

ACACTIA



Academia de Ciencias
Administrativas A.C.



Ciencias Administrativas

Teoría y Praxis

ENERO - JUNIO 2021 Latindex 23192 NÚM. 1 AÑO 17

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 17 Enero-Junio 2021

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
Secretaria Técnica

Eduardo Arango Herrera
Indexaciones

Oswaldo 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.

Con un sincero deseo de bienestar en estos tiempos de contingencia, esperando que se encuentren con mucha salud, a nombre del Consejo Directivo Nacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA), comparto con gran satisfacción las actividades académicas, de investigación, y vinculación que se han desarrollado durante la primera mitad de este 2021 que se ha presentado lleno de retos pero también con grandes oportunidades de crecimiento para nuestra Asociación.

En la primera mitad del año, durante el mes de abril realizamos el evento magno de ACACIA, el Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas en su edición XXIV, con la participación de estudiantes, profesores, investigadores y profesionales expertos para abordar la temática “Retos y Perspectivas del Emprendimiento y Negocios con Pequeños Productores” en donde se generó un importante espacio de reflexión, vinculación y acercamiento de los miembros de ACACIA con temas sensibles para la economía nacional e internacional de la época actual.

En los tomos anteriores hemos presentado los 6 pétalos de la flor que simboliza a nuestra asociación (la Innovación, el Congreso, el Coloquio y encuentro de estudiantes, el Simposio, nuestra Revista y la Vinculación); que han sido las pautas durante esta gestión hemos para seguir trabajado arduamente como Investigadores agremiados. Como reflejo de esto se ha logrado la incorporación al IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management), que nos permite ser parte de las Academias de Administración del mundo y se pretende buscar la internacionalización de ACACIA, fomentar la incorporación a Redes, así como desarrollar acuerdos de colaboración con Revistas para la publicación de los trabajos que se presentan en los eventos Académicos de nuestra Asociación. Todo lo anterior en beneficio de la internacionalización de los perfiles de miembros de la Academia y del incremento en nivel de la calidad e impacto de las investigaciones que desarrollamos. De esta forma, con gusto presento el decimoséptimo volumen de la revista Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis (CATyP) realizada por el Comité Editorial 2018-2021, correspondiente al volumen 17, tomo 1 del año 2021, reciban los más cordiales saludos de la gran familia ACACIA.

DRA. MÓNICA LORENA SÁNCHEZ LIMÓN.
Presidenta de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C.
2018-2021

Carta del Editor

Bienvenidos a este nuevo año editorial 2021, el cual representa el número diecisiete en la historia reciente de la revista Ciencias Administrativas Teoría y Praxis. El reto desde el inicio de esta gestión 2018-2021 ha sido el posicionar a la revista a la vanguardia de las publicaciones a nivel global. Este proceso, que aún no concluye, continúa generando bases sólidas para que la revista logre una pronta consolidación. La incorporación de la revista a normativas y estándares internacionales como DOI, OJS, DORA o Creative Commons son ejemplo de ello. De esta forma, la revista CATyP ha incrementado sus capacidades para la comunidad académica nacional e internacional.

En este proceso de crecimiento, el tomo uno 2021 presenta siete trabajos que fueron seleccionados mediante la convocatoria abierta de la revista del mismo año. Este número se caracteriza por su diversidad de temas en las áreas económico-administrativas y por su cobertura geográfica. Para este tomo contamos con la participación de reconocidas universidades nacionales e internacionales. En las nacionales nos acompañan la Universidad Autónoma de Querétaro, Instituto Politécnico Nacional, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma de Chihuahua, Universidad de Sonora, y Universidad Autónoma de Sinaloa. Como representante internacional, en este tomo nos acompaña la Universidad Nacional de la Plata de Argentina.

