reactivos

En virtud de que las variables: percepción de justicia, burnout, enriquecimiento del puesto laboral, e intención de abandono se midieron con escalas en múltiples reactivos, se requirió probar la consistencia de las respuestas de los participantes para cada medida.

El indicador alfa de Cronbach es la prueba comúnmente utilizada para medir la consistencia entre reactivos. La tabla 3 muestra un listado de alfa de Cronbach para las cuatro variables. Se puede observar que las alfas resultaron en todos los casos muy por encima de 0.60.

**Tabla 3**

#### Confiabilidad de las mediciones de la empresa

Variable	Número de reactivos	alfa de Cronbach
Percepción de justicia	5	0.862
Enriquecimiento del trabajo	4	0.715
Burnout	10	0.806
Intención de abandono	2	0.866

En general, los valores de confiabilidad inferiores a 0.60 se consideran pobres, aquellos que se encuentran en el rango de 0.70 son aceptables, mientras que los que son superiores a 0.80 son buenos. Por tanto, la confiabilidad de las medidas de consistencia interna utilizadas en este estudio se puede considerar aceptable, en el caso de enriquecimiento del puesto laboral, y buena, para las otras medidas.

Aquí es pertinente destacar que todos los reactivos fraseados en forma negativa del cuestionario debieron medirse primeramente en forma retroactiva antes de someterlos a pruebas de confiabilidad. Esto se hizo para asegurarse que todos los reactivos que miden una variable fuesen en el mismo sentido y, de ese modo, la confiabilidad obtenida fuera la correcta.

Las tablas 4 (a) y 4 (b) exhiben una muestra del resultado obtenido en la prueba alfa de Cronbach para la variable enriquecimiento del puesto laboral. En la primera tabla se puede ver la confiabilidad de la medida enriquecimiento del puesto laboral, mientras que la segunda ofrece un listado de las alfas, en las cuales se extrae uno de los reactivos de la medida. Por ejemplo, aquí se muestra que si se extrae el primer reactivo (Ricláb1), el valor de alfa de Cronbach de la nueva medida de tres reactivos será 0.577. Esto significa que el valor de alfa disminuirá si se saca el reactivo 1 de la medida. Por otra parte, si se saca el reactivo 3, el alfa se incrementa y se convierte en 0.851. En este caso, debe advertirse, que no es recomendable extraer el reactivo 3 por dos razones. En primer lugar, el valor alfa está por encima de 0.7 y, por ello, no tendría que tomarse ninguna acción correctiva. Segundo, si se extrae el reactivo 3, la validez de la medida probablemente disminuiría. En otras palabras, se cuenta con una suficiente certeza para decidir incluir el reactivo 3 en la medición original.

**Tabla 4 (a)**

#### Confiabilidad de la medida enriquecimiento del puesto laboral

Confiabilidad	
alfa de Cronbach	Número de reactivos
0.715	4

**Tabla 4 (b)**

#### Análisis de confiabilidad

Estadística del total de reactivos				
	Media de escala si se elimina reactivo	Varianza de escala si se elimina reactivo	Variación corregida del total de reactivos	alfa de Cronbach si se elimina reactivo
Ricláb1	10.0706	6.480	0.624	0.577
Ricláb2	10.1471	6.552	0.646	0.568
Ricláb3	10.4176	8.481	0.171	0.851
Ricláb4	10.1118	6.325	0.664	0.552

Por otra parte, si el valor alfa de Cronbach fuese demasiado bajo (inferior a 0.60), entonces podría utilizarse esta tabla para decidir cuál de los reactivos tendría que extraerse de la medición con el fin de incrementar la consistencia entre los reactivos. Se puede concluir que, generalmente, aunque el hecho de eliminar un reactivo mejora la confiabilidad de la medida, también afecta la validez de esa medida en forma negativa.

Una vez que se ha establecido que la consistencia entre los reactivos es satisfactoria para las variables: percepción de equidad, enriquecimiento del puesto, burnout, e intención de abandono, los valores de las preguntas originales pueden combinarse en uno solo. Por ejemplo, se puede calcular un nuevo valor de "percepción de equidad" a partir de los valores de los cinco reactivos individuales (aunque solo después de que los reactivos 1, 2, y 4 han sido codificados en forma retroactiva). De manera similar, se puede calcular un nuevo valor para "enriquecimiento del puesto laboral" a partir de los valores de los cuatro reactivos individuales de "enriquecimiento del puesto laboral," y así sucesivamente. En suma, lo que aquí se ha explicado es que este proceso implica calcular los valores acumulados (por cada caso y participante), y luego dividirlos por el número de reactivos.

### Estadística descriptiva (segunda parte)

Una vez que fueron calculados los nuevos valores para las variables percepción de equidad, enriquecimiento del puesto laboral, burnout, e intención de abandono, se procedió a hacer un análisis más detallado de los datos. A continuación, se obtuvieron ciertas medidas de estadística descriptiva, como son: máximos, mínimos, medias, desviaciones estándar, y varianza, de las variables independientes y dependiente, para los múltiples reactivos con escalas de intervalo. Además, se construyó una matriz de correlaciones que permitió examinar cómo se relacionan entre sí las variables del modelo.

El análisis estadístico contribuyó a responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las percepciones que tienen los empleados acerca del enriquecimiento del puesto laboral?
- ¿Cuántos empleados y en qué medida manifiestan distintos niveles de burnout?
- ¿Están satisfechos con su trabajo?
- ¿Qué tan grande es la varianza de la medida en la cual los empleados perciben la relación con la empresa como equitativa?
- ¿Cuál es el porcentaje de empleados que se inclina por abandonar la empresa?
- ¿Cuáles son las relaciones entre percepción de equidad, burnout, enriquecimiento del puesto laboral, satisfacción laboral, y la intención de abandono?

Después de obtener los valores de estadística descriptiva como son máximos, mínimos, medias, desviaciones estándar, y varianza, para las variables independiente y dependiente, medidas con escalas de intervalo, para el estudio, se ordenaron tal como aparecen en la tabla 5. Debe advertirse que todas las variables, excepto IDA (intención de abandono), fueron medidas en una escala de cinco puntos. La variable IDA se midió en una escala de cuatro puntos.

**Tabla 5**  
*Estadística descriptiva para las variables independiente y dependiente*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Std.	Varianza
IDA	174	1.00	4.00	2.19	0.97	0.94
Satisfacción laboral	173	1.00	5.00	3.24	1.32	1.74
Percepción de equidad	171	1.00	5.00	2.32	0.97	0.94
Burnout	171	1.00	5.00	2.55	0.66	0.43
Enriquecimiento laboral	170	1.00	5.00	3.40	0.84	0.706

### Resultados y discusión

A partir del análisis de resultados, puede observarse que la media de la percepción de equidad es realmente baja (2.32 en una escala de cinco puntos) y también, una cifra baja, puede verse en la media del burnout experimentado

(2.55). Mientras que la satisfacción laboral se encuentra por encima del promedio (3.24 en una escala de cinco puntos), y el trabajo se percibe de algún modo enriquecido (3.40). Por otra parte, en el caso de IDA, una media de 2.19 en una escala de cuatro puntos, señala que la mayoría de los participantes no están pensando abandonar la empresa ni tampoco en permanecer en ella. El valor mínimo de 1 indica que algunos de los empleados no tienen ninguna intención de abandonar la empresa, y el valor máximo de 4 indica que algunos otros están considerando seriamente abandonarla.

La tabla 6 muestra que existe un gran número de empleados que considera seriamente abandonar la empresa. Más adelante, puede observarse cómo la prueba de hipótesis ayuda a mejorar la comprensión acerca del por qué los empleados consideran abandonar la empresa y, con base en ese análisis, se ofrecen algunas herramientas que podrían contribuir a mitigar las intenciones del personal de abandonar la empresa.

**Tabla 6**

*Tabla de frecuencias de la variable intención de abandono*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1.00	39	22.4	22.4	22.4
1.50	23	13.2	13.2	35.6
2.00	49	28.2	28.2	63.8
2.50	7	4.0	4.0	67.8
3.00	21	12.1	12.1	79.9
3.50	22	12.6	12.6	92.5
4.00	13	7.5	7.5	100.0
Total	174	100.0	100.0	

En resumen, la percepción de equidad es realmente baja, no se experimenta un alto nivel de burnout, el puesto de trabajo se percibe como moderadamente enriquecido, existe una satisfacción notable con el trabajo, y no se presenta una fuerte intención de permanecer en la organización ni tampoco de abandonarla. La varianza para todas las variables es realmente alta, lo cual indica que las respuestas de los participantes no siempre fueron muy cercanas a la media de cada una de las variables.

En la tabla 7 se muestra la matriz de correlación Pearson que se obtuvo para las cinco variables con escalas de intervalo. A partir del análisis de resultados, se puede observar que la intención de abandono resulta, como se esperaba, con una significativa correlación negativa con respecto a satisfacción laboral, percepción de equidad, y enriquecimiento del puesto laboral. Es decir, la intención de abandono resulta baja si se experimentan satisfacción laboral y un trato con equidad, al mismo tiempo que se enriquece el puesto laboral. Sin embargo, cuando los individuos experimentan burnout (fatiga física y emocional), su intención de abandono también se incrementa (una correlación positiva de 0.531). La satisfacción laboral resulta también con una correlación positiva con respecto a la percepción de equidad y al enriquecimiento del puesto laboral. Sin embargo, la satisfacción laboral mantiene una correlación negativa respecto a burnout e IDA. Como se puede observar, todas las correlaciones van en el sentido esperado.

**Tabla 7**

*Correlación entre variables independiente y dependiente*

	Intención de abandono	Satisfacción laboral	Percepción de equidad	Burnout	Enriquecimiento del trabajo
IDA	1.000	-0.489	-0.366	0.531	-0.387
Sig. (dos colas)		0.000	0.000	0.000	0.000
N	174	173	171	170	170
Satisfacción laboral	-0.489	1.000	0.270	-0.349	0.212
Sig. (dos colas)	0.000		0.000	0.000	0.006
N	173	173	170	169	169
Percepción de equidad	-0.366	0.270	1.000	-0.208	0.364
Sig. (dos colas)	0.000	0.000		0.007	0.000
N	171	170	171	167	167
Burnout	0.531	-0.349	-0.208	1.000	-0.320
Sig. (dos colas)	0.000	0.000	0.007		0.000
N	170	170	167	166	166
Enriquecimiento del trabajo	-0.387	0.212	0.364	-0.320	1.000
Sig. (dos colas)	0.000	0.006	0.000	0.000	
N	170	169	167	166	170

Es importante destacar que ninguna correlación rebasó el valor de 0.55 para esta muestra. Una vez concluido el análisis de estadística descriptiva, para las variables independientes y dependiente del estudio, se procedió con la prueba de hipótesis.

**Prueba de Hipótesis**

Como se mencionó previamente, en esta investigación se generaron las siguientes hipótesis:

*H<sub>1</sub>: El enriquecimiento del puesto de trabajo tiene un efecto negativo en la intención de abandono.*

*H<sub>2</sub>: La percepción de equidad tiene un efecto negativo en la intención de abandono.*

*H<sub>3</sub>: El burnout tiene un efecto positivo en la intención de abandono.*

*H<sub>4</sub>: La satisfacción laboral está en medio de la relación entre enriquecimiento del puesto de trabajo, percepción de equidad, y burnout, por un lado, y la intención de abandono, por el otro.*

Estas hipótesis requieren utilizar un análisis de regresión de mediación (todas las variables se han medido en un nivel de intervalo). Más adelante se presentan los resultados de estas pruebas y se discute su interpretación.

Con el fin de probar la hipótesis de que la satisfacción laboral está en medio del efecto que tiene la percepción de justicia, el burnout, y el enriquecimiento del puesto laboral sobre las intenciones de abandono de los empleados, se estimaron tres modelos de regresión. Los modelos fueron adaptados de acuerdo con las recomendaciones de Baron y Kenny (1986), como se describe:

Modelo 1: regresión de satisfacción laboral sobre percepción de justicia, burnout, y enriquecimiento del puesto laboral.

Modelo 2: regresión de intención de abandono sobre percepción de justicia, burnout, y enriquecimiento del puesto laboral.

Modelo 3: regresión de intención de abandono de los empleados sobre percepción de justicia, burnout, enriquecimiento del puesto laboral, y satisfacción laboral.

Se estimaron y probaron los coeficientes para cada ecuación, por separado. Para poder establecer que existe la mediación deben cumplirse las siguientes condiciones: la percepción de justicia, el burnout, y el enriquecimiento del puesto laboral deben afectar la satisfacción laboral, según el modelo 1; de igual forma, deberá mostrarse que la percepción de justicia, el burnout, y el enriquecimiento del puesto laboral tienen un impacto sobre las intenciones de abandono del personal, según el modelo 2; y finalmente, deberá cumplirse que la percepción de justicia, el burnout, y el enriquecimiento del puesto laboral afectan la intención de abandono de los empleados, de acuerdo con el modelo 3 (esta condición debe cumplirse al tiempo que se mantiene como variable de control la satisfacción laboral).

Por lo tanto, si todas estas condiciones se mantienen en la dirección pronosticada, entonces el efecto de percepción de justicia, burnout, y enriquecimiento del puesto laboral deberá ser menor en el modelo 3 que en el modelo 2. Además, se mantendrá una mediación perfecta si la percepción de justicia, el burnout, y el enriquecimiento del puesto laboral no tienen efecto cuando se controla el efecto de la satisfacción laboral (modelo 3).

Los resultados de este análisis de mediación se muestran en la tabla 8. La R cuadrada del primer modelo de regresión (modelo 1) alcanzó un valor de 0.165 y el modelo resultó significativo estadísticamente. En este modelo, la percepción de justicia y el burnout resultaron predictores significativos de la satisfacción laboral, mientras que el enriquecimiento del puesto laboral no lo es. La R cuadrada del segundo modelo de regresión (modelo 2) fue de 0.393, por lo que también este modelo resultó significativo.

**Tabla 8.**  
*Análisis de mediación*

	Intención de abandono	Satisfacción laboral	Percepción de equidad	Burnout	Enriquecimiento del trabajo
IDA	1.00	-0.489	-0.36	0.531	-0.387
Sig. (dos colas)		0.000	0.000	0.000	0.000
N	174	173	171	170	170
Satisfacción laboral	-0.489	1.000	0.270	-0.349	0.212
Sig. (dos colas)	0.000		0.000	0.000	0.006
N	173	173	170	169	169
Percepción de equidad	-0.366	0.270	1.000	-0.208	0.364
Sig. (dos colas)	0.000	0.000		0.007	0.000
N	171	170	171	167	167
Burnout	0.531	-0.349	-0.208	1.000	-0.320
Sig. (dos colas)	0.000	0.000	0.007		0.000
N	170	170	167	166	166
Enriquecimiento del trabajo	-0.387	0.212	0.364	-0.320	1.000
Sig. (dos colas)	0.000	0.006	0.000	0.000	
N	170	169	167	166	170

El modelo 2, tal como se muestra en la tabla 8, señala que la percepción de justicia, el burnout, y el enriquecimiento del puesto laboral afectan la intención de abandono de los empleados. La R cuadrada del último modelo (modelo 3) alcanzó 0.487 y, nuevamente, el modelo resultó significativo estadísticamente.

Por tanto, la percepción de justicia y el burnout resultaron predictores significativos de la intención de abandono cuando se controla la variable satisfacción laboral. El efecto de la percepción de justicia y el burnout sobre la intención de abandono resultó menor en el tercer modelo que en el segundo. Por consiguiente, se cumplieron todas las condiciones para una mediación perfecta de las variables percepción de justicia y burnout. No se encontró relación entre enriquecimiento del puesto laboral y satisfacción laboral, ni entre enriquecimiento del puesto e intención de abandono, cuando en ambos casos se controló la variable satisfacción laboral.

**Conclusiones**

Con base en los resultados de las pruebas de hipótesis, se hace evidente que la percepción de justicia y el burnout afectan las intenciones de abandono de los empleados, por mediación de la satisfacción laboral. Por otra parte, los resultados de estadística descriptiva permiten observar que la media de la percepción de equidad es realmente baja (2.32). De ahí que, en la medida que la retención de los empleados tiene una alta prioridad para los directivos, será importante formular políticas y prácticas que contribuyan a mejorar las percepciones de justicia (equidad) y

reduzcan sustancialmente o eviten el burnout. Cualquier acción que se tome para mejorar las percepciones de justicia del personal, así como para evitar o mitigar el burnout, redundará en una mayor satisfacción laboral y, de esa manera, servirá para que los empleados piensen menos en abandonar la empresa y se les motive a permanecer en ella.

Por ello, los administradores de la empresa debieran corregir las inequidades en el sistema, si éstas realmente existen, o bien, aclarar las percepciones erróneas de desigualdad, si ese fuera el caso. Por otra parte, evitar o remediar el burnout podría exigir cambios individuales y organizacionales. Para resolver el problema de burnout, puede ser necesario que los administradores mejoren el ambiente de trabajo y promuevan el adiestramiento de los trabajadores acerca de cómo adaptarse y cómo enfrentar de manera efectiva las tensiones del lugar de trabajo.

Finalmente, el hecho de que solamente el 50 por ciento de la varianza en la “intención de abandono” se pudo explicar por las cuatro variables independientes consideradas en este estudio implica que un 50 por ciento queda sin explicación. En otras palabras, existen otras variables que posiblemente sean importantes para explicar la intención de abandono, y que no han sido consideradas en este estudio. En caso de que los administradores de la empresa desearan hacer una exploración más detallada, será necesario emprender estudios adicionales que permitan explicar una mayor varianza en la intención de abandono.

**Referencias**

Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Allen, D.G., Shore, L.M., Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the

- turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Angle, H.L., & Perry, J.L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research – Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price, J.L., & Mueller, C.W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *The Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Hackman, J.R. & Oldham. (1975). Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Ivancevich, J.M. & Etzel, M.J. (1979). Job enrichment in marketing. *California Management Review*, 22(1), 88-95.
- Johnsrud, L., & Rosser, V. (2002). Faculty members' morale and their intention to leave: A multilevel explanation. *Journal of Higher Education*, 73(4), 518-542.
- King-Taylor, L. (1977). Job enrichment and motivation. *Education + Training*, 19(10), 295-300.
- Latham, G.P., & Baldes, J.J. (1975). The 'practical significance' of Locke's theory of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 60, 122-124.
- Lee, T.W., & Mowday, R.T. (1987). Voluntary leaving of organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99–113.
- Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P. (1996). *Maslach burnout inventory: Manual*. (3<sup>rd</sup> ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Michaels, C.E., & Spector, P.E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53-59
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Mobley, W.H., Horner, S.O., & Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Norton, S.D., Massengill, D., & Schneider, H.L. (1979). Is job enrichment a success or a

- failure? *Human Resource Management*, 18(4), pp.28-37
- O'Neill, B.S. & Mone, M.A. (1998). Investigating equity sensitivity as a moderator of relations between self-efficacy and workplace attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 805-816.
- Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using SPSS*. (6<sup>th</sup> ed.). New York: Open University Press.
- Pines, A.M. (2005). The burnout measure short version (BMS). *International Journal of Stress Management*, 12, 78–88.
- Porter, L. & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Purani, K. & Sahadev, S. (2008). The moderating role of industrial experience in the job satisfaction, intention to leave relationship: An empirical study among salesmen in India. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(7), 475–485.
- Rizwan, M., Shahzad, N., Sheikh, Q., Batool, S., Riaz, M. & Saddique, S. (2013). Variables that have an impact on employee satisfaction and turnover intention, *International Journal of Research in Commerce, Economics and Management*, 3(3), 131-138
- Russell, J.C., & Farrar, W.E. (1978). Job satisfaction in university employees: A field test of attitude theory. *Psychological Reports*, 42, 1247-1254.
- Saleem, S., Shaheen, W.A., & Saleem, R. (2012). The impact of job enrichment and job enlargement on employee satisfaction keeping employee performance as intervening variable: A correlation study from Pakistan. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(9), 145-165.
- Steel, R.P., & Ovalle, N.K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686.
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-422.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tyler, T.R., & Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In Carroll, J.S. (ed.) *Applied social psychology and organizational settings*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 77-98.
- Vijay, M.V. & Indradevi, R. (2015). A study on job enrichment and individual performance among faculties with special reference to a private university. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 252-260.
- Williams, L.J., & Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219.