El primer artículo titulado Análisis de la prospectiva estratégica de las Pymes que suministran servicios o autopartes en el ramo automotriz en Querétaro, se enfoca en analizar desde un enfoque prospectivo el sector automotriz del Estado de Querétaro. Utilizando el método MIC-MAC, el autor identifica las variables que permiten el desarrollo para las Pymes que integran este sector. Sus hallazgos indican que la inversión, la política de venta, y la rentabilidad son variables estratégicas que influyen en el sector automotriz. Estos resultados permiten entender mejor las características de las empresas que participan en la industria y permean en el diseño de políticas públicas para el sector. Como segundo artículo, presentamos el trabajo titulado Análisis del Programa Nacional de Franquicias en México: 2006-2012, el cual tiene como objetivo analizar datos del Programa de Fomento Empresarial mexicano. Las autoras emplean la revisión documental utilizando datos secundarios de 8117 franquicias Mipymes del sector comercio y servicios. Sus análisis les permiten concluir que el éxito del programa es escaso, esto identificado a través de diversos indicadores. En sus conclusiones, las autoras proponen una serie de acciones para la mejora de este tipo de programas en la búsqueda de aumentar los impactos en empresas mexicanas.

El tercer artículo en este tomo presenta el trabajo titulado Las intervenciones organizacionales y el balance vida-trabajo en la industria manufacturera. En este trabajo se propone identificar las actividades organizacionales más significativas que influyen en el concepto balance-vida-trabajo presentado por los autores en la industria manufacturera en México. Los autores presentan un estudio cuantitativo y causal con un total de 139 empleados utilizando el método de mínimos cuadrados ordinarios para comprobar sus hipótesis. Sus hallazgos resaltan a la capacitación como la actividad organizacional que más influye en el sector para generar un equilibrio entre las actividades laborales y personales del empleado. Continuando con aportaciones al sector empresarial, el cuarto trabajo en este primer tomo 2021 presenta un interesante estudio de género titulado Acceso de las mujeres a los puestos directivos en empresas latinoamericanas: Caso Argentino. En su estudio, la autora presenta un análisis de la participación de las mujeres en puestos directivos enfocado hacia el tamaño de la empresa entre otras variables. Utilizando la base de datos Enterprise Survey del Banco Mundial y la técnica de regresión logística, sus resultados indican que el acceso de las mujeres a puestos directivos es más frecuente en pequeñas empresas y éste disminuye

conforme el tamaño de la empresa aumenta. Adicionalmente, sus hallazgos descriptivos también arrojan diferencias entre Argentina y otros países de América del Sur.

Nuestro quinto artículo se titula Diagnóstico organizacional, un estudio de caso en el Hospital Civil de Culiacán. Para este estudio, los autores realizan una exploración mediante el estudio de caso para identificar las principales fortalezas y debilidades en áreas organizacionales hospitalarias. Sus principales hallazgos arrojan fortalezas en áreas como organigrama establecido, personal altamente calificado y comprometido mientras que debilidades están presentes en finanzas y recursos humanos. Como penúltimo artículo, presentamos el titulado Identificación de patrones de difusión y protección del conocimiento en académicos de la UNAM que han patentado. Este interesante estudio presenta un análisis de los procesos internos universitarios para la divulgación de las investigaciones y sus resultados. Sus hallazgos diferencian entre Institutos y Facultades detectando los impactos y patrones en generación de patentes y la transferencia del conocimiento. Sus resultados promueven el estudio de la divulgación en otras instituciones de educación superior para comparar impactos y mecanismos en este importante tema. Por último, se presenta el artículo titulado Descripción analítica del estilo de liderazgo identificado en docentes de ciencias Económico-Administrativas dentro de dos Instituciones de Educación Superior en Puebla. Los autores se centran en entender los estilos de liderazgo de dos instituciones educativas utilizando una muestra de 50 docentes. Su principal hallazgo es que el estilo de liderazgo presente en estas instituciones es el transformacional y sugieren algunas acciones para futuras investigaciones del tema.