## Actitud hacia la ciencia, experiencia y hábitos de lectura en estudiantes de educación superior tecnológica: una alianza incompleta

### Attitude toward science, experience and reader habits in technological higher education students: an incomplete alliance

Flor de la Cruz Salaiza-Lizárraga<sup>1</sup>, Ivette Armandina Joya-Hunton<sup>2</sup> y Elvia Alejandra Chu-González<sup>3</sup>

#### Resumen

La lectura es una actividad imprescindible para la formación científica sin embargo el desarrollo de habilidades lectoras puede ser poco importante para los estudiantes universitarios quienes no acostumbran analizar textos de manera crítica además de hacer poco uso de las fuentes bibliográficas. Este estudio midió la actitud hacia la ciencia, experiencia y hábitos de lectura en textos impresos y electrónicos de alumnos de nivel superior. Los resultados señalan que los estudiantes tienen una actitud positiva hacia la ciencia (63.35%). El 36% de los encuestados considera que han leído más en el nivel superior que en etapas previas; el abandono de la lectura lo explican por la falta de tiempo (48.7%). 64.8% se ven a sí mismos como buenos lectores. 55% admite tener que leer dos veces un texto para comprender su contenido. 47.4% asiste a la biblioteca solo cuando necesita un libro. El 27% lee un libro al año. No leen periódicos ni revistas. El 77% dispone de internet en casa, 91% posee una computadora personal (91%) y 99% tiene un *smartphone*. Se enumeran datos que reflejan la actitud hacia la ciencia, las prácticas de lectura. Se plantean

investigaciones para mejorar las competencias lectoras y la escritura de textos científicos.

**Palabras clave:** *Actitud hacia la ciencia, hábitos lectores, comprensión de textos científicos.*

#### Abstract

Reading is an essential activity for scientific training, however, the development of reading skills may be unimportant for university students who are not get used to analyzing texts in a critical manner, in addition to making little use of bibliographic sources. This study measured the attitude towards science, experience and reading habits in printed and electronic texts of upper level students. The results indicate that students have a positive attitude towards science (63.35%). 36% of respondents consider that they have read more at the higher level than in previous stages; the abandonment of reading is explained by the lack of time (48.7%). 64.8% see themselves as good readers. 55% admit having to read a text twice to understand its content. 47.4% attend the library only when they need a book. 27% read a book per year. They do not read newspapers or magazines. 77% have internet at

---

<sup>1</sup> Doctorado en administración; División de Estudios de Posgrado e Investigación; Tecnológico Nacional de México, campus Instituto Tecnológico de Culiacán; líneas de investigación: docencia y aprendizaje, y gestión e innovación de las organizaciones; [fsalaiza@itculiacan.edu.mx](mailto:fsalaiza@itculiacan.edu.mx)

<sup>2</sup> Maestría en educación; Coordinadora Institucional del Programa de Tutoría; Tecnológico Nacional de México, campus Instituto Tecnológico de Culiacán; líneas de investigación docencia y aprendizaje, y gestión e innovación de las organizaciones; [jajoya@yahoo.com.mx](mailto:jajoya@yahoo.com.mx)

<sup>3</sup> Maestría en desarrollo empresarial; Departamento de Ingeniería Industrial; Tecnológico Nacional de México, campus Instituto Tecnológico de Culiacán; [alejandrachu@yahoo.com.mx](mailto:alejandrachu@yahoo.com.mx)

home, 91% have a personal computer (91%) and 99% have a smartphone. Data reflect the attitude toward science, reading practices are listed. Research is proposed to improve reading skills and the writing of scientific texts.

**Key words:** *Attitude toward science, reader habits, understanding of scientific texts.*

**Códigos JEL:** I2 Educación, L8: Estudios industriales (servicios), M1 Administración de empresas.

**JEL Codes:** I2 Education, L8: Industrial Studies (services), M1 Business Administration.

## Introducción

Dentro de la educación superior tecnológica en México se busca formar profesionales que puedan aplicar el conocimiento científico para la resolución de distintos problemas asociados a la técnica. Durante la formación universitaria es importante generarles una actitud positiva hacia la ciencia y convertirlos en lectores permanentes de literatura científica que les permita estar actualizados en su vida productiva. De igual forma en el nivel superior se incluyen cursos orientados hacia la investigación científica la cual requiere una continua práctica de lectura analítica de publicaciones especializadas de manera que los estudiantes se involucren no solo en la revisión del conocimiento divulgado sino en la generación propia del conocimiento de una manera dinámica, propositiva y que impulse la investigación científica (Rojas, Méndez y Rodríguez, 2012).

La lectura es esencial para la enseñanza de las ciencias y para desarrollar el pensamiento científico. La comprensión lectora es una actividad necesaria durante los estudios universitarios. Muchas veces desalienta a los alumnos por su grado de complejidad y suelen utilizar estrategias para evitar la lectura crítica que requieren para analizar y comprender un texto científico lo cual requiere cierto nivel de entrenamiento que no todos los profesores suelen enseñar (Verkade & Saw Hoon Lim, 2016). Se requiere por lo tanto que los maestros puedan enseñar técnicas de escritura científica y que además puedan guiar a los alumnos

en el uso de las bases de datos digitales que sean fuentes confiables de información y en las técnicas de búsqueda de información (Wen, Chuang y Kuo, 2012). Según McClune y Jarman (2010) se requiere desarrollar ciertas competencias en los alumnos para que puedan “engancharse” con la lectura científica como un proceso permanente de actualización. Estas habilidades son: conocimientos sobre la ciencia, conocimiento en la escritura y en el lenguaje científico, noticias científicas divulgadas en revistas científicas, habilidades de investigación y actitud positiva hacia la ciencia.

Wen, Chuang y Kuo (2012) encontraron una relación significativa entre los hábitos lectores de textos digitales (e-books) y la motivación y efectividad del aprendizaje alcanzado. Geithner y Pollastro (2016) estudiaron las estrategias para mejorar los conocimientos sobre la alfabetización en temas de ciencia, las habilidades para la escritura científica y la actitud positiva hacia la ciencia y encontraron que una buena estrategia era promover la revisión por pares (lectura comentada de textos científicos de propia autoría entre compañeros).

El usar la técnica de aprendizaje basado en la investigación por parte de los docentes puede mejorar la actitud hacia la ciencia por parte de los estudiantes así como las habilidades de lectura que al ejercitarla continuamente podía brindar a los estudiantes las herramientas que los convertirían en buenos lectores para toda su vida. Algo muy necesario para la generación actual de estudiantes (Creech, & Hale, 2006).

Fue a partir del 2016 cuando en el Tecnológico Nacional de México, campus Instituto Tecnológico de Culiacán (ITC) se inició con un proyecto cuyo objetivo era mejorar la formación científica de los estudiantes de las distintas carreras de ingeniería mediante un diagnóstico de sus actitudes hacia la ciencia, sus conocimientos sobre metodología de la investigación para medir su relación con el desempeño académico y con la intención de continuar con estudios de posgrado (Salaiza y Joya, 2017). Como continuación de este proyecto se lleva a cabo este estudio que pretende identificar la situación actual de las prácticas de la experiencia

y hábitos de lectura, lectura de textos impresos y de textos electrónicos así como dar seguimiento a la actitud hacia la ciencia por parte de estudiantes de 10 carreras de ingeniería ofrecidas en el ITC. Esto con la intención de analizar el efecto de su situación lectora en los procesos de la enseñanza de la ciencia para formarlos como investigadores, tomando en cuenta que son recursos que permiten valorar y comprender los entornos y de esta manera, se puedan alinear eventualmente los planes de estudio, favoreciendo la educación en cuanto a calidad.

### **Problema de investigación**

La habilidad para la investigación, categorizada como competencia sistémica, forma parte de las competencias genéricas, que deben desarrollar los estudiantes de ingeniería del Tecnológico Nacional de México (TecNM) de acuerdo con las especificaciones del Modelo educativo para el siglo XXI. Formación y desarrollo de competencias profesionales (DGEST, 2012). A lo largo de sus estudios cursan una línea curricular de investigación formada por cuatro asignaturas que deberían de servir de guía para el proceso de formación científica de los estudiantes, sin añadir que en el resto de sus materias desarrollan de manera constante investigaciones documentales con la correspondiente redacción de informes (Salaiza y Joya, 2016).

A pesar de la exigencia de la realización de “proyectos de investigación” durante la currícula universitaria, los estudiantes de ingeniería presentan deficiencias en la comprensión y hábitos lectores, poca habilidades de lectura rápida, desconocimiento de técnicas efectivas para la búsqueda de información, además de que perciben a las asignaturas relacionadas con la investigación científica como de poca importancia, sin trascendencia y en ocasiones considerándoles aburridas y sin aplicación visible en su práctica profesional. A pesar de que los estudiantes universitarios han superado los niveles básicos de educación y que están en situación de acceder a las distintas fuentes de información (libros, periódicos, revistas, etc.) es un hecho constatado que un

porcentaje apreciable de los mismos a pesar de que dispone de los recursos cognitivos necesarios y tiene acceso físico al material escrito, no hace uso de él. Es lo que se ha dado en llamar analfabetismo funcional (Londoño, 1990). La lectura no se practica con la frecuencia ni el interés con los que podría hacerse (Steiner, 2001, citado por Díaz y Gámez, 2003).

Adicionalmente, los profesores de educación superior no siempre promueven la lectura por considerarla tema ajeno a la enseñanza de sus respectivas materias, relacionando esta falta de habilidad a un problema asociado a etapas de enseñanza previas.

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Determinar la relación de la actitud hacia la ciencia con la experiencia y hábitos de lectura de los estudiantes del Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Culiacán (ITC).

#### **Objetivos específicos**

- Medir la actitud hacia la ciencia en los estudiantes del ITC.
- Establecer si hay diferencias significativas entre hombres y mujeres respecto a su actitud hacia la ciencia.
- Evaluar la experiencia y hábitos de lectura que tienen los estudiantes del ITC.
- Diagnosticar la lectura de textos impresos y de textos electrónicos de los estudiantes de educación superior tecnológica.
- Establecer si existe relación entre la actitud hacia la ciencia y la práctica de lectura que tienen los estudiantes de las distintas carreras y posgrados del ITC.

### **Delimitación**

El estudio se realizó en el Instituto Tecnológico de Culiacán, ubicado en Culiacán, Sinaloa, México. Es una institución pública de educación superior fundada en 1968; cuenta al 1 de febrero de 2019

con 5,693 estudiantes en 11 diferentes carreras universitarias y en tres programas de posgrado (dos maestrías y un doctorado). Se realizó en el periodo comprendido entre agosto 2018- enero 2019.

### **Hipótesis**

Hipótesis de trabajo: Existe relación entre la actitud sobre la ciencia y los hábitos lectores de los estudiantes de educación superior tecnológica.

Ho: La práctica lectora de los estudiantes de educación superior tecnológica no está relacionada con su actitud hacia la ciencia.

H1: La práctica lectora de los estudiantes de educación superior tecnológica está relacionada con su actitud hacia la ciencia

### **Justificación**

Llevar a cabo este estudio es importante por tener un gran impacto en la calidad de la educación superior tecnológica y trascender de la comunidad escolar al plano de la formación de científicos e investigadores. En este sentido, la comunidad estudiantil del Instituto Tecnológico de Culiacán se favorece del análisis que se ofrece como producto de la identificación de los factores que influyen en la incorporación de programas de lectura a nivel institucional para que impacten en el trabajo áulico y los alumnos puedan mejorar su lectura de textos científicos tanto en formato impreso como electrónico, sus habilidades de búsqueda de información, su escritura científica y su actitud positiva hacia la ciencia en general.

La propuesta de mejorar la enseñanza de la ciencia con apoyo de la lectura podrá desde la actualización curricular, alentar a los alumnos para que continúen su preparación en posgrados que den continuidad a la generación de tecnólogos y científicos que puedan incorporarse a la industria y a los centros de investigación.

Tiene de igual forma un impacto social al formar egresados que sean lectores asiduos de la divulgación científica y tecnológica y puedan estar

preparados para lograr el desarrollo que se requiere en el país.

### **Marco teórico** **Actitud hacia la ciencia**

La investigación científica y el desarrollo tecnológico deben ser dos pilares fundamentales en cualquier sociedad que propenda por el bienestar de sus ciudadanos, ya que los avances en ciencia y tecnología facilitan el mejoramiento continuo de la calidad de vida de las personas. Se puede observar que en los países con mayor tecnología, sus ciudadanos tienen un mejor nivel de vida, que otros países donde existen dificultades tanto en salud, educación, economía y otros aspectos de primera necesidad.

La actitud hacia la ciencia, o más precisamente, hacia el aprendizaje de la ciencia, es un tema fundamental en la investigación educativa, pues junto con el componente cognitivo, entre otros factores, ayudan a comprender el proceso de aprendizaje. Desde factores socioeconómicos amplitud de programas, metodología o masificación, pasando por los preconceptos científicos o conceptos alternativos. (Espinosa-García y Román-Galán, 1993).

En las sociedades contemporáneas, impregnadas de Ciencia y Tecnología las personas manejan saberes científicos y técnicos que les permiten responder a sus necesidades cotidianas, sean éstas personales, profesionales, prácticas, culturales, lúdicas o para la participación democrática. Ciencia, tecnología y sociedad designa un campo de estudios académicos e investigación. En la educación científica representa una innovación de la enseñanza de las ciencias, cuyo objetivo es la comprensión de la ciencia y la tecnología en un contexto social que muestre sus conexiones con diversos ámbitos: económico, histórico, sociológico, filosófico, ambiental y cultural (Vázquez, Acevedo, Manassero y Acevedo, 2006).

Un estudio longitudinal de Vázquez y Manassero (1997) valida empíricamente la hipótesis de que los estudiantes experimentan un deterioro de las actitudes hacia la ciencia desde la educación primaria hasta los últimos años de educación

media. De acuerdo a este estudio, el declive actitudinal se debe a que la didáctica utilizada para la enseñanza de la ciencia es inapropiada lo cual genera actitudes negativas por parte de los estudiantes hacia la ciencia, que crecen progresivamente con la edad, especialmente en las mujeres. Otros factores adicionales son el profesor, la falta de trabajo práctico o la excesiva orientación para preparar los exámenes en las clases.

Un tema recurrente en la investigación sobre la enseñanza de las ciencias, desde el nivel secundaria se relaciona con la construcción de conocimiento científico escolar; en donde las elaboraciones teóricas en didáctica resaltan la importancia de trabajar con los estudiantes contenidos actitudinales en el proceso de enseñanza y aprendizaje de las ciencias (Afanador y Mosqueda, 2012).

### **La lectura**

La lectura se puede entender como un proceso de transmisión de información cuyo objetivo es la adquisición de conocimientos por parte del lector. Exige unas destrezas específicas de decodificación a cuyo aprendizaje se dedica gran parte de los primeros años de escuela. En sociedades como la mexicana con escolaridad obligatoria en niveles básicos, un porcentaje apreciable de niños presenta dificultades en el aprendizaje lecto-escritor, lo cual justifica investigaciones sobre el tema (Simpson y Oliver, 1990).

Leer es una habilidad que millones de personas dominan de manera elemental. Incluso la alfabetización de los países desarrollados es solo exterior y por lo tanto engañosa. Muchos hombres y mujeres leen con intenciones estrictamente utilitarias y propósitos inmediatos. Una proporción apreciable de lectores no conoce la vertiente hedonista de la lectura. Por lo tanto, tampoco se dan las posibilidades de aprendizaje vital, o de educación sentimental que ofrece la literatura (Botton, 1997, citado por Díaz y Gámez, 2003).

De acuerdo a lo anterior, organismos públicos responsables de la educación y algunas editoriales efectúan periódicamente encuestas para conocer la evolución de los hábitos lectores y de otras

conductas vinculadas a lo que se podría llamar "consumo cultural". Son instrumentos muy valiosos desde un punto de vista sociológico y no cabe duda de que ayudan a tomar decisiones a las autoridades competentes, de cara al fomento de los mismos. Actuarían, pues, como herramientas diagnósticas como es el caso de la Encuesta Nacional de Lectura, elaborada por la Fundación Mexicana para el Fomento de la Lectura, A.C. (2013).

La motivación ocupa un lugar destacado entre dichas variables explicativas de la conducta lectora. Tal como señalan Guthrie y Wigfield (1999): "La construcción del significado durante la lectura es un acto motivado. Un individuo que interactúa con un texto con el propósito de comprenderlo se comporta intencionalmente. Durante la lectura, el individuo actúa deliberadamente y con un propósito". Por lo tanto, una explicación en términos motivacionales es crucial para una explicación del acto de leer.

Guthrie y Wigfield (1999) en sus estudios sobre el papel de los factores motivacionales en la lectura simplifican la clasificación mencionada más arriba, para pasar a distinguir básicamente entre dos componentes motivacionales. El primero, extrínseco, está relacionado con la lectura como una actividad instrumental encaminada, bien a recabar información, bien a obtener reconocimiento social u otro tipo de recompensa. El segundo componente, el intrínseco, se vincula a sus aspectos más recreativos, a la curiosidad y el interés *en* y *por* la propia actividad lectora. Pero lo más interesante es el análisis que efectúan esos autores de los vínculos causales entre la motivación lectora, el tiempo dedicado a leer y el rendimiento o nivel de comprensión alcanzado. Habría un encadenamiento causal entre estas tres variables, de modo que la motivación aumenta el tiempo dedicado a leer, y este aumento se traduce, a su vez, en una mejora del rendimiento lector.

Según la naturaleza del mecanismo psicológico por el cual la mayor dedicación a la lectura redundaría en un beneficio en la comprensión intervienen los factores motivacionales. La motivación por la lectura no es sólo el elemento "energético" que mantiene al sujeto frente al texto, haciéndolo consumir recursos cognitivos durante más tiempo. Además de eso, actúa armonizando sus metas

cognitivas (entender el contenido) en la comprensión con sus metas motivacionales (el propósito que persigue).

Este planteamiento, con estar bien encaminado, presenta un problema, y es que parece teorizar algún tipo de vinculación directa entre motivación y rendimiento lector, cuando los propios autores reconocen no haber encontrado ningún indicio empírico de dicha relación, y sí del patrón triangular, más complejo, que involucra la motivación, el tiempo dedicado a la lectura y el rendimiento, en el cual el papel mediacional de la práctica lectora es fundamental. El hecho de que quienes más leen comprendan mejor se presta a multitud de explicaciones, en muchas de las cuales no hay lugar para los factores motivacionales (Díaz y Gámez, 2003). En cualquier caso, no deja de ser relevante la constatación de que los factores motivacionales sirven como predictores de los hábitos de lectura.

### **Metodología**

Esta investigación forma parte de un proyecto de investigación iniciado en 2016 para promover la cultura científica entre los estudiantes de educación superior tecnológica con la intención de que mejoren sus competencias de investigación entre las que se encuentran comprensión de textos y escritura científica. En una primera fase se midió la actitud hacia la ciencia y los conocimientos sobre la misma. En esta segunda fase del proyecto se tuvo como propósito medir la experiencia y hábitos lectores para explicar la aparente indiferencia hacia

la ciencia y hacia la lectura que tienen los alumnos de ingeniería. Esta fase sigue un enfoque cuantitativo para describir las condiciones actuales de las variables de estudio y mediante el análisis crítico tratar de establecer relaciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). El procedimiento se llevó a cabo de acuerdo al problema de investigación y se ajustó al cronograma de actividades propuesto. Las técnicas de análisis de datos fueron de estadística descriptiva e inferencial. Se utilizó un diseño no experimental, transeccional de tipo descriptivo.

### **Participantes**

La muestra estuvo constituida por 311 alumnos de las distintas carreras de ingeniería del ITC. El 56.8% de la muestra fueron hombres y el 43.2% mujeres. Los alumnos cursaban entre el primero y el décimo primer semestre. El 20.8% de la muestra entrevistada cursa el primer semestre y el 19.2% el 6°. 10 de 11 carreras profesionales existentes en el ITC fueron consideradas, el mayor número correspondió a los alumnos de ingeniería industrial con el 41.6% de la muestra, el segundo lugar correspondió a la carrera de ingeniería mecatrónica con el 19.2% y el tercer lugar para la carrera de ingeniería en gestión empresarial con el 18%. Las características de la muestra se resumen en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Características de la muestra*

Variable	Cantidad de alumnos encuestados y porcentajes			
Género	Femenino	134	43.2%	
	Masculino	176	56.8%	
Carrera	Ingeniería Industrial	158	41.6%	
	Ingeniería Mecatrónica	51	19.2%	
	Ingeniería en Gestión Empresarial	18	18%	
	Ingeniería Bioquímica	13	7.3%	
	Ingeniería en Sistemas Computacionales	12	4.7%	
	Ingeniería Mecánica	6	3.5%	
	Ingeniería en TIC	6	2.2%	
	Ingeniería Eléctrica	5	1.6%	
	Ingeniería Electrónica	2	0.6%	
	Ingeniería Ambiental	2	0.6%	
	Maestría en Ciencias de la Ingeniería	1	0.3%	
	Maestría en Ingeniería Industrial	1	0.3%	
	Semestre	Primero	65	20.8%
		Tercero	23	7.3%
Cuarto		10	3.2%	
Sexto		60	19.2%	
Séptimo		55	17.7%	
Octavo		28	8.8%	
Noveno		50	16.1%	
Otro		20	4.3%	

**Instrumentos**

Como instrumento se usó la Encuesta de Actitud hacia la Ciencia de Espinosa y Román (1991) con una escala de diferencial semántico donde se evalúan diez cuestiones contrarias que el alumno debe puntuar de 0 a 10. Para medir la experiencia y hábitos lectores así como el uso de textos impresos y electrónicos se utilizó la Encuesta Nacional de Lectura 2012. Ambas encuestas se aplicaron vía electrónica en una sola exhibición.

**Análisis estadístico de los datos**

A los datos recolectados se les dio un tratamiento estadístico mediante técnicas de estadística descriptiva e inferencial y con el apoyo del paquete Excel y del software SPSS.

## Resultados y discusión

### Actitud hacia la ciencia

A continuación se analizaron los datos obtenidos de las 10 dimensiones del instrumento actitud hacia la ciencia mediante técnicas de estadística descriptiva (media, desviación estándar). En la Tabla 2 se muestran los resultados de las 10 dimensiones de la actitud hacia la ciencia partiendo de la pregunta ¿Cuál es tu opinión sobre la ciencia?

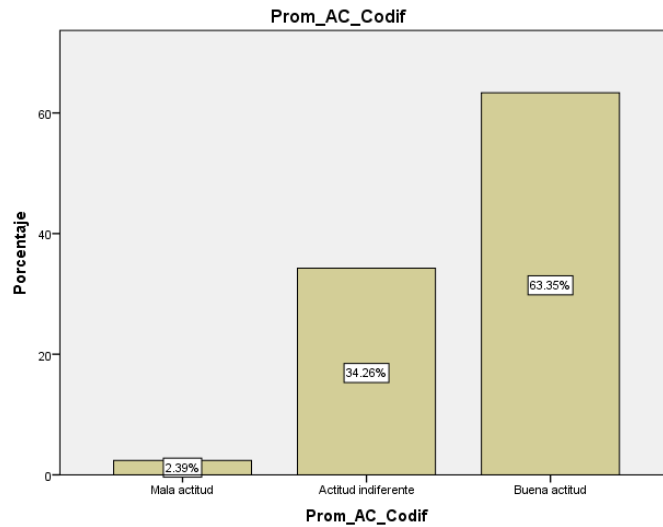
Se recodificaron los promedios de la actitud hacia la ciencia para dejar tres categorías (de las 10 originales): actitud negativa, con respuestas entre 0 y 3; actitud indiferente entre 4 y 7; y actitud positiva entre 8 y 10. Los resultados muestran que el 63.3 % manifiesta una actitud positiva hacia la ciencia, 34.2% una actitud indiferente y 2.39% una actitud negativa. (Ver Gráfico 1). Los alumnos de Ingeniería Industrial son quienes muestran una actitud más positiva hacia la ciencia con el 61.46% de los encuestados. Los alumnos con la actitud más negativa fueron los alumnos de Ingeniería en Gestión Empresarial con 8%. Y quienes mostraron una actitud más indiferente fueron los alumnos de Ingeniería Mecatrónica con 42.8%.

Tabla 2. Dimensiones del Cuestionario de Actitud hacia la Ciencia (Escala 1 a 10). Fuente: elaboración propia.

Variable/Dimensiones		Promedio	Desviación Estándar
Actitud hacia la ciencia	Interesante/Aburrida	8.22	2.24
	Clara/Confusa	7.13	2.25
	Fácil/Difícil	6.66	2.32
	Me ha acercado/ Me ha separado	7.54	2.22
	Probaría otra vez/ Jamás	7.65	2.22
	Útil/No es útil	8.84	1.87
	Aprendí/No aprendí nada	7.68	2.27
	Me ha gustado/No me ha gustado nada	7.70	2.15
	Me he divertido/He sufrido	6.08	2.28
	Valió la pena/Fue tiempo perdido	7.01	2.17



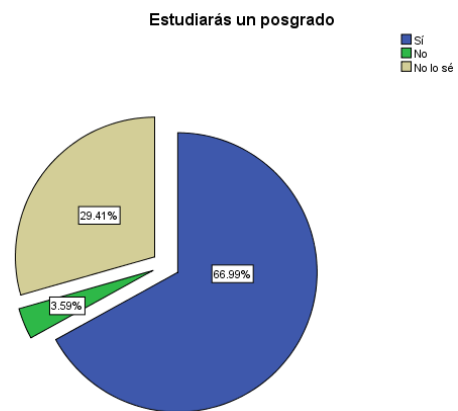
Gráfico 1. Actitud hacia la ciencia en alumnos de Ingeniería.



En lo referente al número de materias reprobadas, el 61.1% de la muestra no ha reprobado ninguna materia, el 12% tiene una materia reprobada, el 8.9% dos materias, el 8.3% tres materias reprobadas, el 3.5% cuatro materias y el 6% tiene más de cuatro materias reprobadas. La carrera con el mayor porcentaje de alumnos que han participado en un verano científico es la de Ingeniería en Mecatrónica con un 14.8% de los encuestados. Y los que tienen mayor intención de hacer un verano científico son el 33.9% de los ingenieros en gestión empresarial.

En la intención de estudiar un posgrado un 66.99% del alumnado del ITC manifiestan ese propósito al concluir la carrera profesional; 29.41% no lo sabe y 3.59% dice que no estudiará un posgrado (Ver Gráfico 2). El 85% de los alumnos de Ingeniería Bioquímica tiene la intención de estudiar un posgrado convirtiéndose en la carrera con mayor vocación científica

Gráfico 2. Intención de estudiar un posgrado.



Se hizo una prueba de hipótesis para revisar si había diferencias significativas entre la actitud hacia la ciencia de hombres y mujeres. Con un nivel de significancia menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula de que no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres (Ver Tabla 4). Los hombres muestran una mejor actitud hacia la ciencia que las mujeres.

Tabla 4. Prueba de hipótesis sobre actitud hacia la ciencia entre hombres y mujeres.

**ANOVA**

Prom\_AC\_Codif

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	1.571	1	1.571	5.576	.019
Dentro de grupos	70.166	249	.282		
Total	71.737	250			

**Experiencia y hábitos de lectura**

A continuación se enumeran los resultados que reflejan la situación actual de las prácticas de lectura en el ámbito de educación superior tecnológica, en el Instituto Tecnológico de Culiacán, institución pública a nivel federal.

**Influencia de otros lectores**

55% de los estudiantes identificó a su madre como la persona que le leyó en voz alta durante su infancia; 7.4% el padre, 24.9 ambos padres, 4.5% otras personas (tíos, hermanos, etc.) y al 8.2% nadie le leyó durante su infancia.

Por otro lado, se menciona a los padres 41.3% como la principal influencia positiva en la vida lectora, seguida por personas ajenas a la escuela y familia (27.5%); 15.2% a los libros que hay en mi casa; 8.6% a la biblioteca del ITC; 5.2% a los hermanos y 2.2% a la biblioteca pública. La influencia negativa en la vida lectora fueron los amigos (19.3%) seguida por los maestros con el 4.1% y en menor medida a los libros en casa, hermanos, padres, escuela.

**Etapas lectoras**

El 36% de los encuestados considera que la etapa de su vida en la que ha leído más corresponde al nivel superior; el 30.5% leyó más en preparatoria; 18.2% en secundaria y el 15.2 en primaria.

El 78.8% reconoce haber dejado de leer en alguna(s) etapa(s) de la vida. El 21.2% señaló que nunca ha interrumpido la lectura. Entre los principales motivos por los que justifican el abandono de la lectura es por la falta de tiempo (48.7%), seguido por falta de interés (21.6%), pereza (17.8%), obligaciones laborales (7.8%) y carencias. El 43% ha dejado de leer por un periodo

de 1 a 6 meses. El 21.9% de 6 meses a un año, el 13.4% de uno a dos años y 16% por más de tres años.

**Conciencia de la utilidad de la lectura**

Como respuesta a la pregunta sobre la utilidad de la lectura 87.4% la considera muy útil para los estudios universitarios. El 11.2% dice que lo que lee le sirve de poco en la vida.

**Autopercepción como lector**

Solo un 4.8% de estudiantes universitarios se consideran excelentes lectores; un 64.8% se ven a si mismos como buenos lectores; un 16.7% como malos lectores y un 5.2% se consideran como no lectores.

**Lecturas requeridas para comprender lo leído**

55.4% admiten leer dos veces un texto para comprender su contenido. 8.6% tres veces; 33.1% una sola vez y 3% cuatro veces o más.

**Frecuencia de visitas a la biblioteca**

7.4% acude a la biblioteca de la universidad diariamente; 28.3% de 2 a 3 veces por semana; 8.2% va de 3 a 4 veces por semana. 47.4% asiste a la biblioteca solo cuando necesita un libro y un 8.6% nunca va a la biblioteca.

**Servicios bibliotecarios empleados con mayor frecuencia**

El servicio que más requieren los alumnos del ITC es el uso de las salas de estudio en equipo; el uso de la sala general de lectura (24.5%); 17.5% para usar el internet, 11.9% para el préstamo de libros y un 6.7% no usa ningún servicio de la biblioteca.

Otro de los aspectos que mide la encuesta nacional de lectura es la lectura de textos impresos y de textos electrónicos. A continuación se muestran los resultados.

### **Lectura de textos impresos**

Integridad y concentración en la lectura

Al 73.2% de los estudiantes del ITC les gusta leer libros completos; 14.1% sólo lee la mitad y el 16.4% acostumbra a saltar páginas durante la lectura. Al 77% le gusta leer en silencio y al 18.6% escuchando música. Un 3.7% ve la computadora o la internet mientras lee y solamente un 0.7% lee más de un libro a la vez.

Libros, revistas y periódicos leídos por año

El 27% lee un libro al año; 23.7% dos libros; 15.6 tres libros; 10.4% cuatro libros, 5.6% cinco libros, 11,5% seis libros o más. 6.3% no lee ningún libro. Entre los títulos de los libros más leídos están: El principito; Harry Potter; Bajo la misma estrella; Ciudades de Papel; Orgullo y prejuicio, After y El señor de las moscas, Padre rico padre pobre, Hush hush, El caballero de la armadura oxidada.

El 53.7% no lee periódicos. 27.1% de 1 a 5 periódicos al año. Un 19.3% lee más de 6 periódicos al año. Básicamente leen diarios locales (El Debate, Noroeste, Línea Directa en línea) y mencionan un diario nacional (El Financiero). 66.7% afirmó no leer revistas, 26.3% dijo leer de 1 a 5 revistas al año y el 7% 6 o más. Entre los títulos que mencionaron se encuentran: Muy interesante, Forbes, Autos y TVyNovelas.

Lectura de estudio

42.6% de los jóvenes estudian de 2 a 3 veces por semana; 23.7% una vez por semana; 17% casi no leen con fines de estudio y 16.7% estudian diario. 65% reportan dedicar de 1 a 5 horas semanales al estudio y un 34.4% estudian de 6 a 10 horas semanales.

Lectura de entretenimiento

Frecuencia. Un 33% leen por entretenimiento una vez por semana, un 32.6% 2 a 3 veces por semana; 20% no lee con fines de entretenimiento y un 14.4% diariamente lee para entretenerse. En

cuanto a la pregunta relativa sobre cuánto tiempo más estarían dispuestos a dedicar a la lectura de entretenimiento, un 66.3% estaría dispuesto a dedicar de 1 a 5 horas más por semana a la lectura de entretenimiento, un 27% de 6 a 10 horas y un 6.7% no está dispuesto a dedicar ni una hora de su tiempo a la lectura.

### **Lectura de textos electrónicos**

Acceso a internet, disponibilidad de computadora en casa y de teléfono inteligente (*Smartphone*)

El 77% dispone de acceso a internet en sus casas, así como poseer una computadora personal (91%) y un 99% posee un *Smartphone* que un 58.5% lo tiene en prepago y un 41.5% lo tiene con plan.

Un 14% utiliza el internet en la escuela. Un 9% de los alumnos hallan diversos espacios para trabajar con la internet y realizar lecturas frente a la pantalla de la computadora y celular. Acceden al internet en distintos sitios como en la biblioteca, en áreas comunes, en el ciber café, en el centro de cómputo, entre otros.

Competencias vinculadas con el uso de la red

El 87.8% manifiesta tener habilidades para identificar diversas fuentes de información y seleccionar las más adecuadas para sus necesidades. Sin embargo 12.2% de ellos reconoció no ser capaz de hallar ni seleccionar dichas fuentes. A pesar de pertenecer a una generación que ha crecido familiarizada con las tecnologías de información y que dicen tener dominio de las TIC, un 40.4% expresó la necesidad de recibir capacitación para aprovechar las ventajas de las fuentes digitales.

Tiempo dedicado a la información digital

En cuanto al tiempo dedicado al internet, un 71.9% dedica más de cinco horas a la semana al internet. Un 10% pasa cuatro horas; 7.8% tres horas; un 5.9% dos horas y 3.7% una hora.

En lo referente al tiempo que le dedican a la lectura de textos digitales, un 30.4% de la muestra le dedica dos horas a la semana; 25.6% una hora a la semana; 22.6% más de cinco horas y 14.1% tres horas.

Actividades con que se vincula el tiempo de conexión

Los jóvenes realizan diversas actividades mientras están conectados a internet. La mayoría lo hacen desde su teléfono celular. De las actividades que llevan a cabo con más frecuencia está la de realizar tareas y estudiar cuando está conectado a internet (34.4%); el 20.7% chatea; el 24.4% lo usa para ver videos y escuchar música; el 15.2% para obtener información; el 2.6 para enviar y recibir correos y solo el 1.9% para leer.

Referente a los bancos de información en la forma de bases de datos digitales que posee la institución, sólo el 23% dice utilizar CONRICyT. Un 10.4% EBSCO y otras que actualmente ya no están disponibles, por lo que se infiere que hace tiempo no consultan los acervos digitales. Un 63% dice utilizar otras fuentes de información científica fuera de la biblioteca digital a la que está suscrita la institución. 57.4% de los estudiantes dicen no consultar ni utilizar revistas digitales de investigación científica contra un 42.6% quienes mencionan que sí las consultan habitualmente.

Por último, respecto a los efectos que les genera el leer en la pantalla del celular/computadora los jóvenes mencionan los siguientes: 43% se sienten cansados; 25.9% manifiestan que les produce malestar en la vista; 28.1% dicen que no les causa ningún efecto y 3% dice que leer en la pantalla es una actividad accidentada al tener que ir de un vínculo al otro.

## Conclusiones

En una sociedad cada vez más tecnológica y con mayor cantidad de información al alcance de la mano, el desinterés por los temas científicos y la falta de una cultura tecnológica en temas científicos y carencia de habilidades en la búsqueda de información confiable están cada vez más presentes. Esto se refleja en los hallazgos principales de la presente investigación:

- 63.3 % manifiesta una actitud positiva hacia la ciencia, 34.2% una actitud indiferente y 2.39% una actitud negativa. No hay diferencias significativas entre los hombres

y las mujeres respecto a su actitud hacia la ciencia.

- El 61.1% de la muestra no tiene ninguna materia reprobada, el 12% tiene una materia reprobada, el 8.9% dos materias; el 8.5% tiene tres materias reprobadas, el 3.5% cuenta con cuatro materias no acreditadas y el 6% tiene cinco o más materias reprobadas.
- El 5.1% de la muestra ha asistido a algún verano científico. Un 22.2% planea aplicar para la convocatoria del verano científico 2019 y 68% tiene la intención de cursar un posgrado al terminar la licenciatura.

Los estudiantes del ITC identificaron a la madre como una influencia temprana para la iniciación a la lectura (55%), al comparar con los resultados del mismo estudio hecho con estudiantes de la Universidad de Tabasco y de la Universidad Olmeca (Gutiérrez-Valencia, 2014), se encontró que solo el 28% de la muestra identificó a su madre como la primera persona que les leyó en su infancia. En el ITC los jóvenes reconocieron leer más en la universidad que en la preparatoria y los alumnos de Tabasco leyeron más durante el bachillerato.

Los jóvenes sinaloenses consideran más útil la lectura que los jóvenes tabasqueños (87.4% *versus* 61%).

Los estudiantes sinaloenses en su mayoría no leen periódicos (53.7%) a diferencia de los jóvenes tabasqueños que lee en un 59% seis o más diarios al año. Solo el 10% no lee periódicos. Los títulos de los libros que citan leer con mayor frecuencia todos los universitarios son similares en ambos estados. Son libros llamados de literatura juvenil y de superación personal.

El 65% de los estudiantes en el ITC en Sinaloa dedican de 1 a 5 horas de estudio a la semana (en Tabasco le dedican ese mismo tiempo un 82% de los alumnos). Sin embargo, en términos de horas diarias es insuficiente para leer los textos incluidos en el programa de estudios que requieren al menos 13 horas a la semana según la ANUIES. La UNAM recomienda 3.5 horas diarias para realizar satisfactoriamente las actividades académicas en el nivel universitario.

El 29% de los estudiantes en Tabasco todos los días dedican tiempo a la lectura diaria en comparación con los sinaloenses quienes solo en un 14.4% leen diariamente con fines recreativos. Es contradictorio que a pesar de invertir buena parte del tiempo conectados a internet, los jóvenes universitarios no lean textos electrónicos en la pantalla de la computadora o el celular para informarse e investigar temas académicos. El 51% dedica de una a dos horas a la semana a los textos digitales.

El uso del e-reading (ciberlectura o lectura digital) con fines académicos no se ha generalizado. Al no ser hábiles para discriminar la calidad y veracidad de las fuentes de información de lo que circula por la red, a los jóvenes les toma un tiempo excesivo navegar por las redes sociales como el whatsapp, Facebook, Instagram y Twitter en donde continuamente descargan y reenvían videos, música y fotografía sin dimensionar los efectos físicos de estar tanto tiempo frente a la pantalla.

Más del 50% de los estudiantes del ITC, al igual que universitarios tabasqueños no consultan ni utilizan las bases de datos disponibles en sus instituciones que incluyen revistas científicas donde puedan consultar información relevante y actualizada de utilidad para su actividad académica desaprovechando estas fuentes de información.