No resta más que agradecer nuevamente a nuestros lectores por el interés en 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. El equipo CATyP trabaja para mejorar 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
Editor

Índice

Análisis de la prospectiva estratégica de las Pymes que suministran servicios o autopartes en el ramo automotriz en Querétaro.

(Analysis of the strategic prospect of SMEs that provide services or auto parts in the automotive industry in Queretaro)

Francisco Sánchez Rayas

.....11

Análisis del Programa Nacional de Franquicias en México: 2006-2012.

(Analysis of the National Franchise Program in Mexico: 2006-2012)

María del Rosario, Cortes-Castillo

María Luisa, Saavedra García

.....28

Las intervenciones organizacionales y el balance vida-trabajo en la industria manufacturera.

(Organizational interventions and work-life balance in the manufacturing industry)

Elsy Guadalupe Parada-Ruiz

Jaime Olea-Miranda

Luis Felipe Romero-Dessens

.....55

Acceso de las mujeres a los puestos directivos en empresas latinoamericanas: Caso Argentino.

(Women's access to management positions in Latin American companies: The Argentine Case)

Estefanía Solari

.....71

Diagnóstico organizacional, un estudio de caso en el Hospital Civil de Culiacán.

(Organizational diagnosis, a case study in Hospital Civil de Culiacán)

Delia Angélica León-Castro

Deyanira Bernal-Domínguez

.....86

Identificación de patrones de difusión y protección del conocimiento en académicos de la UNAM que han patentado.

(Identifying patterns of dissemination and knowledge protection in UNAM academics who have patented)

Pablo Roberto Alcántara-Reyes

María Guadalupe Calderón-Martínez

.....104

Descripción analítica del estilo de liderazgo identificado en docentes de ciencias Económico-Administrativas dentro de dos Instituciones de Educación Superior en Puebla.

(Analytical description of the leadership style identified in teachers of Economic-Administrative sciences within two Higher Education Institutions in Puebla)

Edgar Mauricio Flores-Sánchez

Axel Rodríguez-Batres

Joaquín Bernardo Varela-Espidio

.....123

Análisis de la prospectiva estratégica de las Pymes que suministran servicios o autopartes en el ramo automotriz en Querétaro

Analysis of the strategic prospect of SMEs that provide services or auto parts in the automotive industry in Queretaro

Francisco, Sánchez Rayas¹

Resumen

El presente artículo de investigación tiene como objetivo realizar un análisis estructural con el método Mic-Mac para la prospectiva estratégica de las Pymes en el Estado de Querétaro, para lo cual fue necesario inicialmente la selección de las variables más importantes en la prospectiva estratégica de la Pymes agrupadas en cinco dimensiones: económico-financiero, marketing, ambiental, tecnológico, recursos humanos. En el trabajo se presenta la metodología a seguir que se compone de tres etapas: selección y listado de variables, describir las relaciones entre las variables y por último identificar de las variables de influencia en el sistema con el MIC-MAC tendiendo la opinión de un grupo de expertos. Como principales resultados se obtuvieron el comportamiento de las variables de prospectiva estratégica en el corto, mediano y largo plazo según los criterios de clasificación propuestos en la metodología y el grado de influencia de cada variable con las restantes. Finalmente, se arribaron a un conjunto de conclusiones válidas para este tipo de estudios.

Palabras clave: *Prospectiva estratégica, Pymes, Mic-Mac.*

Abstract

This research article aims to carry out a structural analysis with the Mic-Mac method for the strategic prospecting of SMEs in the state of Querétaro, for which it was necessary to seek the selection of the most important variables in the strategic prospective of the SMEs grouped in five dimensions: economic-financial, marketing, environmental, technological, human resources. The work presents the methodology to follow, which is made up of three stages: selection and listing of variables, describing the relationships between the variables and finally identifying the variables of influence in the system with the MICMAC tending the opinion of a group of experts. The main results were the behavior of the strategic prospective variables in the short, medium and long term according to the classification criteria proposed in the methodology and the degree of influence of each variable with the rest. Finally, they reached a set of valid conclusions for this type of study.