Dentro de esta fase se respondieron las preguntas de investigación sobre cuál era la actitud de los estudiantes hacia la ciencia y se encontró que pese al pronóstico, la actitud fue de manera general buena al tener más del 60% una actitud positiva, y un 34% una actitud indiferente. Incluso resultados por encima de los que reportaron Salaiza y Joya (2017) en un estudio sobre actitud hacia la ciencia y desempeño académico en la misma institución, y Espinosa y Román (1991; 1993) en estudios similares realizados en España. De igual forma se alcanzaron los objetivos propuestos de medir la actitud, experiencia y hábitos lectores por parte de estudiantes del ITC.

Se acepta parcialmente la hipótesis de trabajo que relaciona la actitud hacia la ciencia con la experiencia y hábitos lectores, ya que los estudiantes muestran en su mayoría una actitud

positiva hacia la ciencia, se afirman como buenos lectores, sin embargo, en general leen poco (ni literatura académica ni recreativa), no leen noticias ni revistas científicas, no están informados sobre los recursos digitales disponibles en la institución ni los utilizan y más de la mitad dice requerir estrategias de búsqueda de información académica confiable.

Se acepta la hipótesis de que había diferencias significativas entre hombres y mujeres ya que se confirmó que los hombres muestran una actitud más positiva hacia la ciencia que las mujeres. Esto confirma lo afirmado por Vázquez y Manassero (1995; 1997) que las mujeres tienen una actitud más negativa hacia la ciencia que los hombres.

Se alcanzaron de igual forma los objetivos general y específicos de investigación.

En resumen, si bien los jóvenes tienen una actitud positiva hacia la ciencia, no parecen asociar a la lectura como un requisito *sine qua non* para su formación científica dentro de sus carreras universitarias. La actitud hacia la ciencia es solamente una variable que puede afectar la formación en disciplinas científicas. Habrá que considerar otros factores inherentes. Los datos aquí registrados revelan que las prácticas de lectura de los estudiantes de educación superior tecnológica siguen siendo escasas e insuficientes y en cierta forma resulta imprescindible que desde las instituciones educativas se promueva el uso de la biblioteca digital; la capacitación en la búsqueda de información científica confiable; el desarrollo de hábitos lectores que garanticen una conducta permanente en los estudiantes de ingeniería así como proponer la incorporación en la currícula universitaria temas de comprensión y redacción de escritura científica pertinentes a los hallazgos aquí presentados.

### Investigaciones futuras

- Realizar el mismo estudio en otras instituciones del Tecnológico Nacional de México para medir la actitud y distintas zonas del país. Hacer estudios comparativos con las instituciones participantes.

- Llevar a cabo un estudio que permita evaluar en su totalidad el impacto del programa de formación docente y actualización profesional institucional en términos de la enseñanza de la investigación científica derivada.
- Generar una nueva versión de los instrumentos incluyendo los ítems adecuados a estudiantes de educación superior tecnológica. En general, validar una nueva versión.
- Efectuar investigaciones longitudinales para reconocer el efecto de la actitud hacia la ciencia en el futuro campo profesional y laboral de los egresados.

## Referencias

- Afanador, H., & Mosquera, C. (2017). Valoración de actitudes hacia la ciencia y actitudes hacia el aprendizaje de la biología en educación secundaria. *Bio-Grafía Escritos Sobre La Biología y Su Enseñanza*, 5(8), 32-49. <https://doi.org/10.17227/20271034.vol.5num.8bio-grafia32.49>
- Creech, J. & Hale, G. (2006). Literacy in Science: A Natural Fit. *Science Teacher*, 73(2), 22–27. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=19740921&lang=es&sitelive>
- DGEST. (2012). *Modelo educativo para el siglo XXI. Formación y desarrollo de competencias profesionales*. México: Autor.
- Díaz, J.M. y Gámez, E. (2003). Hábitos lectores y motivación entre estudiantes universitarios. *Revista electrónica de Motivación y Emoción*. Recuperada de: <http://reme.uji.es/articulos/adxazj7690710102/texto.html>. Consultada el 10 de octubre de 2018.
- Espinosa-García J. y Román-Galán, T. (1991). Actitudes hacia la ciencia y asignaturas pendientes: dos factores que afectan al rendimiento en ciencia. *Enseñanza de las Ciencias*. Badajoz: España. 9 (2), 151-154
- Espinosa-García J., Román-Galán, T. (1993). Actitudes hacia la ciencia en estudiantes universitarios de ciencias. *Enseñanza de las Ciencias*. Badajoz: España. 11 (3), 297-30
- Fundación Mexicana para el Fomento de la Lectura, A.C. *Encuesta Nacional de Lectura 2012*. Recuperado de: <http://www.caniem.org/Archivos/funlectura/EncuestaNacionaldeLectura2012/Encuesta-NacionaldeLectura2012.html>.
- Geithner, C. A. & Pollastro, A. N. (2016). Doing peer review and receiving feedback: impact on scientific literacy and writing skills. *Advances in Physiology Education*, 40(1), 38–46. <https://doi.org/10.1152/advan.00071.2015>
- Guthrie, J.T., y Wigfield, A. (1999). How motivation fits into a science of reading. *Scientific Studies of Reading*, 3, 199-205.
- Gutiérrez-Valencia, R. (2014). *Rumbo al acceso plena a la sociedad del conocimiento*. Programa de Fomento de la Lectura de la Universidad Olmeca 2013-2020. México: Universidad Olmeca. 69 p.
- Hernández, R., Fernández R. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Ed. McGraw Hill. México. 4ta edición.
- McClune, B. & Jarman, R. (2010). Critical Reading of Science-Based News Reports: Establishing a knowledge, skills and attitudes framework. *International Journal of Science Education*, 32(6), 727–752. <https://doi.org/10.1080/09500690902777402>
- Rojas, H., Méndez, R., y Rodríguez, A. (2012). Índice de actitud hacia la investigación en

- estudiantes del nivel de pregrado. *Unilibre Cali*. Vol. 8 No. 2, 2012 (Julio - Diciembre).
- Salaiza, F. Joya, I. (2017). Actitudes hacia la ciencia y desempeño académico en estudiantes de ingeniería: una propuesta para el desarrollo de competencias de investigación. Capítulo de libro: *Investigación Colaborativa: una visión desde la inter y la transdisciplinariedad*. REOALCel. Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Simpson, R. D. & Oliver, J. E. (1990). A summary of major influences on attitude toward an achievement in science among adolescent students. *Science Education*, 74, (1), 1-18.
- Vázquez, A. & Manassero, M. A. (1995). Actitudes relacionadas con la ciencia: una revisión conceptual. *Enseñanza de las Ciencias*.13, (3), 337-346.
- Vázquez, A. & Manassero, M. A. (1997). Una evaluación de las actitudes relacionadas con la ciencia. *Enseñanza de las ciencias*. 15, (2), 199-213
- Vázquez A., Acevedo, J., Manassero M.A, & Acevedo, P. (2006). Actitudes del alumnado sobre ciencia, tecnología y sociedad, evaluadas con un modelo de respuesta múltiple. *Revista electrónica de investigación educativa*, 8(2), 1-37. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412006000200005&lng=es&tlng=](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412006000200005&lng=es&tlng=).
- Verkade, H. & Saw Hoon Lim. (2016). Undergraduate Science Students' Attitudes Toward and Approaches to Scientific Reading and Writing. *Journal of College Science Teaching*, 45(4), 83–89. [https://doi.org/10.2505/4/jcst16pass:f\\_104504\\_83](https://doi.org/10.2505/4/jcst16pass:f_104504_83)
- Wen, J.-R., Chuang, M. K., & Kuo, S.-H. (2012). The learning effectiveness of integrating e-books into elementary school science and technology classes. *International Journal of Humanities & Arts Computing: A Journal of Digital Humanities*, 6(1/2), 224–235. <https://doi.org/10.3366/ijhac.2012.0051>

## El Aula como espacio de investigación

### The Classroom as a research space

Olga Leticia Gil Gaytán<sup>1</sup>

#### Resumen

La investigación actualmente en las universidades es compleja debido en ocasiones, a la carga de trabajo del investigador, ya que, frecuentemente su tiempo se encuentra dividido además de la investigación, entre docencia, vinculación y gestión administrativa.

Ante esta situación, es difícil que el investigador cuente con el tiempo suficiente para la incorporación de trabajo de campo.

Se propone esta investigación de campo, descriptiva, con el objetivo de mostrar que, pese a esta situación, es viable para los investigadores de tiempo completo incorporar investigación de campo desde el aula, siendo ésta, una valiosa oportunidad accesible a ellos, en muchos de los casos.

La investigación presentada como caso, está referida a la identificación del perfil emprendedor internacional en estudiantes y los riesgos que éstos perciben. La población de estudio corresponde al periodo primavera 2017 de la licenciatura en comercio y negocios globales de la Universidad ITESO de Guadalajara, Jal. México.

Los resultados obtenidos, en esta investigación, fueron positivos para el caso aquí presentado, por lo que, confirman, la viabilidad del aula como espacio de investigación.

**Palabras Clave:** *Investigación, emprendimiento internacional, riesgo, test "Clever".*

#### Abstract

Current research in universities is complex due to the researcher's workload since their time is often divided, in addition to the research, between teaching, linking and administrative management. Given this situation, it is difficult for the researcher to have enough time for the incorporation of fieldwork.

This field research is proposed descriptive, with the aim of showing that despite this situation, it is viable for full-time researchers to incorporate field research from the classroom, this being a valuable opportunity accessible to them, in various cases.

The research, presented as a case, is referred to the identification of the international entrepreneurial profile in students as well as the risks they perceive. The study population corresponds to the spring 2017 period of the degree in commerce and global business of the ITESO University of Guadalajara, Jal. Mexico.

The obtained results in the research were positive in respect of the presented case and, therefore, confirm the viability of the classroom as a research space.

**Key words:** *Research, international entrepreneurship, risk, test "Clever".*

**Códigos JEL:** L/80, M/16, I/20

---

<sup>1</sup> Doctora en Desarrollo Humano orientado a las organizaciones, Coordinadora de la Unidad Académica Básica en Negocios Internacionales, Departamento de Economía, Administración y Mercadología, Instituto Tecnológico y de Estudios superiores de Occidente; Emprendimiento Internacional. Correo electrónico: ogil@iteso.mx



## Introducción

La circunstancia actual alrededor de la investigación en diversas universidades, tanto en México como en otros países, queda claramente expuesta en el artículo del Dr. Ricardo Arechavala Vargas, titulado: *“Las universidades y el desarrollo de la investigación científica y tecnológica en México: una agenda de investigación”*.

La dificultad de los investigadores para incorporar investigación de campo o situacional a las investigaciones de escritorio o documentales, lleva a la búsqueda de alternativas accesibles, que les permitan seguir investigando al tiempo de incorporar trabajo de campo, a partir de los recursos disponibles.

Son diversas las situaciones que dificultan la investigación en México, en algunos casos la propia burocracia alrededor de la investigación y la falta de claridad en una agenda de investigación nacional conducen a la simulación o generación de investigación trascendental o de utilidad para la sociedad en general (Arechavala, 2011 pp. 44-47).

Las universidades centradas en la docencia, con poca o nula investigación, se convierten solo en repetición del conocimiento generado por otros y frecuentemente, bajo una realidad muy distinta a la nuestra.

En esa búsqueda, por localizar alternativas viables a la investigación, el aula de clase se propone como una de ellas. La pregunta de investigación que se plantea: ¿es el aula un espacio de investigación?

Es por tanto el objetivo de esta investigación, demostrar la viabilidad del aula de clases como espacio de investigación para el trabajo de campo.

Considerar el aula como espacio de investigación, especialmente para los investigadores, que laboran en las universidades de tiempo completo, que a la par de la investigación llevan a cabo actividades de docencia, gestión y vinculación, es un reto alentador para continuar la producción académica de calidad, además de otros

beneficios no imaginados. Es una alternativa, tal vez ya utilizada por algunos, pero quizás, otros tantos no la hayan contemplado, de ahí el objetivo de este artículo.

Por supuesto que en algunos casos implicará algunas adecuaciones y en otros, dependiendo del proyecto del investigador, podrá ser algo naturalmente viable de llevar a cabo.

Como resultado de lo anterior, se llevó a cabo un primer caso de investigación en la materia de Análisis de Riesgos en los Negocios Internacionales, asignatura de la carrera de Comercio y Negocios Globales del ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara, Jalisco, México, sin que se presentaran limitaciones de ningún tipo.

Esta materia forma parte de la secuencia de emprendimiento internacional y cuyo objetivo principal es identificar y analizar los riesgos de emprender internacionalmente, generando competencias que les permitan lidiar con ellos incluso antes de finalizar la carrera. La última materia de la secuencia docente es precisamente Plan de Negocios de Exportación/Importación, materia integradora de los conocimientos adquiridos por los alumnos a lo largo de la carrera.

En cuanto a la metodología de la investigación aquí utilizada, tanto por su propósito como por su forma, se considera de campo por tomar la información directamente del grupo o segmento estudiado, descriptiva al dar cuenta de un determinado hecho o fenómeno, con universo definido y limitado por lo que el mismo se consideró como total.

Otros derivados:

- Compartir la experiencia de aprendizaje derivada de utilizar el aula de clase como campo de investigación, como medio de aprendizaje y generación de conocimientos tanto para el alumno como para el investigador.

- Mostrar cómo es posible conectar nuestro propio proyecto o línea de investigación con los estudiantes actuales.
- Probar que es posible generar los frutos buscados a pesar de las dificultades, considerando aquello con lo que sí se cuenta y a lo cual sí se tiene alcance.

Se coloca como contexto, especialmente para el último punto, que el tema de investigación del caso presentado, es el emprendimiento internacional a partir de los elementos de personalidad del propio emprendedor, elementos investigados y cuyos resultados han sido previamente publicados tanto en España, como Chile y México.

### Fundamentos teóricos

Los elementos sobre los que se enmarca la teoría expuesta a continuación, está, por un lado, en la situación de la investigación en México, por el otro, en el emprendimiento internacional y la fundamentación de éste, desde la teoría económica, esto, por ser el tema central de investigación del caso muestra, aquí presentado, para probar el aula como espacio de investigación.

Es un hecho que las universidades y centros de investigación están alrededor del estado del arte, por lo que se hace necesaria la creación de nuevos escenarios de formación e investigación en los respectivos campos de interés (Guevara, 2016 p.166).

Actualmente las universidades justifican la investigación al considerar ésta, como una función sustantiva, además de la docencia y la vinculación. Esta función, busca principalmente, la generación de conocimiento propio, significativo y situado, por lo que es tarea de los investigadores, publicar artículos que reporten tanto investigación teórica como aplicada. Doblar las manos ante las dificultades de los propios investigadores ante la falta de tiempo o bien asumir que llevarla a cabo con pocos recursos generará baja calidad, igualmente nos puede llevar a posturas paralizantes y de poca apertura académica.

En este sentido, esta situación se vive tanto en las universidades públicas como privadas. “La retórica universitaria menciona la investigación científica como una de sus funciones substantivas, muy pocas universidades lo hacen visible en la asignación de recursos. Los indicadores de referencia que publican son sólo de carácter docente”. (Arechavala, 2011 p. 42).

Siendo este el antecedente y el objetivo de la investigación, pongo a consideración de los lectores la investigación con respecto a la *identificación del perfil emprendedor en estudiantes y los riesgos que estos perciben para emprender internacionalmente*. Investigación llevada a cabo en la universidad ITESO con estudiantes de licenciatura en comercio y negocios globales, investigación que abona a la propia línea de investigación sobre *Emprendimiento Internacional*.

Se define el emprendimiento internacional como “el descubrimiento, aplicación, evaluación y explotación de oportunidades – fuera de las naciones – para crear futuros bienes y servicios” (Oviatt y McDougall, 2005 p. 540).

La justificación, sobre esta línea de estudio, está mayormente, en la necesidad que México tiene, de contar con un mayor número de emprendedores internacionales. La apertura comercial actual, a través de la integración de las economías a nivel mundial dan por resultado el fenómeno actual, llamado globalización, este fenómeno, es el resultado de diversos factores, como lo son el avance tecnológico, las políticas de apertura comercial de los gobiernos y cada vez mayor dominio sobre la práctica empresarial reflejada así mismo y mejor sustento teórico de enseñanza en las universidades.

El área de estudio de la internacionalización ha hecho que dos perspectivas de estudio, el emprendimiento y los negocios internacionales se crucen. (Red Motiva, 2011).

En las carreras de negocios internacionales es, por tanto, muy común que el área de emprendimiento internacional esté presente y busque desarrollarse a través de los llamados

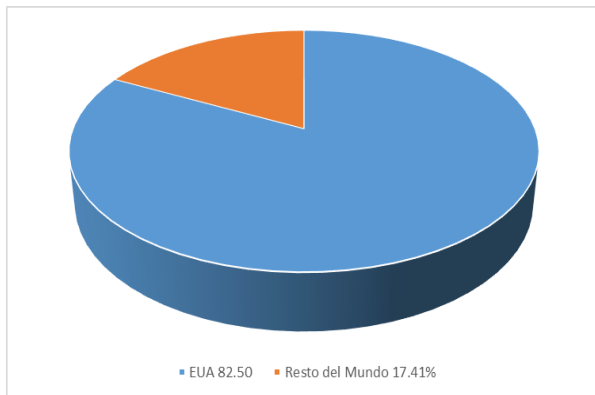
planes o proyectos de exportación, dirigidos a empresas o bien, sea una oportunidad para que los mismos estudiantes se vean así mismo como futuros emprendedores internacionales. No se localizaron estadísticas o estudios al respecto,

La academia alrededor del emprendimiento internacional en el ITESO, la Universidad Jesuita de Guadalajara, está clara en que México necesita incrementar las exportaciones de productos mexicanos, lo que implica necesariamente el emprendimiento internacional, así como en diversificar el número de países a los cuales exportar, ya que el 80% de esas exportaciones van a un solo mercado, los Estados Unidos.

Los estudiantes universitarios actuales, especialmente de las carreras vinculadas al comercio internacional, en teoría, deberían de ser quienes, en pocos años más, llevaran a cabo esta inevitable tarea, por ello la importancia de estos resultados y su difusión. INEGI lo confirma.

**Figura 1**

*Exportaciones de México al mundo 2017*

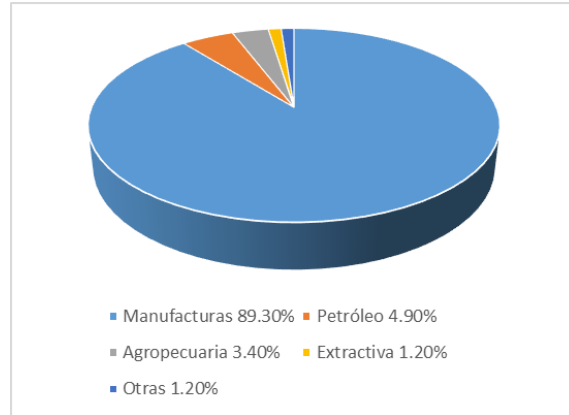


Fuente: Elaboración propia

En el año 2017 las exportaciones fueron por un total de 409,494.20 mil millones de dólares, de los cuales, el 90 por ciento de dichas exportaciones se realizó en concepto de manufacturas y no por petróleo. Las exportaciones petroleras fueron solo por 4.90%, manufacturas 89.3%, agropecuarias 3.40%, extractivas 1.20% y otras 1.20%. (INEGI, 2018).

**Figura 2**

*Composición de las Exportaciones de México 2017.*



Fuente: Elaboración propia

Durante el siglo pasado, México mantuvo durante sus primeros cuarenta años, una política proteccionista al comercio exterior conocida como “sustitución de importaciones”, posteriormente en el año de 1986, México se decide abrir sus puertas incorporándose al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio) hoy OMC (Organización Mundial del Comercio), organismo rector del Comercio Internacional y cuyo principal objetivo es la promoción de dicho comercio a través de una competencia leal y sostenida, basada en principios y regulaciones de carácter equitativo entre sus miembros.

Al momento actual, México cuenta con una red de 12 tratados de libre comercio con 46 países, sin embargo, la mayor parte de ellos son desperdiciados, quienes más los aprovechan son las empresas extranjeras situadas en nuestro país.

Continuar apostando por la atracción de inversión directa en nuestro país con el fin de dar trabajo, será seguir apostando por la “maquila”, lo que en términos reales no resuelve el problema económico de fondo ya que las utilidades generadas por las ganancias por exportación, no se quedan en el país, se regresan a las arcas de las matrices principales de esos países.

Adam Smith (1773-1790), considerado padre del comercio internacional, en su obra la Riqueza de las Naciones propone la liberalización del comercio como forma de desarrollo económico de las naciones, apunta especialmente a la llamada “teoría de las ventajas competitivas”, según la cual, cada país debería de dedicarse a producir aquello para lo cual está naturalmente más capacitado, de tal manera que podrá producir lo necesario para cubrir sus propias necesidades y más, ese remanente, podrá intercambiarlo por los productos que le cuesta más producir que comprar a otros países, de esta forma la libertad en el intercambio quedó justificada. Posteriormente se han sumado otros teóricos, David Ricardo, Stuart Mill, John Maynard Keynes y en esta época, Michel Porter, entre otros.

La IED (Inversión Extranjera Directa), en el año 1986 el flujo de IED era de 2.000 millones de dólares, en el año 2015 cierra en los 30.000 millones de dólares, lo que le lleva a ocupar un segundo lugar en América Latina, después de Brasil (Reuters, 2016).

Exportar es por tanto una prioridad, hacerlo a través de un plan de negocios de exportación minimiza el riesgo. (ConnetAmericas, 2015). La carrera de comercio o negocios internacionales es de las más grandes en número en la mayoría de las universidades. Prácticamente en todas las instituciones educativas, la materia de planes o proyectos de exportación es obligatoria por ser integradora, pese a ello pocos estudiantes llevan a la realidad sus planes, a pesar de incluso muchos de ellos ser absolutamente viables. A mayor número de emprendedores universitarios preparados, mayores exportaciones mexicanas cuyas ganancias se queden en México y fortalezcan la economía.

Existen numerosas razones por las cuales una empresa decide insertar sus productos en el mercado internacional. Un plan de negocios de exportación es una herramienta que permite al emprendedor o al empresario identificar con anterioridad los pasos que debe seguir y prepararse lo mejor posible para ello. En el caso de los planes

de negocio de exportación, en ellos se identifican los siguientes grandes capítulos: Empresa, integración de la oferta exportable, logística, marco legal de la exportación y viabilidad financiera. No es el propósito adentrarnos a este tema, por lo cual el contenido de un plan o proyecto de exportación solo se mencionará en este punto.

El emprendimiento internacional es una decisión de alta exigencia y riesgo, especialmente para la Pyme. El emprendimiento internacional bajo ese contexto puede ser definido como: la capacidad de una organización para llevar a cabo un proyecto o plan de negocios de exportación con éxito

La RED MOTIVA (Red Universitaria Iberoamericana sobre Creación de Empresas y Emprendimiento) formada por universidades de distintos países y que buscan al desarrollo de empresas que contribuyan directamente en el bienestar social de los países de la región y que llevan un congreso anual, el cual en el 2011 versó sobre el Emprendimiento Internacional, las bases del mismo, según esta red de profesionales del emprendimiento apuntan lo siguiente:

“Las empresas, y en particular la pequeña y mediana empresa, Pyme, han sido una de las principales protagonistas de este proceso de globalización, al hacer frente a un mayor número de competidores en un mercado más amplio. Para todos los países resulta importante estimular el potencial exportador de la Pyme, promoviendo así mayor interés de las empresas en estos procesos”.

Sobre todo, porque diversos estudios realizados, han demostrado la capacidad de la Pyme en las distintas regiones del mundo, de innovar, proporcionar empleo, mejorar la distribución del ingreso y generar más competencia económica de en una economía. (Jansson, H. 2007 p. 4).

En algunos países de América Latina, como México, Brasil y Chile se están comenzando a desarrollar políticas orientadas a potenciar los procesos de internacionalización. Es clave para la competitividad en estos países, sobre todo por los mercados pequeños y por las barreras de los

emprendedores para que se orienten internacionalmente que se fortalezcan las políticas. (Acs y Amorós, 2008).

En el caso de México, se presume que la PYME representa el 99.8 por ciento del sector empresarial corresponde a la PYME, aportando el 42% del PIB (Producto Interno Bruto) y quienes dan trabajo al 79.8 por ciento de la población. (Arana, D., 2018).

En ese examen de la realidad, el análisis de los riesgos en el emprendimiento internacional, se hace igualmente necesario, esto con el propósito de disminuir los riesgos, desgracias o cualquier contratiempo que lleve al fracaso.

Para efecto de esta investigación, se dividieron los riesgos en función a las variables de la mercadotecnia, los que se encuentran en el microambiente, aquellos que se consideran controlables por la organización y los del macroambiente, los que se desprenden de las fuerzas no controlables (Kotler, P. y Armstrong, G. 2017).

A su vez, éstos se dividen en internos y externos, los primeros al interior de la empresa y externos en relación con la empresa. Los desprendidos del macroambiente, aquellos que definitivamente no podemos controlar, los internos a nivel país y los externos, globales, como lo son los riesgos internacionales.

### **Metodología**

Investigación de campo, al tomar la información directamente del grupo o segmento estudiado, descriptiva al dar cuenta de un determinado hecho o fenómeno, con universo definido y limitado por lo que el mismo se consideró como total dados los resultados de la formula estadística dispuesta para estos casos.

Objetivos de la investigación:

- Estudio comparativo sobre los elementos de personalidad asociados al éxito en el emprendimiento internacional.
- Riesgos que los estudiantes de nivel licenciatura ven hacia el emprendimiento

internacional a pesar de contar con buenos planes de exportación.

Perfil a investigar:

- Edad: 18 y 23 años.
- Actividad principal: Estudiantes de licenciatura del ITESO.
- Situación civil: Solteros.
- Nivel educativo: Entre 7º. Y 8º. semestre.
- Lugar de residencia: ZMG.
- Características Básicas: Inclinação hacia el Emprendimiento Internacional.
- Ubicación: Alumnos de la materia de Análisis de Riesgos en los Negocios Internacionales.
- Visión futura: Ser emprendedores internacionales.

Esta materia forma parte de la secuencia docente de academia de emprendimiento internacional, en el ITESO. El objetivo de esta materia es precisamente desarrollar competencia en el alumno que le ayuden a identificar, analizar y prevenir los riesgos alrededor de los emprendimientos internacionales que bien él realice para sí mismo o para otro, incluyendo por supuesto una organización o empresa.

Dado que el tamaño del universo es realmente pequeño, se dispuso a considerarlo como viable de no considerarse la aplicación de muestra, ya que normalmente el resultado de aplicar la formula correspondiente normalmente da el mismo resultado. Sin embargo, para efecto de cumplir con el protocolo se consideró y aplicó la misma:

Tamaño del Universo y fórmula para universo conocido: 14 Estudiantes de la materia de Análisis de Riesgos en los Negocios Internacionales, materia de la secuencia docente sobre desarrollo de competencia para el Emprendimiento Internacional, secuencia que culmina con la materia de Plan de Negocios de Exportación en la cual se desarrolla precisamente un plan o proyecto de Exportación.

**Formula Estadística:**

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

En dónde:

- N = Tamaño de la Muestra.
- Z = Nivel de Confianza.
- p/q = Probabilidad de éxito o fracaso.
- e = Error muestral 5%

Sustituyendo valores:

$$n = \frac{(1.96)^2 (.5)(.5)(14)}{(.0025)^2 (14-1) + (.96)^2 (.5)(.5)} = 13.54$$

El grupo estuvo conformado por un total de 14 alumnos. Ocho mujeres y seis hombres.

**Pasos Investigación:**

1. Identificar cuántos estudiantes de manera consciente optan por el emprendimiento internacional.
2. Desde ese nivel de consciencia, los estudiantes, reconocen las razones por las cuales consideran el emprendimiento internacional como opción.
3. Los estudiantes catalogan desde su percepción los riesgos que ven en el emprendimiento internacional.
4. Se les dan a conocer los resultados de la investigación sobre Los Elementos de Personalidad asociados al Éxito exportador de Empresarios Mexicanos.
5. Conociendo el significado de los Elementos de Personalidad, se les pide que libremente justifiquen las características que "creen tener".
6. Se aplica el instrumento de personalidad "Clever".
7. Llevar a cabo comparativo de la autopercepción de los estudiantes y los resultados de la aplicación del Test "Clever".

8. Una vez revisada la teoría sobre los Riesgos Internacionales, se retoman los riesgos y se clasifican.
9. Se identifican los Riesgos Internacionales por alguna fuente confiable.
10. Comparativo final de resultados entre los rasgos de personalidad, el éxito en el emprendimiento internacional y los rasgos que los estudiantes libremente consideraron tener.

**Paso No. 1.**

Identificar cuántos de ellos de manera consciente optan por el emprendimiento internacional. Este paso se llevó a cabo a través pedirles responder a la pregunta si se consideran o no emprendedores internacionales.

**Tabla 1**

*Resultados Emprendimiento Internacional*

No.	EMPRENDEDORES	
	SI	NO
1	x	
2		x
3		x
4	x	
5	x	
6	x	
7	x	
8	x	
9	x	
10	x	
11	x	
12	x	
13	x	
14		x
	11	3
	79%	21%

Los resultados con todo y lo supuesto al inicio del estudio, en el que sumió que el 100% respondería positivamente, la realidad fue:

- Solo el 79% del total del curso se considera o se ve como emprendedor internacional en el momento del estudio.
- De ese porcentaje el 83% son mujeres y el 17% son hombres.
- El 21% de quienes respondieron que no, el 66.67% son mujeres. El 33.33% hombres.

Es importante hacer notar que dado que, no es el mismo número de hombres y mujeres, la interpretación de resultados por genero porcentual no es consistente, sin embargo, sí la tendencia inicial del 79%.

**Paso No. 2.**

Desde ese nivel de consciencia reconocen las razones por las cuales consideran el emprendimiento internacional como opción.

**Tabla 2**

*Resultados razones para emprender*

RAZON	
No.	OPINION ABIERTA
1	Ya lo soy, tengo mi negocio.
2	No me veo de esa manera.
3	Opto por carrera en una empresa
4	Mi familia tiene negocio y seguiré ahí
5	Tengo mi pequeña empresa
6	No me gusta recibir órdenes
7	Mayor libertad económica
8	Empresa familiar
9	Me gustaría tener mi propia empresa
10	Después de ganar experiencia, sí quiero
11	Sí me veo, aún no sé qué empresa
12	Trabajo en la empresa de mi hermano
13	Sí me gustaría tener mi propio negocio
14	No estoy interesada

Analizando los resultados:

- Están claros en las razones expuestas, no les significó dificultad alguna.
- Todas ellas son comprensibles.
- Hubo consistencia en los tres estudiantes que no se ven como emprendedores y la razón expuesta, nos referimos a los estudiantes No. 2, 3 y 14.

**Paso No. 3.**

Catalogan desde su percepción los riesgos que ven en el emprendimiento internacional y los cuales los detendrían en su propósito.

**Tabla 3**

*Resultados sobre los riesgos percibidos en el emprendimiento internacional.*

No.	FRACASO	IDEA	TIEMPO	DINERO	EMPUJE	CONDICION	BUROCRACIA	GENE
1	X							
2		X						
3	X							
4		X						
5			X					
6	X							
7			X					
8			X					
9			X	X				
10						X		
11	X					X	X	
12					X			
13							X	X
14				X	X			
	4	2	4	2	2	2	2	1

De acuerdo a los resultados mostrados en la tabla anterior por sus resultados, este grupo considera del mayor a menor riesgo, los siguientes:

- 52.65% La falta de generación de buenas ideas, carencia de capital, conocimientos

para el armado de un plan y la ejecución, cada uno con un 10.53%.

- 42.1% Miedo al fracaso y preocupación por la cantidad de tiempo que un emprendimiento ha de llevar y la necesidad al mismo tiempo de generar recursos para vivir.
- 5.26% incompetencia de la gente con la que hay que trabajar.

#### Paso No. 4.

Se les presentó a los estudiantes la investigación referente a los elementos de personalidad asociados al éxito en el emprendimiento internacional, investigación realizada a 64 empresarios mexicanos, 32 de ellos exitosos y 32 no exitosos, todo ello con el objetivo de identificar los elementos de personalidad (Gil, O. 2017), los elementos medidos fueron:

- **EMPUJE.** Es la capacidad de lograr resultados, aceptar retos superando problemas y teniendo iniciativa.
- **INFLUENCIA:** Es la habilidad para relacionarse con la gente y motivarla o persuadirla para que realice determinada acción deseada.
- **CONSTANCIA:** Es la capacidad para persistir de manera continua y rutinaria con una determinada acción o actividad hasta conseguir el objetivo.
- **CUMPLIMIENTO:** Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.

El instrumento de investigación utilizado fue el Test "Cleaver", también conocido como Modelo (DISC, 2016).

Instrumento ampliamente empleado por las organizaciones especialmente en el área de reclutamiento y selección de personal.

A continuación, los resultados de la investigación que fueron compartidos a los estudiantes, iniciando con los de perfil exportador exitoso, seguidos con los de perfil exportador no

exitoso y finalmente un comparativo entre ambos, se analizaron y reflexionaron dichas características.

**Figura 3**

Resultado Perfil Emprendedor Exitoso



Fuente: Elaboración propia

**Figura 4:**

Resultado Perfil Emprendedor No Exitoso

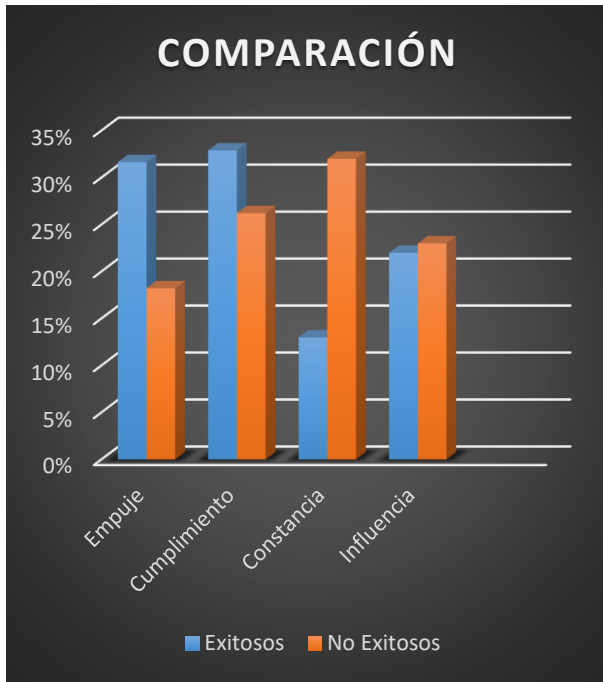


Fuente: Elaboración propia.

Es decir que las principales características del grupo de empresarios mexicanos exportadores exitosos lo fueron: el cumplimiento (32.91%) y el empuje (31.64%) y la influencia o liderazgo (22.36%).



En la otra figura comentada, el comparativo de ambos resultados:



Fuente: Elaboración propia

**Figura 5**

Comparativo entre ambos perfiles

- Definitivamente el “locus” de los empresarios mexicanos exitosos, estudiados, está en el cumplimiento, llamado actualmente como “compliance” y en el empuje, la fuerza que no te permite desistir hasta alcanzar tus metas.
- El liderazgo es compartido por ambos grupos, incluso un poco más en el grupo de los empresarios no exitosos, lo que puede interpretarse que esta característica está disponible para ambos grupos.
- La que claramente está del lado de los “no exitosos” es la constancia, hay que recordar que esta se define como el gusto por la operación, por la rutina, en otras palabras “zona de confort”.

**Paso No. 5.**

Con el antecedente de esta investigación, y conociendo el significado de cada variable, a los estudiantes se les invitó a señalar las características que ellos *creen tener* y se agregó a la información previa del paso No. 2, he aquí los resultados:

**Tabla 4**

*Resultados pregunta sobre rasgos*

RASGOS DE PERSONALIDAD "CREO TENER"				
No.	EMPUJE	LIDERAZGO	CUMPLIMIENTO	CONSTANCIA
1	X		X	
2	X	X	X	X
3	X		X	
4		X	X	
5	X	X	X	
6			X	
7	X			
8	X		X	
9	X			
10	X	X		
11	X	X		
12	X	X		
13		X	X	
14	X	X		
	11	8	8	1
	78%	57%	57%	1%
	39%	28%	28%	3%

De acuerdo a estos resultados tenemos que el 78% considera como principal característica, el empuje, para un emprendimiento internacional exitoso. En un segundo lugar están la influencia y el cumplimiento, con un 57%, apenas arriba de la media requerida.

- Para bien de este estudio, la percepción de la constancia aparece únicamente con un 1%.
- Como resultado de este análisis, podemos afirmar que este grupo considera contar con los elementos de personalidad necesarios para llevar a cabo un emprendimiento internacional exitoso. Habría que fortalecer: su capacidad de liderazgo y su decisión de cumplir.
- La constancia hay que recordar se refiere a la disposición del individuo por el trabajo operativo, esto nos dice que definitivamente, excepto por el 1% muestra interés por las tareas operativas, coincidentemente es uno de quienes no están interesados en el emprendimiento internacional.

**Paso No. 6.**

Se aplica el instrumento “Clever”. Es decir, todos los alumnos contestaron el reactivo que mide e identifica los rasgos de personalidad, rasgos asociados al éxito en el emprendimiento internacional en estudio previo publicado.

**Tabla 5**

*Resultados instrumento de investigación*

RESULTADOS DEL CLEAVER				
No.	EMPUJE	LIDERAZGO	CUMPLIMIENTO	CONSTANCIA
1	X	X		
2	X	X	X	X
3	X		X	
4	X	X		
5	X	X		
6		X		
7		X	X	X
8	X			
9	X	X		
10	X	X		
11	X	X		
12	X	X	X	
13		X		
14	X	X		
	11	12	4	2
	78%	85%	28%	14%
	38%	41%	14%	7%

- Principal rasgo el liderazgo o influencia con un 85%, la segunda el empuje con un 78%, falta mejorar el cumplimiento en este caso con un 28%.
- Realmente este grupo con seguimiento sería el ideal para incorporarse a la materia de Plan de Negocios, en el paso siguiente se lleva a cabo este comparativo.
- Los alumnos no están tan alejados de identificar sus características personales, **en este caso.**

En otros estudios esto no se refleja.

**Paso No. 7.**

Comparativo de resultados entre percepción y resultados en el *Cleaver* con respecto a los elementos de personalidad.