Key words: *Strategic foresight, SMEs, Mic-Mac.*

Códigos JEL: L2, M15, M19.

Artículo Recibido: 17 de febrero de 2021

Artículo Aceptado: 13 de mayo de 2021

¹ M. en Impuesto y Doctorante en Ciencias Administrativas; Coordinador de la Licenciatura en Contador Público; Facultad de Contaduría y Administración, Campus Cerro de las Campanas.; Universidad Autónoma de Querétaro; línea de investigación: Prospectiva estratégica, Pymes, Impuestos y desarrollo económico; francisco.sanchez@uaq.mx, ORCID: 0000-0002-9338-1572.

Introducción

La prospectiva estratégica en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) es de suma importancia para tratar que estas se sumen a la cadena productiva en México, no solo por el impacto que tienen en la economía nacional, sino por sus aportes en el área productiva y en la comercialización de bienes y servicios. Además, porque son generadoras de más de la mitad de empleos, contribuyendo al crecimiento económico de México, por tanto, demandan su debida atención para que en el futuro puedan desarrollarse y expandirse en este mundo de los negocios tan complejo y competitivo.

Otro dato importante del porque se considera a las Pymes como la columna vertebral de nuestra economía nacional, descansa en los datos que proporciona el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018), al darnos a conocer que en México existen aproximadamente 4.2 millones unidades empresariales, de las cuales 99.8% son Pymes que generan 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y 78% del empleo en el país, sin dejar a un lado los acuerdos comerciales en los que México forma parte en los últimos años que sin duda en conjunto contribuye en el aumento de la producción nacional.

Por su parte, el sector automotriz en Querétaro ha sido parte del proceso de desarrollo industrial del Estado, tal es así, que desde el 2003 el sector evidencio un crecimiento en el nivel de impacto en el valor agregado bruto (VAB) territorial. Lo anterior, se debe a la inversión y el interés de diversas empresas de establecer en el Estado, lo que provoco un mayor dinamismo en el sector llegando a ser de más del 20% de las inversiones totales realizadas en el Estado.

Actualmente el Estado cuenta con cerca de 316 empresas dentro de la industria automotriz, en la mayoría de los casos se han visto afectadas por el paro de la industria automotriz debido a la actual crisis sanitaria, por lo que la producción se ha visto reducida en un 70% de la capacidad de producción. Se espera que el proceso de recuperación sea lento, al cierre del 2020 se logró alcanzar cerca del 80% de la producción antes de comenzar la pandemia según datos del INEGI (2020), la proyección es que para el año 2023 se alcance la capacidad de producción máxima en el sector.

En este sentido, las empresas del ramo automotriz por el papel tan importante que juegan en el entorno empresarial de Querétaro, que se caracteriza por una gran competitividad y complejidad, tal es así que antes de la pandemia el sector automotriz representaba cerca del 15% del valor agregado bruto del Estado cerca de 3 veces más lo que representa dicho sector en el VAB del país (INEGI, 2020). De ahí, que sea trascendente el estudio y análisis de la prospectiva estratégica en las Pymes de dicho sector, para que les permita definir estrategias adecuadas y precisas para adaptarse a los cambios en el corto, mediano y largo plazo y enfrentar los retos de gestionar o administrar este tipo de empresas

Precisamente uno de los grandes problema que enfrenta no solo Querétaro sino también México a partir del proceso de globalización que implicó el tratado del libre comercio, es que las Pymes no logran insertarse dentro de la estructura productiva, de tal manera que están ajenas al desarrollo productivo exportador que se vive actualmente en el país, si tomamos en consideración que otros países como Canadá, donde las famosas Pymes están incorporadas casi un 65% en la línea de producción de la gran empresa, en México esto no alcanza ni el 3% de las empresas incorporadas a la gran producción, existen distintos problemas como estructuras organizacionales tradicionales, falta de planeación, falta de perspectiva, falta de prospectiva y por otro lado cambio de la mentalidad cultural que se requiere que estas deben de tener, para incorporarse dentro de la estructura productiva y comercial de la gran empresa.

Por otro lado, Barragán (2002) plantea que en el proceso de gestión en las Pymes mexicanas del ramo automotriz se necesita tener un vasto conocimiento de varias áreas. Entre las áreas de mayor relevancia se encuentra la de planeación estratégica, marketing, gestión de los recursos humanos, económica-financiero, evaluación de proyectos de inversión, entre otras; lo anterior, se debe a la necesidad de las Pymes de contar con un buen proceso de toma de decisiones para solucionar los diferentes problemas de una manera efectiva; teniendo en cuenta la prospectiva y la elaboración de planes a corto,

mediano y largo plazo para obtener resultados tangibles en el negocio. Por ello, la prospectiva estratégica en las Pymes es un instrumento importante que permite limitar las indecisiones en el largo plazo. Una vez que la Pyme comienza con la incorporación de la planeación prospectiva puede determinar los principales escenarios a largo plazo y definir cuáles son los instrumentos cualitativos y cuantitativos que permiten validar las estrategias que sean propuestas y reestructurar aquellas que no sean necesarias a partir de su evaluación apoyados en con sistema de indicadores.

Por tal motivo se plantean como interrogantes de la presente investigación: ¿Cómo favorecer mediante un análisis de la prospectiva estratégica a las Pymes del sector automotriz del Estado de Querétaro?, ¿Cómo solucionar las necesidades de utilizar herramientas prospectivas en el proceso de planeación estratégica dentro de las Pymes del sector automotriz? y ¿Cuáles son las variables esenciales dentro de la prospectiva estratégica de las Pymes? Para dar respuestas a las interrogantes se propone como objetivo general de la investigación: “Realizar un análisis estructural de la prospectiva estratégica para evaluar y perfeccionar el proceso de planeación y gestión dentro de la Pymes del sector automotriz en Querétaro”, para ello, la investigación se apoya con el método de prospectiva estratégica Mic-Mac que tiene como objetivo determinar las variables de mayor influencia en el proceso de planeación estratégica. El alcance de la investigación abarcará únicamente el análisis de la prospectiva estratégica de las Pymes del ramo automotriz del Estado.

Revisión de la literatura

Como objeto de estudio, la prospectiva estratégica puede ser abordada de diversas perspectivas. Autores como Godet (2007), Mojica (2006), Ramos et al. (2019) y Rojas (2020) dirigen sus esfuerzos en el análisis de la prospectiva estratégica territorial y empresarial, siendo el foco de atención es prever o anticipar cada una de las acciones presentes para obtener resultados positivos en el mediano y largo plazo.

Desde la mirada de Miklos & tello (2007):

La prospectiva es primero un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfil a como deseable (p.56)

Está y otras definiciones como las de Berger (1957), Rodríguez (2005), Godet & Durance (2011) y Máttar (2020) convergen en que la prospectiva estratégica brinda instrumentos para tener una visión del futuro y tomar decisiones en el presente, por lo cual intenta reducir al mínimo la incertidumbre de ocurrencias futuras, los instrumentos proveen de los insumos necesarios para la toma de decisiones. Se puede concluir, que la prospectiva estratégica propone las pautas a seguir por las instituciones para tener una mayor claridad de cuales medidas tomar en el presente para llegar a un futuro deseado con seguridad y en mejor posición que las demás empresas.