**Tabla 6**

*Resultados comparativos entre percepción y resultados “Clever”.*

No.	PERCEPCION ALUMNOS(AS)	RESULTADO CLEAVER	FALTA
1	Empuje y Cumplimiento	Empuje y Liderazgo	Cumplimiento
2	Empuje, Liderazgo, Cumplimiento y Constancia.	Empuje, Liderazgo, Cumplimiento y Constancia.	
3	Empuje y Cumplimiento	Empuje y Cumplimiento	Liderazgo
4	Liderazgo y Cumplimiento.	Empuje y Liderazgo.	Cumplimiento
5	Empuje, Liderazgo y Cumplimiento.	Empuje y Liderazgo.	Cumplimiento
6	Cumplimiento.	Liderazgo.	Empuje y Cumplimiento.
7	Empuje.	Liderazgo, Cumplimiento y Constancia.	Empuje
8	Empuje y Cumplimiento.	Empuje.	Liderazgo y Cumplimiento.
9	Empuje.	Empuje y Liderazgo.	Cumplimiento
10	Empuje y Liderazgo.	Empuje y Liderazgo.	Cumplimiento
11	Empuje y Liderazgo.	Empuje y Liderazgo.	Cumplimiento
12	Empuje y Liderazgo.	Empuje, Liderazgo y Cumplimiento.	
13	Liderazgo y Cumplimiento.	Liderazgo.	Empuje y Cumplimiento.
14	Empuje y Liderazgo.	Empuje y Liderazgo.	Cumplimiento

- Doce de los 14 estudiantes cuentan al menos con dos de los elementos de personalidad asociados al éxito en las exportaciones en el emprendimiento internacional, el 86%, un porcentaje muy alto.
- Uno de los alumnos del grupo estudiado (estudiante No. 2) coincide tanto en su elección libre, como por los resultados dados por el instrumento, con los cuatro elementos.
- Por otro lado, el estudio muestra que dos de los alumnos (No. 6 y No. 8), no cuentan con los elementos de personalidad suficientes, asociados al éxito con el emprendimiento internacional.
- Dos alumnos (No. 2 y No.14) que “no creen” tener los elementos de personalidad, el instrumento, arroja que sí.
- En todos los casos, excepto en uno, todos los que sí cuentan, con al menos dos de los elementos de personalidad, deberían reforzar o atender un tercero, en cada caso éste puede ser visto en la tercera columna.
- Se sugiere en cada caso reforzar el rasgo de personalidad faltante, para completar los tres rasgos requeridos: Empuje, Influencia y Cumplimiento.

**Paso No. 8.**

Después de conocer los Riesgos y su clasificación los alumnos vuelven opinar sobre cuáles consideran los “detienen” para emprender internacionalmente y los clasifican.

**Tabla 7**

*Los alumnos reconocen y clasifican riesgos a partir de la teoría vista en clase.*

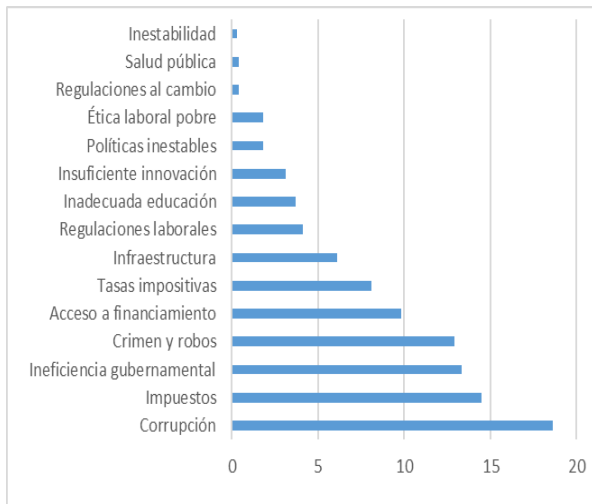
No.	MENCION	RIESGO EMPRESARIAL	MICRO		MACRO	
			INT	EXT	INT	EXT
1	7	Falta de conocimiento	X			
2	9	Producto sin valor	X			
3	1	No Visión Exportadora	X			
4	3	Falta de capital	X	X		
5	2	Falta de Producción	X			
6	7	El Mercado	X			
7	1	La Cultura	X			
8	9	Apatía	X			
9	1	Incertidumbre	X			
10	1	Logística		X		
11	3	Burocracia		X		
12	4	Economía			X	X
13	2	Mala gestión	X			
14	2	Corrupción			X	
15	2	Incumplir contrato	X			
16	1	Impuestos altos			X	X
17	4	Miedo al fracaso	X			
18	1	Falta apoyo PYME			X	
19	1	Guerras				X
20	1	Inexperiencia	X			
		Totales	13	3	4	3
			65%	15%	20%	15%
			56%	13%	17%	13%

- Los alumnos consideran como mayores los riesgos a nivel micro, es decir, temen más a los aspectos que son controlables hasta cierto punto por depender de su propio empuje. Estos aspectos representan el 65% de los 14 alumnos, en el siguiente orden:
- Apatía y no contar con un producto con valor agregado (9 c/u), Falta de conocimientos y mala selección del mercado (7 c/u), miedo al fracaso (4 c/u).

- En cuanto a los aspectos macro, que no dependen de ellos, es decir que no son controlables, el de mayor temor es la economía nacional (4) incluso por arriba de la macroeconomía.

**Paso No. 9.**

Se mostró a los alumnos los principales riesgos internacionales considerados por CNN Expansión. (Información de la revista expansión del año 2014).



**Figura 6:**

**Factores de riesgo**

De acuerdo a esta fuente, los cinco principales riesgos, como lo son:

- La corrupción.
- Los impuestos.
- La ineficiencia gubernamental y burocracia.
- Crimen y robos.
- Acceso al financiamiento.

Todos ellos parte del macro ambiente nacional.

Sobre este paso podemos deducir:

- Ninguno de los riesgos dispuestos por CNN Expansión, fueron considerados por los alumnos en los pasos previos No. 3 y No. 7 en los cuales se identificaron los riesgos percibidos y clasificados por ellos.

**Paso 10:**

Se lleva a cabo un comparativo de los tres resultados, el primero, el considerado como asociado al éxito para el emprendimiento internacional, el segundo referente a lo que los alumnos “creen” tener y por último el que muestra el instrumento de investigación “Clever”.

**Tabla 8**

*Resultados finales comparativos*

COMPARATIVO DE RESULTADOS			
	EMPRESARIO EXITOSO	AUTOPERCEPCION	CLEAVER
EMPUJE	31.64%	39%	38%
INFLUENCIA	22.36%	28%	41%
CUMPLIMIENTO	32.91%	28%	28%
CONSTANCIA	13.08%	3%	7%

Lo que podemos deducir del comparativo anterior es:

- Los alumnos en general tienen un autoconocimiento claro con respecto a dos de las variables, la influencia o liderazgo, el cual es realmente alto un 41%, incluso por arriba del mostrado por el estudio sobre los empresarios exitosos.
- Lo mismo ocurre en cuanto al empuje con un 38% en comparación con el dispuesto por el estudio en un 31.64%.
- El que es menor al dispuesto por el estudio, es el cumplimiento con un 28%, que coincide el resultado con lo que los propios estudiantes aceptan no tener.
- Finalmente, la constancia es incluso menor al que mostraron los empresarios exitosos, el resultado del “Clever” para los estudiantes es solo del 7%, un poco mejor al que ellos mismos creyeron tener.
- La conclusión con este comparativo es que este grupo en términos generales, cuenta con los elementos de personalidad asociados al emprendimiento internacional exitoso.

- Representa un grupo ideal para el desarrollo del plan o proyecto de exportación final, como forma de favorecer el emprendimiento internacional y por ende las exportaciones nacionales con los propios beneficios que esto representa para ellos y para el país en general.

## Resultados y discusión

La pregunta de investigación se respondió positivamente, el aula sí resultó ser un espacio de investigación y por tanto el objetivo quedó cumplido al probar la viabilidad del aula como espacio de investigación.

Así mismo, se desarrolló un marco referencial del estado de la cuestión sobre la investigación en México, así como, los fundamentos teóricos sobre el tema del emprendimiento internacional, tema central del caso muestra utilizado.

Otras subsecciones derivadas de la presente investigación igualmente tuvieron el resultado esperado:

- Compartir la experiencia de aprendizaje derivada de utilizar el aula de clase como campo de investigación, como medio de aprendizaje y generación de conocimientos tanto para el alumno como para el investigador.

La publicación de esta investigación y sus resultados, se espera, inviten a otros investigadores a considerar esta posibilidad de manera creativa y abierta.

- Mostrar cómo es posible conectar nuestro propio proyecto o línea de investigación con los estudiantes actuales.

Los estudiantes de licenciatura pueden, como fue este caso, sentirse valiosos al formar parte de una investigación que genere conocimiento, lo que, permite acercar a los estudiantes a esta función sustantiva de la universidad permitiendo una mejor valoración de su parte.

- Probar que es posible generar los frutos buscados a pesar de las dificultades, considerando aquello con lo que sí se cuenta y a lo cual, sí se tiene alcance.

La dificultad de los investigadores de tiempo completo en las universidades, con diversas funciones a la par de la investigación, pueden, a través de esta propuesta, considerar sus aulas como posibles espacios de investigación al alcance.

En cuanto a los resultados referidos al caso muestra utilizado, se podrán con estos resultados, tomar decisiones en distintas dimensiones que involucrarán más de alguna área de la universidad, para fortalecer el perfil emprendedor internacional de los estudiantes de la carrera de Comercio y Negocios Globales del ITESO.

Este caso probó además del objetivo dispuesto para el artículo, la validez del instrumento utilizado para identificar y valorar los elementos o rasgos de personalidad de los estudiantes, así como la identificación de los principales riesgos que ellos consideran como obstáculos para el emprendimiento internacional.

Actualmente, el emprendimiento se está estudiando desde diferentes visones, el enfoque psicológico es cada vez más frecuente y aceptado partiendo de una concepción innegable, bajo la cual el hombre es un ser comparativo y creador, por lo que la pregunta respecto del por qué solo algunos logran el éxito, es una constante al paso del tiempo. (Marulanda, J., Correa, G. y Mejía, L, 2009 p. 158).

Así mismo los resultados en la parte concerniente a la investigación documental, que más que tema de discusión, es un tema de acción, la necesidad de que el país cuente con un mayor número de emprendedores internacionales que lleven los productos mexicanos a otros mercados, no solo los EUA, por ello la necesidad de que las universidades y organismos promotores del comercio exterior mexicano tanto federales como estatales, públicos y privados, vuelvan su vista a las "soft skills", el conocimiento duro ya lo manejan y bien, la mayoría de las Universidades que cuentan

con las carreras de comercio y negocios internacionales, el propio Premio Nacional de Exportación (PNE, 2018) así lo demuestra con las premiaciones realizadas a diversas instituciones de educación superior en el país.

La integración de las competencias tanto duras como blandas en los estudiantes ahora, emprendedores después, harán de estos seres humanos esperanzados por desarrollar plenamente su potencial, se conviertan en empresarios exitosos; la economía, la sociedad, la educación y la persona en cuestión, ganará con esto.

### Conclusiones

Se cumplió el objetivo dispuesto para este artículo, al mostrar la viabilidad del aula como espacio de investigación.

Otros derivados:

- Se demostró que sí es posible conectar nuestro propio proyecto o línea de investigación con los estudiantes actuales.
- Compartir la experiencia de aprendizaje derivada de utilizar el aula de clase como campo de investigación, como medio de aprendizaje y generación de conocimientos tanto para el alumno como para el investigador.
- Probar que es posible generar los frutos buscados a pesar de las dificultades, considerando aquello con lo que sí se cuenta y a lo cual sí se tiene alcance.
- El emprendimiento internacional es una necesidad para llevar al país de ser un país maquilador a un país verdaderamente exportador.
- Las carreras de comercio y negocios internacionales debemos continuar privilegiando el emprendimiento como forma de desarrollo económico.
- Los planes y/o proyectos de exportación debería estar especialmente direccionados a los estudiantes con elementos de personalidad asociados al éxito exportador.

- Este grupo de 14 estudiantes confirma contar con al menos uno de los principales elementos, empuje y liderazgo, presentando un bajo porcentaje con respecto al cumplimiento.
- Se sugiere el uso de instrumentos de personalidad que midan los rasgos hacia el emprendimiento internacional, de esta forma se ahorrarían esfuerzos de diversos tipos.
- Algunos nacen con los rasgos de personalidad otros no, pero estos se pueden alcanzar o desarrollar.

Este grupo de estudio en términos generales se consideró así mismo con interés y apto para emprender, el estudio lo confirmó.

Sería ideal que las instituciones educativas superiores identificaran a los estudiantes con estos rasgos y fueran cuidados, formados expresamente hacia el emprendimiento internacional, muchos de ellos se “pierden en el camino”.

De acuerdo al caso presentado en esta investigación, se cumplió el objetivo al identificar *el perfil emprendedor en estudiantes y los riesgos que estos perciben para emprender internacionalmente*. Investigación que abona a la propia línea de investigación sobre Emprendimiento Internacional en la que la autora se enfoca.

Así mismo, se sugiere, que las universidades interesadas en el emprendimiento internacional, deberían de incorporen en desarrollo de las “*soft skills*” en los campos de conocimiento con respecto al emprendimiento.

En el caso de las carreras de comercio y negocios internacionales, se le sugiere robustecer el desarrollo de las siguientes características: *Empuje, Influencia, Cumplimiento*.

Esta investigación llevada a cabo, se pone a disposición del sector empresarial y académico.

La utilización de herramienta como el “Cleaver” ayudarían a una mejor canalización de recursos dirigidos al emprendimiento, los conocimientos y

recursos materiales no son suficientes para alcanzar el éxito, es necesario la consideración de la persona y sus elementos.

Se invita a la vinculación entre el sector empresarial y el sector educativo desde la investigación, como ocurre en los países del primer mundo.

Finalmente agradezco a cada uno de los catorce estudiantes de la materia de Análisis de Riesgos en los Negocios Internacionales del período Primavera 2018 por su disposición a colaborar en esta investigación, en cuanto a las implicaciones éticas del estudio, acordé con ellos la confidencialidad de sus nombres y circunstancias, así como a entregarles los resultados individuales de su perfil en relación a los elementos de personalidad asociados al éxito en el emprendimiento internacional.

## Referencias

- Acs, Z. y Amorós, J. (2008, septiembre 13). Entrepreneurship and Competitiveness dynamics in Latin America. *Small Business Economics*, 31, 305-322.
- Arana, D. (2018). Pymes mexicanas, un panorama para 2018. enero 15, 2018, de Forbes Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>
- Arechavala, R. (2011, junio). Las universidades y el desarrollo de la investigación científica y tecnológica en México: una agenda de investigación. *Revista de la Educación Superior*, XL (2), No. 158, 41-57.
- ConnetAmericas. (2015). ¿Qué debe de contener un plan de exportación? septiembre 27, 2018, de ConnetAmericas Recuperado de: <https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFqu%C3%A9-debe-contener-un-plan-de-exportaci%C3%B3n>
- DISC Profile. (2017). Everything DISC. septiembre 28, 2017, de DISC Sitio web: DISC Profile (2016). Everything DiSC Workplace® Recuperado de <https://www.discprofile.com/what-is-disc/overview/>
- Gil, O. (2017, marzo-agosto). Asociación entre el perfil del empresario y el éxito en el emprendimiento. *Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad*, número 12, 1-21
- Guevara, R. (julio-diciembre, 2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? *FOLIOS Universidad Pedagógica Nacional de Colombia*, 44, 165-179.
- INEGI. (2018). COMUNICADO DE PRENSA NÚM. 24/18. julio 9, 2017, de INEGI Recuperado de: [http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/salade-prensa/boletines/2018/balcom\\_o/balcom\\_o2018\\_01.pdf](http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/salade-prensa/boletines/2018/balcom_o/balcom_o2018_01.pdf)
- INADEM. (2018). Cómo Participar. septiembre 28, 2018, de Fundación Premio Nacional de Exportación Sitio web: <http://www.pne.economia.gob.mx/requisitos.asp>
- Jansson, Hans. (2007). *International Business Marketing in Emerging Country Markets*. Great Britain: MPG Books Ltd. Bodmin, Cornwall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Pearson.
- Marulanda, J., Correa, G. y Mejía, L. (2009, julio 14). Emprendimiento: Visiones desde las teorías del comportamiento humano. *Revista EAN Escuela de Administración de Instituciones Universitarias*, 66, pp. 153-168.
- Oviatt, B. y McDougal, P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 540.
- Red Motiva. (2011). Call for paper. enero 15, 2019, de RED MOTIVA Sitio: <https://www.uv.es/motiva2/Motiva2011Chile/EMPRENDIMIENTO%20INTERNACIONAL%20VERSION%20FINAL.pdf>
- Reuters. (2016). La Inversión Extranjera Directa a México crece 135% anual. 4 de febrero de 2016, de CNN expansión Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2015/08/20/mexico-duplica-inversion-extranjera-al-segundo-trimestre>

## Perspectiva cualitativa de las prácticas de recursos humanos en empresas de servicios: Sector hotelero Monterrey

### Qualitative perspective of human resources practices in service companies: Monterrey' Hotel Industry

Sergio Madero<sup>1</sup>, Francisco Navarrete<sup>2</sup>

#### Resumen

La presente investigación tiene la finalidad de mostrar las tendencias y prácticas actuales en cuanto a la administración de los recursos humanos que se observan en el sector hotelero en el área metropolitana de la ciudad de Monterrey. La industria turística es una de las principales actividades económicas a nivel mundial. Actualmente la problemática de recursos humanos que afecta al sector hotelero es olvidada, los resultados encontrados muestran que no se pone atención a los procesos de crecimiento y desarrollo de personal y esto causa problemas de motivación, rotación de personal, mal servicio, y por consiguiente un mal ambiente de trabajo, teniendo un área de oportunidad muy atractiva desde la perspectiva de negocios.

**Palabras clave:** *Recursos humanos; prácticas de gestión; Industria turística; hotelería.*

#### Abstract

This research has the purpose of show the trends and current practices related to the human resources management, that are observed in the hospitality management sector in the metropolitan area of the city of Monterrey. The tourism industry is one of the main economic activities worldwide. Currently the problem of human resources that

affects these sector it has been forgotten, the results show that no attention is paid to the processes of growth and development of personnel and this causes problems of motivation, turnover, poor service, and therefore a bad workplace environment, having a very attractive area of opportunity from a business perspective.

**Key words:** *Human resource management; practices of management; tourist industry; hospitality management.*

**Códigos JEL:** J20, M50, Z30

#### Introducción

El turismo contribuye aproximadamente el 6% del empleo total de la economía mexicana, alrededor de 9 millones de empleos. Además del 8.5% del PIB (SECTUR, 2017). En 2017 se rompió el record de turistas extranjeros con 39.3 millones de personas, con una derrama de 21,300 millones de dólares, ubicando a este sector como la tercera fuente de ingresos netos del país después de la industria automotriz y las remesas (Expansión, 2018). Algunas de las empresas turísticas principalmente multinacionales, han considerado que la capacitación y desarrollo de los empleados son herramientas importantes, para poder aumentar el nivel de competitividad y poder tener un valor diferencial con la finalidad de tener un excelente

---

<sup>1</sup> Profesor Investigador del departamento de Gestión y Liderazgo en la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, sus líneas de investigación están relacionadas con las prácticas de recursos humanos y con atracción y retención del talento, smadero@tec.mx

<sup>2</sup> Profesor Investigador de la Universidad del Valle de Atemajac, Campus Guadalajara, sus líneas de investigación están relacionadas con la sustentabilidad empresarial, así como el desarrollo y cambio organizacional, francisco.navarrete@univa.mx



servicio al cliente que es otra parte importante del servicio.

Sin embargo, se puede observar que los factores que se consideran con mayor importancia en el sector hotelero son la capacitación del personal, el tener un adecuado reclutamiento y selección de personal, servicio al cliente y manejo de competencias, entre otros aspectos del proceso de recursos humanos, pero si no se logran conjuntar de la mejor manera, es decir, alinear esos procesos a las estrategias del negocio, las áreas de recursos además de enfrentar los nuevos retos en la perspectiva empresarial, seguirán enfrentando los que por el momento se consideran importantes y que muchas veces preocupan como lo es la rotación del personal, falta de capacitación, falta de motivación y un reclutamiento no muy efectivo.

Uno de los principales retos que se tiene en la actualidad es ofrecer un valor diferencial a los clientes y al recurso humano, es por eso que las empresas tienen que estar constantemente pensando sobre formas de tener una óptima capacitación del personal, existe un dilema entre el contratar personal competente o capacitar el personal que se tiene, en el desarrollo se podrá observar a mayor profundidad el análisis del importante sector hotelero.

Las empresas en la actualidad, están preocupadas sobre cómo se puede retener y mantener vigente su recurso humano en una industria en donde es cada vez más demandante y competitiva y que el empleo muchas veces es estacional o cíclico, es por eso que para tener un óptimo servicio se debe poner especial atención al personal en la organización para que de esta manera se pueda garantizar la atención y servicio al cliente.