Al revisar el estado del arte en la literatura internacional respecto a esta temática, se pueden encontrar diversas investigaciones que dan propuestas sobre indicadores que representa a la prospectiva estratégica. En la tabla 1 se presenta un resumen de estos indicadores:

Tabla 1
Variables de prospectiva estratégica

Indicador/autor	Uribe & Vargas (2016)	Pérez & Villarreal (2020)	Céspedes (2018)	Azar et al. (2018)	Mora, Vera, & Melgarejo (2015)	Celis, & Pérez (2018).
<i>Inversión</i>	X	X	X	X	X	
<i>Costos</i>	X	X	X	X	X	X
<i>Financiamiento</i>	X		X	X	X	X
<i>Rentabilidad</i>	X	X	X	X	X	
<i>Impuesto</i>	X	X	X	X	X	X
<i>Planeación</i>	X	X	X	X	X	X
<i>Satisfacción del cliente</i>	X	X		X	X	X
<i>Política de Ventas</i>	X	X	X	X	X	X
<i>Orientación del mercado</i>	X	X	X	X	X	X
<i>Relación cliente-proveedor</i>	X	X	X	X		X
<i>Estrategia de Producto</i>	X	X		X	X	X
<i>Política Ambiental</i>	X	X	X		X	X
<i>Manejo de Desechos</i>		X	X	X	X	X
<i>Estrategia Ambiental</i>	X		X	X	X	
<i>Capacitación y Conciencia Medio Ambiente</i>		X		X	X	X
<i>Logística</i>	X		X	X	X	X
<i>Tecnologías de la Información</i>	X	X				
<i>Certificación de la Calidad</i>		X		X	X	X
<i>Capacidad de Innovación</i>	X	X			X	X
<i>Capacidad Tecnológica</i>	X				X	X
<i>Clima Laboral</i>	X	X				X
<i>Gestión Humana</i>	X	X	X	X	X	
<i>Capacitación y Adiestramiento</i>			X	X	X	X
<i>Cultura Organizacional</i>	X	X	X	X	X	
<i>Selección y Reclutamiento</i>		X	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia

Además de identificar posibles dimensiones de análisis o indicadores de prospectiva estratégica en las Pymes, entre las diferentes propuestas destacan los enfoques desarrollados por Uribe & Vargas (2016) y Ibarra, González & Demuner (2017), el primero de ellos proponen el modelo PENTEX que está compuesto por seis componentes: Estrategia y estructura organizacional, Mercadeo y comercialización, Talento humano, Finanzas, Innovación y conocimiento, por último Operaciones, estos componentes se utilizan para un estudiar las relaciones entre las diferentes variables que componen el sistema a partir del método Mic-Mac. Mientras que el segundo identifica ocho dimensiones fundamentales para agrupar variables relacionadas con la competitividad y la prospectiva estratégica de las Pymes, al igual que el nivel de éxito con respecto a las otras, en su investigación los autores estiman un modelo de regresión para establecer la correlación existente entre cada dimensión. Teniendo en cuenta los enfoques antes mencionados se decidió establecer cinco dimensiones para agrupar el conjunto de variables: Económico-Financiero, Marketing, Ambiental, Tecnológico, Recursos humanos mencionadas en la tabla 1 y que serán validadas posteriormente por los expertos.

Materiales y métodos

El análisis estructural Mic-Mac es un instrumento que se compone de un conjunto de técnicas que posibilitan una mejor planeación estratégica. El método permite representar el sistema de elementos de una organización con apoyo de una matriz que establece la interrelación entre cada unidad del sistema. Dicho instrumento establece dentro de sus objetivos determinar las variables influyentes y dependientes

que son fundamentales dentro del sistema. Según Rosa (2014) el método de Mic-Mac se considera del tipo cualitativo y permite que se realice una reflexión colectiva, que admite diferentes perspectivas que se complementan entre sí.

A partir del análisis Mic-Mac se puede identificar que variables integran el sistema de la prospectiva estratégica, luego elaborar una lista de las variables y organizarlas según su grado de importancia y su nivel de influencia con respecto a las demás variables. Con la determinación de dichas variables podemos identificar aquella sobre la cual podemos actuar para mejorar los resultados en las restantes variables.