Con el desarrollo de la presente investigación, se pretende identificar una serie de factores o aspectos relevantes propios de la función de recursos humanos en las empresas de servicios, principalmente dentro de la industria hotelera, que serán de utilidad para establecer estrategias de mejoras y fortalecer esas áreas en la empresa. Así mismo es importante conocer cuáles son las herramientas de apoyo en los procesos de recursos humanos para las empresas de servicios.

## Revisión de la literatura

Ahora bien, hay factores que obstaculizan el buen desempeño del personal dentro de la empresa como lo son ambigüedad en el rol que desempeñan, conflicto, incompatibilidad interpersonal con las políticas de la empresa (Johns, 1992).

Los administradores deben prestar atención en la manera que reclutan y seleccionan a su personal, capacitación y definición de los roles que se desempeñan dentro de la organización. Como nos dicen Baum y Devine (2007), uno de los más importantes puestos dentro de la industria hotelera son los empleados que están enfrente del escritorio principal, ya que son los encargados de transmitir el servicio al cliente de manera directa debido a que son las primeras personas con las que tiene contacto el cliente al momento de hospedarse. Los estudios demuestran significancia en el contexto socio cultural, organizacional y económico que moldea la naturaleza de los empleados y el mercado en el que operan Da Silva, et al. (2015); Chand y Katou (2007). Un estudio hecho por la empresa Sistemas Humanos (2018), señala que sólo el 30% de las empresas de servicio logran obtener una rotación de personal menor al 5%, el resto presentan muchos problemas de este tipo con sus empleados. Internamente la organización debe focalizar su estrategia de gestión de recursos humanos, proporcionando cohesión al conjunto de prácticas a través de las cuales es implementada (Madera, et al., 2017; Michael, et al., 2010; Poulston, 2008).

Existen numerosas formas de llevar el control y desempeño del personal dentro del sector hotelero una de las formas más utilizadas son las auditorías, cuadros de control en donde se registra la actividad de los trabajadores, el círculo de calidad en donde se pueden resolver muchos de los problemas y se pueden recomendar soluciones a la administración por parte de los trabajadores (Johns, 1992).

La globalización tiene una gran influencia en las empresas ya que cada día los clientes son más exigentes, en cuanto desempeño, calidad y costo (Friedman, 2007). En la industria del turismo se deben manejar una excelente calidad en el servicio que se ofrece, es por eso que se debe contar con un entrenamiento y desarrollo de estrategias que son necesarias, cubriendo la totalidad de las

actividades que se realizan en determinado puesto y teniendo en cuenta las necesidades tanto de los trabajadores y de los clientes que tiene la industrial. (Dewhurst, Dewhurst y Livesey, 2007).

Muchas de las habilidades necesarias en la industria hotelera son genéticas como es la habilidad de seguir instrucciones, aprender, ser flexible, tener iniciativa y la presentación de la apariencia personal. El contar con métodos de capacitación en las empresas se puede observar que se beneficia en la satisfacción de los clientes, mejora la calidad, la autoestima de los empleados, rentabilidad, el trabajo en equipo, se cumplen con todos los requisitos legales, reputación, ventas, reduce la pérdida, mayor flexibilidad, mayor competitividad, menor rotación del personal, ética, mayor crecimiento de los empleados dentro de la empresa, haciendo más fuerte el reclutamiento del personal, Golubovskaya, Robinson y Solnet (2017); Kalargyrou y Costen (2017); Reynolds, Rahman, Bradetich (2014); Kalargyrou y Woods (2011).

Principalmente las barreras que se perciben en la industria hotelera es el costo que se va a ocasionar por capacitar a los empleados, también el costo de los programas, el tiempo y muchas veces la falta de programas que se adapten a las necesidades de la empresa. Por otra parte, Valenzuela y Marín (2014), afirma que los beneficios de contar con programas de desarrollo dentro de las empresas, es que las vacantes que se presenten pueden ser cubiertas internamente, sin necesidad de captar capital humano externo.

En la actualidad se puede notar que el factor humano y la administración de recursos humanos es más importante en una industria de servicio en comparación con una manufacturera, esto debido a que la relación empleado-cliente es una interacción mucho más cercana (Boxall, 2003).

Existen tendencias en cuanto a las prioridades de los empleados, buscando una estrecha relación con los gerentes o directores, además de un buen ambiente organizacional, entre otras expectativas de las personas en su lugar de trabajo que se consideran relevantes son la seguridad en el trabajo, el reconocimiento, contar con un buen salario, libertad de expresar sus ideas, aprender nuevas cosas, el prestigio y el crecimiento de la organización (Madero y Olivas-Luján, 2016; Madero, 2010).

Unos de los principales obstáculos para que los trabajadores no se sientan a gusto es la falta de crecimiento y desarrollo dentro del lugar, el no tener un salario apropiado, la tensión del trabajo, falta de condiciones óptimas en el trabajo, falta de motivación, entrenamiento y crecimiento (Valenzuela y Marín, 2014).

Actualmente en México se presenta una crisis económica, con una inflación en crecimiento y una fuerte devaluación del peso con respecto al dólar (BANXICO, 2018), la cual coloca a una posición a las empresas difícil, ya que se sabe que se debe de capacitar a los empleados, pero la capacitación es una inversión muy cara a corto plazo, pero se sabe que a largo plazo puede ser benéfica para la organización, ya que se contará con personal con mayores destrezas y con competencias para brindar un buen servicio a los clientes en el sector servicios. También es importante realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal con el fin de tener la persona adecuada en el momento adecuado sin incurrir a nuevos costos por rotación o despido (Valenzuela y Marín, 2014; Poulston, 2008).

La transformación del sector turismo se está desarrollando a un ritmo muy rápido, es por eso que se debe de tener una administración de los recursos humanos adecuada para poder cumplir los retos y objetivos que se tengan dentro de organización. No se debe olvidar que el factor humano es una parte importante que garantiza el éxito dentro de la organización (Marquez, 2007).

Actualmente el Internet es una de las herramientas poderosas que tenemos, como menciona Parry y Wilson (2009), es un medio que permite interacción y presencia a nivel mundial, esto también afecta a la administración de los recursos humanos ya que una empresa multinacional puede reclutar personal en cualquier punto del mundo, también establecer capacitaciones y entrenamientos en línea para que todos los empleados estén siempre preparados. En si se puede estar comunicado para establecer una coordinación entre toda la empresa multinacional.

Como se menciona en el documento realizado por Teare (1995), hay evidencia que indica que un trabajo flexible es adecuado, pero el grado de innovación es bajo. Un acercamiento con mayor imaginación y creatividad es necesario, en términos de reclutamiento de los empleados y retención de ello, esto hará que el trabajo sea interesante,

menos estresante y más social desde el punto de vista de los trabajadores. El tener un adecuado plan de reclutamiento y selección de personal en donde el perfil del participante se adapte al perfil del puesto puede reducir la rotación del personal de manera considerable. Que el proceso contenga objetividad, confidencialidad, uso adecuado de variables justas, confiabilidad de la información obtenida, y en donde se eviten sesgos a través de la pluralidad de opiniones (Ting-Ding y Deniz-Deniz, 2007).

De acuerdo a Bohlander, Snell y Morris (2018:4), los retos presentes y futuros de la administración de recursos humanos, se centran principalmente en el rumbo estratégico que debe tomar la empresa, la atracción y retención del talento, así como asesorar a las personas a desarrollarse en la organización, además de la reorganización de las nuevas reglas, los procesos de pagos, el reconocimiento de logros y la satisfacción de los trabajadores.

Para que los gerentes de recursos humanos respondan de manera proactiva a los desafíos que enfrentan es necesario que estén conscientes de las características del ambiente o entorno en el que operan, tienen que adaptarse a las tareas de enfrentar cambios culturales, tecnológicos, corporativos, demográficos y sociales, todo con el fin de tener una estabilidad en todo el personal dentro de la empresa.

Un obstáculo que se presenta para desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien integrada consiste en que los empleados muestran una mayor tendencia a retirarse de la organización en el transcurso de los primeros meses de su trabajo si ellos no se sienten contentos dentro de la organización.

Hadyn (1995), menciona que existe una disonancia de la ética cuando se está en un medio de trabajo en donde domina el estrés, en donde los administradores se debaten entre lo que ellos creen y lo que practican o hacen. Riley (1993), argumenta que la rotación de personal muchas veces se ocasiona por culpa de la administración del personal o actitudes que se presentan dentro de la organización, también otro factor es la infraestructura, la falta de motivación, reconocimiento, buen salario y estrés. El costo que

ocasiona la rotación es un gasto innecesario que se ocasiona. En condiciones de gran movilidad los empleados necesitan algún sentido de pertenencia dentro de la empresa para que mejore su satisfacción dentro del trabajo.

Actualmente las empresas cuentan con la capacitación virtual en donde se dispone una gran variedad de información en Internet y está a la mano de los empleados en la organización. De acuerdo a Bray (2002), la implementación de la tecnología necesita una coordinación entre los departamentos para poder transmitir los conocimientos necesarios a los empleados y el desarrollo de actitudes y competencias en el trabajo Kriegl (2000).

Así también se puede mencionar que la medida de desempeño se puede ver, cómo nos menciona Gomes, Yasin y Lisboa (2007), en la medida de disponibilidad de servicio, calidad del servicio y eficiencia del servicio. Son los tres principales factores para ver que tanto se desempeña la organización que brinda el servicio.

### **Modelo conceptual de la investigación**

De acuerdo con la información recabada hasta el momento, el marco conceptual de la investigación desde la perspectiva cualitativa se presenta en la figura 1 en el que se presentan las diversas variables relacionadas con los procesos de recursos humanos en las empresas de servicios, con la finalidad de identificar aspectos positivos, (factores de éxito y retos) y aspectos negativos (preocupaciones y problemática) del manejo de personal en los hoteles de la zona metropolitana de Monterrey, así como conocer la importancia que tiene la atracción y retención del talento humano en éstas empresas, y finalmente conocer cuáles son las principales herramientas que usan las áreas de recursos humanos en las empresas de servicios apoyar su operación.



Fuente. Elaboración propia.

Figura 1. Marco conceptual de la investigación

### Metodología

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo en empresas del sector de servicios, los participantes son personas que trabajan en hoteles de la zona metropolitana de Monterrey, N.L. y que ocupen posiciones gerenciales. Se elaboró y se estructuró un cuestionario con ocho preguntas para conocer las opiniones y experiencias obtenidas por las personas acerca de los procesos de la administración de recursos humanos. La aplicación del cuestionario se realizó mediante una entrevista en los lugares de trabajo (instalaciones del hotel) previa autorización, teniendo una duración aproximada de 30 a 45 minutos para su llenado.

Tomando como base el estudio realizado en el trabajo de Madero y Peña (2008), respecto a las técnicas de gestión utilizadas en las PYME mexicanas, se hicieron algunos ajustes para integrarlo en el contexto de la investigación sobre la función de recursos humanos en el sector servicios, quedando una lista de 23 procesos claves que se integraron en el cuestionario utilizando una escala de cuatro alternativas para que el entrevistado contestara, 1) no se tiene, 2) está en planes, 3) existe y se usa actualmente y 4) no contestó.

El sector al cual fue dirigida la investigación fue al sector de servicios especialmente al sector hotelero en donde se entrevistó a 29 personas que

trabajan en distintos hoteles de la zona metropolitana de la ciudad de Monterrey. Las características de los entrevistados se presentan en la tabla 1 que se muestra a continuación, destacando que el 58.6% son del género masculino, el 55.2% ocupando la posición de gerente de recursos humanos y la mayoría tienen estudios de profesional y de posgrado.

Tabla 1

Características de las personas que participaron en la investigación

Participantes	n	Porcentaje
<b>Género</b>		
Masculino	17	58.6%
Femenino	12	41.4%
<b>Edad</b>		
< de 30 años	8	27.6%
31 a 35 años	7	24.1%
36 a 40 años	9	31.0%
> de 40 años	5	17.3%
<b>Posición</b>		
Director de RH	7	24.1%
Gerente de RH	16	55.2%
Otro puesto	6	20.7%
<b>Nivel académico</b>		
Maestría	5	17.2%
Profesional	23	79.3%
Preparatoria	1	3.5%
<b>Antigüedad en la empresa</b>		
< de 5 años	20	69.0%

6 a 10 años	3	10.3%
> de 10 años	6	20.7%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se presentan las características de las empresas del sector servicios que participaron en la investigación, destacando que la mayoría tiene menos de 100 empleados.

**Tabla 2**

*Características de los hoteles que participaron en la investigación*

Participantes	N	Porcentaje
Número de empleados		
< de 100	16	55.2%
101 a 250	8	27.6%
> de 250	5	17.2%
Número de habitaciones		
< de 100	8	27.6%
101 – 200	11	37.9%
> de 200	10	34.5%
Clasificación por estrellas		
Tres	10	34.5%
Cuatro	9	31.0%
Cinco	7	24.1%
Gran turismo	3	10.4%

Fuente: Elaboración propia

## Resultados

El análisis cualitativo en los proyectos de investigación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno o de una pregunta, que busca obtener un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad y poder describir lo que se pretende conocer, ayudando al investigador a identificar el comportamiento de una determinada situación. Se realizó un análisis de contenido para cada una de las preguntas, en la que se agruparon por factores comunes y se registró la frecuencia para definir un patrón en las respuestas, tal como lo indican Hernández-Sampieri y Mendoza (2018). En seguida se muestran los diversos comentarios de los participantes y la integración de los mismos.

A continuación, se muestra una sección con las preguntas del cuestionario y las respuestas dadas por la totalidad de la muestra durante la entrevista, con la finalidad de fortalecer el modelo conceptual analizado anteriormente. Así también se darán algunas de las respuestas textuales de los

entrevistados con el fin de ejemplificar más las variables.

### 1.- ¿Cuáles son los factores relacionados con la función de Recursos Humanos que hacen que las empresas de servicio sean exitosas?

De acuerdo a la totalidad de la muestra el cual corresponde a 29 hoteles distintos se puede ver que los factores que consideran más importantes son la capacitación del personal, ya que es uno de los factores que garantizan el desempeño del trabajador dentro de la empresa, también el rendimiento y productividad para lograr objetivos. En el segundo lugar se ubican los procesos de reclutamiento y selección.

En seguida encontramos las competencias de las personas, el servicio al cliente, los sistemas de comunicación el buen trato a los empleados y las mismas personas, todos estos factores son considerados fundamentales para el éxito en una empresa de servicio.

A continuación, se presentan algunas de las respuestas textuales de las personas:

*La importancia del factor humano es clave para la atención al cliente, se debe brindar la mejor capacitación en busca del éxito.*

*Su gente, su calidad de la gente que se contrata y su organización.*

*Lo más importante es la capacitación y la selección del personal, así como el ambiente de trabajo que exista.*

*Desde el reclutamiento y la capacitación de personas para que se comprometan con los objetivos de la empresa con la finalidad de brindar un excelente servicio al cliente.*

### 2.- ¿Qué es lo más le preocupa en este momento en los aspectos de administración de personal en su empresa?

Las respuestas a esta pregunta fueron las siguientes: en primer lugar la rotación del personal, ya que es la movilidad de personas, debido principalmente a una inestabilidad entre la persona, la organización y su ambiente ya que no se sienten satisfechos con lo que se tiene y prefieren retirarse de su trabajo; en segundo lugar

encontramos que la falta de capacitación ocasiona que los trabajadores no cuenten con todas los conocimientos para hacer su trabajo de la mejor manera y que no se les entrene para realizar sus tareas del puesto. Finalmente, el mencionan la falta de personal con las competencias requeridas mediante un buen proceso de reclutamiento y selección de trabajadores y también falta de motivación del personal de la empresa. La falta de motivación intrínseca y extrínseca es otra de las preocupaciones que las personas que participaron en la investigación mencionaron.

A continuación, se presentan algunas de las respuestas textuales de las personas:

*Lo que más me preocupa es que no se haga una buena selección de personal y esto pudiera ocasionar rotación y en consecuencia mal servicio al cliente teniendo como resultado la pérdida de un cliente.*

*La rotación de personal en busca de mejores sueldos y prestaciones.*

*Las principales preocupaciones del departamento actualmente son la rotación de personal y la estabilidad de plantillas de personal, que es lo mismo en sí.*

*Encontrar personal adecuado*

**3.- ¿En la actualidad, ante la necesidad de ser más competitivo en el mercado, cuál opción elegiría: ¿Contratar personal competente o capacitar el personal que tiene? Porqué**

Las respuestas que se tienen a ésta pregunta nos indican que el 76% prefiere capacitar el personal que ya trabaja con ellos y el 24% restante indica que ellos prefieren contratar nuevo personal con las competencias requeridas para el puesto.

Con esto podemos observar que de las dos opciones que da la pregunta, la mayoría se enfoca más en capacitar a sus empleados actuales ya que es menos costoso para la empresa, además de que los empleados están familiarizados con las normas y políticas de la empresa y conocen las políticas de las misma, además de que las personas pueden considerar la capacitación como parte del desarrollo y pueden ser tomados en cuenta para promoverlos a otros puestos.

En cuanto a la percepción de que prefieren contratar nuevo personal, consideran que es más fácil de manejarlo ya que al ingresar a la empresa tienen ideas nuevas y diferentes que pueden ayudar al mejoramiento de la misma.

Teniendo en cuenta el porcentaje de comentarios encontrados para la pregunta anterior, los participantes consideran que la capacitación es la base del éxito debido a que tienen que estar constantemente capacitando y actualizando los conocimientos y habilidades de la persona para poder estar preparados para la competencia que actualmente se tiene en el sector hotelero.

A continuación, se citarán frases utilizadas con el fin de clarificar el por qué la elección de contratar personal competente o capacitar el personal que tiene.

#### **Contratar personal competente**

*Es necesario contratar al personal que tiene conocimientos sobre la tarea asignada, pero sin lugar a dudas la capacitación constante es muy importante para el desarrollo del hotel.*

*Es relativamente más fácil contratar gente ya capacitada y así ahorrar en capacitación muy general. Sin embargo, a todos los empleados nuevos se les tiene que dar capacitación sobre el hotel en general y los procedimientos que se manejan en el área que vaya a laborar. "*

#### **Capacitar el personal que se tiene:**

*Capacitar al personal actual, esto es, debido a que genera valor sobre la marca y por ende se genera un sentido de permanencia en la empresa.*

*Se debe capacitar al personal existente. Si en el reclutamiento cumplieron las expectativas de la empresa, pienso que con una capacitación y actualización de los conocimientos sería suficiente.*

*Lo mejor es capacitar al personal, porque ya cuenta con experiencia, además de que conoce la empresa y entiende los procesos.*

#### **4.- ¿Qué deben hacer las empresas para impedir la salida de sus mejores colaboradores?**

Los factores que las empresas consideran más importantes para poder conservar a sus mejores trabajadores y que no abandonen la empresa son: en primer lugar, se encuentra el tener buenas prestaciones y buenos salarios hacia los empleados, es decir, ser competitivos en el mercado, de esta manera los participantes de la investigación que trabajan en el sector hotelero de Monterrey, opinan que los empleados estarían contentos en su trabajo, garantizando su permanencia. En segundo lugar, se encuentra la motivación hacia el personal, para hacer sentir al empleado parte de la organización y así mismo dar a conocer que sus contribuciones son valiosas para el logro de objetivos, todo esto se logra mediante diversas actividades al personal como convivencias, reconocimientos del empleado del mes y del año, premios a la puntualidad, promociones internas, entre otras más. En tercer lugar, se encuentran los planes de desarrollo de vida y carrera en donde se les dan oportunidades de ascender y de superación dentro de la organización. Y en cuarto lugar de menciones se encuentra la capacitación del personal y un buen ambiente de trabajo dentro de la empresa.

Ahora se mostrarán algunas frases textuales de los participantes en la investigación.

*Diseñar programas de motivación pues es una herramienta muy importante, el hecho de que se sientan cómodos en su trabajo y en su vida diaria son motivo para saber que se hacen las cosas bien, además algunas de las motivaciones son monetarias o el empleado del mes, etc.*

*Deben de dar buenas prestaciones, incentivos laborales (bonos).*

*Capacitación para que sigan aprendiendo y mejorar sus actividades dentro de la empresa para que puedan adquirir y llegar a un puesto más alto en la estructura organizacional.*

*Ser competitivos en cuestión de sueldo y salarios. Capacitarlos y dar oportunidades de crecimiento, así como mejorar las prestaciones y ofrecer un buen plan de desarrollo.*

#### **5.- ¿Cuáles son los principales factores que considera más importantes para atraer personal talentoso a su empresa?**

Para incentivar al personal a trabajar en la industria hotelera, según lo registrado por las entrevistas es diseñar esquemas de pagos atractivos, como sería otorgar buenas prestaciones y salarios competitivos, es por eso que las compensaciones es una de las variables muy importantes para las personas, ya que garantiza su permanencia y su interés por la empresa, así como también la satisfacción de necesidades económicas de las personas. En segundo lugar, se encuentra el ofrecer oportunidades de desarrollo enfocado en el crecimiento en el ámbito profesional y no estar estático en el mismo puesto. En tercer lugar, se muestra la inclinación por tener un buen ambiente de trabajo dentro de la organización para poder sentirse satisfecho al momento de ir a trabajar todos los días. Y finalmente en cuarto lugar se encuentra otro factor que es una estructura sólida que abarque ambas partes, el éxito del hotel y el reconocimiento. También se mencionó el trabajo en equipo, la promoción de vacantes y ferias de empleo, los valores, los procesos eficientes en la selección de personal.

A continuación, se presentan algunas de las frases textuales realizadas por los entrevistados con el fin de clarificar más las respuestas.

*Que el pago y el paquete de las compensaciones sea atractivo y que exista desarrollo.*

*Aparte de pagar bien, se le debe dar su lugar al empleado de tal forma que nunca se sienta menos.*

*Una empresa exitosa, un buen ambiente de trabajo y un buen sueldo.*

*Para atraer a un buen personal es necesario ofrecen un sueldo competitivo, desarrollo profesional a corto tiempo, autonomía, confianza y reconocimiento.*

**6.- ¿Cuáles son las tendencias que ha identificado en los procesos de administración de personal para las empresas de servicio actualmente?**

Las tendencias actuales que se están observando en las empresas de servicio, específicamente hablando en el sector hotelero son: en primer lugar, la capacitación está tomando un papel muy importante para poder tener actualizados y a la orden del día a los trabajadores. En segundo lugar, de importancia se tienen la calidad humana de los trabajadores para brindar un excelente servicio al cliente, ya que son los que evalúan el servicio que se le ofrece, en tercer lugar, el brindar las oportunidades de desarrollo para los trabajadores dentro de la empresa y un énfasis en la selección y reclutamiento para que las personas contratadas cumplan con el perfil. Finalmente se observa una tendencia en ofrecer un sistema de recompensas, como pueden ser premios en base al desempeño del trabajador dentro de la organización.

A continuación, se presentan algunas de las frases textuales realizadas por los entrevistados con el fin de clarificar más las respuestas.

*Antes se seleccionaba personal en base a la experiencia, hoy en día no es tan importante, si no que existe una tendencia a seleccionar a las personas por las competencias que tiene, ya que existen personas que a pesar que no cuentan con experiencia tienen todas las cualidades -actitud, perfiles adecuados, aptitud, etc.- para desarrollarse de manera satisfactoria en el área de servicios. "Ya no es importante la experiencia si no la actitud de la persona".*

*La tendencia es mayor hincapié en la selección del personal y capacitación constante para darle un mejor servicio al cliente.*

*Tener el control completo de la administración del personal a través de sistemas de información integral (ERP's).*

*Algo que ha cambiado es la forma de trato a los empleados, antes si no hacían bien su trabajo tenían que hacerlo todo otra vez, ahora las amonestaciones han cambiado, pero se trata más de premiar que de castigar una mala conducta. Creo que en las empresas en general, consienten*

*más a sus empleados, para que estén satisfechos y den un buen servicio, que es lo que buscamos.*

**7.- ¿En general cuales son los retos más apremiantes que tienen actualmente en la administración del personal?**

En cuanto las respuestas dadas se puede notar que los retos que enfrentan actualmente la administración de personal en el sector hotelero es evitar o disminuir la rotación de los trabajadores y la implementación de programas de capacitación.

A continuación, se muestran algunas frases textuales obtenidas en las entrevistas y fueron utilizadas en el análisis de ésta pregunta en particular.

*Que la gente se quede para bajar el índice de rotación personal que es la finalidad.*

*Establecer una capacitación periódica y constante.*

*Uno de los objetivos de siempre es reducir la rotación de personal, ya que constantemente tienen vacantes, y lo que se busca es elevar el nivel de satisfacción de los empleados.*

*Los retos más importantes son mantener el personal con capacitación constante y que estos estén contentos en su trabajo ya que son la imagen del hotel; son los que hacen que todo funcione bien o mal y de esto dependerá que la empresa tenga clientes que siempre quieran regresar o que tal vez ya nunca lo hagan.*

**8.- Mencione cinco características que considera ideales para contratar una persona en su empresa.**

Las características más importantes que se consideran a la hora de contratar a un aspirante en la empresa son: en primer lugar, se encuentra la responsabilidad que tienen a cargo, ya que eso garantiza un buen desarrollo dentro de la empresa. En segundo lugar, tenemos una buena actitud de servicio y honestidad pues son otros de los factores importantes, en seguida se puede observar que el liderazgo y finalmente la buena presentación de los empleados pues es una característica que las personas de recursos humanos en el sector hotelero ven para contratar personal.



Se mencionan algunas otras más como la disponibilidad, el deseo de crecimiento, los conocimientos, el carisma y la actitud de servicio, la puntualidad, la estabilidad laboral y la flexibilidad, pero no mostraron una consistencia en las respuestas de la misma manera que las mencionadas anteriormente.

A continuación, se presentan algunas frases textuales realizadas en la entrevista

*Buena actitud, Entusiasmo, Conocimientos generales, Nivel educativo adecuado para poder prepararlo, Que se aun persona con ganas de crecer, Que sea una persona con alto espíritu de servicio.*

*Actitud de Servicio, Honestidad, Responsabilidad Individual, Liderazgo y Empatía.*

*Honestidad, preparación, actitud muy servicial, amor al trabajo y responsabilidad.*

*Disponibilidad de horario, responsable, trabajadora, puntual y que cumpla con su trabajo.*

Madero y Peña (2008), realizan un análisis de los procesos propios de la función de recursos humanos en las pymes, tales como la planeación de recursos humanos, la gestión por competencias, el pago de bonos por desempeño, el diagnóstico de necesidades de capacitación y los estudios de clima laboral, destacando que el pago de bonos por desempeño y los planes de capacitación son los más útiles en las pymes mexicanas.

En la tabla 3 se muestran los principales aspectos que apoyan la visión estratégica de recursos humanos, en la que se destaca la importancia y alineación de la misión y visión con los planes del negocio.

**Tabla 3**

*Visión estratégica de recursos humanos*

	No se tien	En planes	Sí se utiliza	No resp.
Definición de misión y visión	3	2	24	
Gestión por competencias	6	8	12	3
Código de ética	3	5	18	3

Planeación de RH	4	5	20
------------------	---	---	----

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 4 se muestran los aspectos más relevantes de la atracción y retención del talento, encontrando que la inducción formal que se ofrece a las personas al momento de ser contratadas es una práctica que sí se utiliza.

**Tabla 4**

*Atracción y Retención del talento*

	No se tiene	En planes	Sí se utiliza	No resp.
Programas de atracción	13	4	10	2
Estrategias de retención	9	4	16	
Inducción formal	2	2	21	4

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 5 se muestran diversas actividades relacionadas con la capacitación y el desarrollo de las personas en las empresas, observando que la detección de necesidades de capacitación es la más utilizada para ésta población en particular.

**Tabla 5**

*Actividades de Capacitación y Desarrollo*

	No se tiene	En planes	Sí se utiliza	No resp.
Detección de necesidades	2	7	17	3
Gestión del conocimiento	12	7	8	2
Diagramas de reemplazo	12	5	12	
Capacitación con organismos de apoyo	8	4	14	3
Planes de sucesión	12	5	8	4
Planes de vida y carrera	10	6	11	2
Desarrollo de talentos	13	6	7	3

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 6 se puede observar que sí se llevan a cabo actividades de evaluación del desempeño del personal, mostrando la relevancia que tiene

ésta práctica en el proceso de la función de recursos humanos en el sector de hotelería.

**Tabla 6**  
*Evaluación y Recompensas*

	No se tiene	En planes	Sí se utiliza	No resp.
Pago de bonos por desempeño	2	6	19	2
Pago de bonos por resultados	6	3	18	2
Evaluación del desempeño	3	1	22	3
Evaluación	12	3	10	4
360				

Fuente. Elaboración propia

Finalmente, en la tabla 7 se muestran algunas otras herramientas técnicas que son propias de la función de recursos humanos y que forman parte de las actividades a desarrollar en el ámbito empresarial, destacando que el análisis y las descripciones de puestos son las más utilizadas, que de alguna manera apoyan a la estandarización de los procesos.

**Tabla 7**  
*Otras prácticas de recursos humanos*

	No se tiene	En planes	Sí se utiliza	No resp.
Prevención de riesgos	7	6	13	3
Estudios de clima laboral	4	6	16	3
Análisis y descripciones de puestos	1	3	21	4
Valuación de puestos	4	3	19	3
Rotación de puestos	11	0	15	3

Fuente. Elaboración propia

## Discusión

Tras el análisis hecho sobre las respuestas proporcionadas al planteamiento de las ocho preguntas abiertas, se encontraron respuestas

compartidas en sus discursos, así como en cada especificidad desarrollada.

En la primera pregunta realizada referente a la función del área de recursos humanos para el éxito de la empresa, se menciona que es conveniente enfocarse en la capacitación de todo el personal, así como un buen reclutamiento y selección de personal adecuado, tal como lo señalan Marquez (2007) y Ting-Ding y Deniz-Deniz (2007). En cuanto a la preocupación más importante en la administración del talento humano, es la rotación de personal Michael et al., (2010); Poulston (2008), la falta de capacitación (Valenzuela y Marín, 2014), y la falta de motivación del empleado por bajo reconocimiento.

En cuanto a la tercera pregunta planteada acerca de contratar a las personas sin las competencias requeridas para cubrir una vacante o capacitar al personal, la respuesta más amplia fue la de capacitar al personal que se tiene contratado, ya que es más económico, resulta más atractivo y motivador para todos, evitando la rotación del personal Michael et al., (2010). La cuarta pregunta, que está muy relacionada con la anterior en donde se plantean las estrategias y las acciones a considerar para evitar la salida del personal talentoso, las respuestas estuvieron orientadas a hacer énfasis en proporcionar buenas prestaciones, como el plan de vida y carrera (Valenzuela y Marín, 2014; Madero 2010).

El cuanto a la pregunta cinco, referente a qué factores son considerados para la atracción de personal talentoso a la empresa, las respuestas se enfocaron a la de ofrecer oportunidades de desarrollo, un buen ambiente de trabajo y una estructura sólida de la organización (Madero y Olivas-Luján, 2016; Dewhurst, Dewhurst y Livesey, 2006). La pregunta seis, bajo la misma tesitura, se enfocó en compartir las tendencias en los procesos de gestión de personal, los entrevistados se enfocaron nuevamente en la capacitación (Marquez, 2007), la calidad humana del trabajador hacia el servicio (Baum y Devine, 2007; Friedman, 2007; Boxall, 2003; Gomes, et al., 2007), de igual manera, el ofrecer oportunidades del desarrollo del personal.

La pregunta siete habla de los retos que tiene hoy en día la gestión de personal, y los entrevistados coincidieron en disminuir o evitar la rotación de personal, apoyándose en la implementación de

programas de capacitación, principalmente enfocados en el uso de las tecnologías de la información (Marquez, 2007; Bray, 2002), por último, la pregunta ocho se concentró en las características ideales para contratar una persona en la organización. Los entrevistados coincidieron en la responsabilidad de la misma, actitud de servicio y honestidad (Hadyn, 1995; Friedman, 2007), liderazgo, disponibilidad y deseo de crecimiento (Kriegl, 2000; Baum, y Devine 2007; Noon, et al., 2013).

## Conclusiones

Las respuestas obtenidas muestran, a través del análisis reflexivo de cada una proporcionadas por los actores de las empresas de servicio hotelero, una gran preocupación por la limitada capacitación que se da a sus empleados, y su sentir es que, con la ausencia de ésta, limita el buen desempeño, aumenta la rotación de personal y poder mejorar el servicio al cliente que es la característica principal de las empresas hoteleras.

Desde la perspectiva estructural, un programa bien diseñado y estructurado de capacitación robustece el crecimiento del personal, se desarrolla el plan de vida y carrera y se pueden ofrecer un buen ambiente de trabajo y motivación por el mismo, otras variables encontradas con mayor frecuencia en las respuestas. Se denota que el programa de capacitación debe estar orientado hacia el servicio al cliente, con habilidades en la gestión del servicio, apoyado por una infraestructura en las tecnologías de la información que facilite las actividades desarrolladas.

Con respecto a las tablas en la que se muestran las respuestas proporcionadas, y a pesar que, sí se presentan respuestas concentradas en la opción, "se usa actualmente", los análisis de las respuestas presentan que sigue habiendo deficiencias claras en la gestión del personal en el sector de hotelería, y es donde se debe trabajar para lograr una alineación más concreta entre lo que se utiliza y los planes que se tienen, y así poder mejorar las prácticas de recursos humanos.

## Limitaciones y futuras líneas de investigación

Una vez analizados los resultados de nuestro trabajo de investigación, se puede señalar, que los

datos desde el punto de vista cualitativo, pueden considerarse aceptables para cumplir con los objetivos previamente planteados, sin embargo, es conveniente mencionar que algunas limitantes que se pueden apreciar en este trabajo es que están basadas en información meramente descriptiva, así mismo es necesario señalar que se realizó en una ciudad o región del país que por naturaleza es del sector industrial y no se realizó en una zona turística que tuviera por ejemplo destino de playa.

Por otra parte es necesario tener en cuenta que el sector turismo en México es uno de los principales recaudadores de divisas, además de contar ser un país con grandes extensiones territoriales de destinos turísticos atractivos para diversos mercados y sectores, por eso la relevancia de seguir investigando estos temas para identificar las implicaciones que tiene, tanto desde la perspectiva económica, como la social y la empresarial, es por eso que de acuerdo a los resultados obtenidos hasta este momento se derivan algunas reflexiones que consideramos interesantes mencionar, como por ejemplo; ¿El sector hotelero en México está preparado para mantener el liderazgo que tiene en la industria de servicios?, con esto se pueden definir algunas futuras líneas de investigación como son: a) identificar y describir los procesos innovadores y disruptivos que desde el punto de vista se recursos humanos se requieren actualmente, b) integrar en los procesos del sector hotelero aspectos de transformación digital y automatización de los procesos de recursos humanos, c) conocer las estrategias para la atracción y retención del personal clave, como respuesta por parte de las empresas ante la competitividad internacional, d) realizar una investigación cuantitativa e integrar diversas métricas, considerando diferentes variables de control como son el giro de la empresa, la región geográfica, el tamaño de la empresa, el número de colaboradores y algunos otros datos demográficos de los participantes.

## Referencias

BANXICO (2018). Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC). [12 de diciembre 2018]. <http://www.anterior.banxico.org.mx/portal-inflacion/inflacion.html>

- Baum, T., y Devine, F. (2007). Skills and training in the hotel sector: The case of front office employment in Northern Ireland. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3-4), 269-280.
- Bohlander, G., Snell, S., y Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. México. D.F. Cengage Learning Editores. 17ª. ed.
- Boxall, P. (2003). HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 5-20.
- Bray, J. (2002). Virtual tutoring in hospitality--a "learnt system" of professional practice.". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(1), 21-27.
- Chand, M., y Katou, A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594.
- Da Silva, T., Michelle, L., Albuquerque, G., Lindolfo; y Medeiros C. (2015). Estrategias de gestión de personal en la hotelería del nordeste Brasileño. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(3), 570-589.
- Dewhurst, H., Dewhurst, P., y Livesey, R. (2007). Tourism and hospitality SME training needs and provision: A sub-regional analysis. *Tourism and Hospitality Research*. 7(2), 131-143.
- Expansión (2018). *Análisis del turismo en México*. [13 de diciembre de 2018]. <https://expansion.mx/economia/2018/02/22/mexico-ergistra-cifra-record-de-393-millones-de-turistas-en-2017>
- Friedman, B. A. (2007). Globalization Implications for Human Resource Management Roles, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(3), 157-171.
- Golubovskaya M, Robinson RNS, y Solnet D. (2017). The meaning of hospitality: do employees understand? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 29(5), 1282-1304.
- Gomes, C. F, Yasin, M., y Lisboa, J. V. (2007). The effectiveness of hospitality service operations: measurement and implementation concerns. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(7), 560-573.
- Hadyn, I. (1995). Hospitality and tourism: International industries experiencing common problems. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(7), 44-54.
- Hernandez-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018) *“Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta”*, Mc Graw-Hill Education, 1ª. edición, México.
- Johns, N. (1992). Quality Management in the Hospitality Industry: Part 2. Applications, Systems and Techniques. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(4), 3-7.
- Kalargyrou, V., y Costen, W. (2017). Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 68-114.
- Kalargyrou, V., y Woods, R. H. (2011). Wanted: training competencies for the twenty-first century. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(3), 361-376.
- Kriegl, U. (2000). International hospitality management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 64-71.
- Madera J.M., Dawson M., Guchait P., y Amanda M.B. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 48-67.
- Madero, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración*. 232, 109-130.
- Madero, S. y Olivas-Luján, M.R. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral, *Estudios Gerenciales*, 32(138), 51-59.
- Madero, S. y Peña, H. (2008). Utilización de herramientas y técnicas de gestión en la PYME: Caso México, *GESPyE, Revista de Gestión Pública y Empresarial*, 12, 42-64.
- Marquez, J. (2007). Changing the expectations of HR. *Workforce Management*. 35-37, 39-41.
- Michael C.G. Davidson, Timo, N., y Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466
- Noon, M., Healy, G., Forson, C., y Oikelome, F. (2013). The Equality Effects of the 'Hyper-formalization' of Selection. *British Journal of Management*, 24, 333-346.
- Parry, E., y Wilson, H. (2009). Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*, 38(6), 655-673.

- Poulston, J. (2008). Hospitality workplace problems and poor training: A close relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 412-427.
- Reynolds, D., Rahman, I., y Bradetich, S. (2014). Hotel managers' perceptions of the value of diversity training: an empirical investigation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 426-446.
- Riley, M. (1993). Labour turnover: Time to change the paradigm? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5(4), 3.
- SECTUR (2017). Compendio Estadístico del Turismo en México 2017. [13 de diciembre 2018].  
<https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ResultadosITET.aspx>
- Sistemas Humanos (2018). Estudio de tendencias de sueldos y empleos 2018. [12 de diciembre 2018].  
<http://www.shdemexico.com/estudio-de-tendencias-salariales-2018/>
- Teare, R. (1995). The international hospitality business: A thematic perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 7(7), 55.
- Ting-Ding, J. y Deniz-Deniz, M. (2007). La selección de personal como un proceso ético y eficiente. El caso de la entrevista del personal. *Conocimiento, innovación y emprendimiento: camino al futuro*. Grupo de investigación FREDA. P. 3555-3571.
- Valenzuela, P. y Marín, E. (2014). Factores de retención de capital humano en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Ensenada, Baja California. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 1-13.