El análisis permite obtener un mapa con las relaciones directas entre las variables y a partir de las relaciones se puede establecer una clasificación según el grado de motricidad, es decir, cual tiene más influencia y cual recibe un mayor impacto de las restantes variables.

Finalmente, se obtiene el gráfico o mapa de motricidad-dependencia donde se puede visualizar el conjunto de variables que conforman el sistema, con su clasificación y adicionalmente se identifica los subsistemas o el grupo en que se encuentran correlacionadas de forma directa las variables. El método se compone por tres etapas: selección y listado de las variables, describir las relaciones entre las variables y Identificar de las variables de influencia en el sistema con el Mic-Mac.

Para llevar a cabo el estudio de análisis de la prospectiva estratégica de las Pymes relacionadas que suministran servicios o autopartes en el ramo automotriz en Querétaro, se utilizó el método de análisis estructural MIC-MAC el cual analiza desde una perspectiva cualitativa el comportamiento e interrelación de las variables que forman parte del sistema de una organización. El objetivo del método de análisis MIC-MAC es identificar aquellas variables que son relevantes y el grado de dependencia que presentan; además de las variables que son fundamentales en el desarrollo y la planeación prospectiva del sistema. Es por ello, que Godet (1997) propone las siguientes etapas para el desarrollo del método:

1. Etapa 1. Selección y listado de variables

En la primera etapa se deben definir el conjunto de variables externas o internas que intervienen en sistema estudiado (dichas variables pueden encontrarse identificadas en estudios previos o justificadas en el marco teórico), Godet (1997) indica que el número de variables no debe exceder a 70 variables, ya que la estudio y análisis a partir de la matriz estructural se vuelve agotador, a través de varios estudios como los realizados por Garza Villegas & Cortez (2011), Arango, & Cuevas (2014), Uribe & Vargas (2016) y Polastrini, & Pedroza (2020) consideran que los estudios se pueden realizar a partir de 10 variables, aunque definen como número óptimo de 20 a 30 variables. Todas las variables deben pasar por un proceso de validación por un equipo de expertos que permitan comprobar la conceptualización del grupo de variables propuestas, así como excluir a partir del consenso entre los expertos aquellas que no se consideren de interés dentro del sistema y así evitar riesgos de contar con información no relevante.

Para el caso particular de este estudio, el proceso de selección y validez de las variables fue a través de expertos. Para la selección de los especialistas se tuvo en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Ser experto académico o práctico relacionados con el estudio de la planeación y prospectiva estratégica.
2. Presentar un amplio conocimiento del área de estudio de las Pymes.

En resumen, fueron seleccionados 10 expertos los cuales cumplieron con el perfil requerido, a partir del análisis de los expertos se identificaron 5 dimensiones, y fueron seleccionadas 25 variables para el estudio. La tabla 2 muestra cada variable con su abreviatura y dimensión:

Tabla 2

Dimensiones y variables seleccionadas para el análisis Mic-Mac

Abreviatura	Dimensiones	Variables o indicadores
INV	Económico-Financiero	Inversión
COST		Costos
FINC		Financiamiento
RENT		Rentabilidad
IMP		Impuesto
PLAN		Planeación
SCLT	Marketing	Satisfacción del cliente
PVENT		Política de Ventas
OMERC		Orientación del mercado
RCLTPV		Relación cliente-proveedor
EPROD		Estrategia de Producto
PAMB	Ambiental	Política Ambiental
MDESC		Manejo de Desechos
EMBI		Estrategia Ambiental
CAMB		Capacitación y Conciencia Medio Ambiente
LOG	Tecnológico	Logística
TIC		Tecnologías de la Información
CALID		Certificación de la Calidad
CINNOV		Capacidad de Innovación
CTECN		Capacidad Tecnológica
CLAB	Recursos humanos	Clima Laboral
GHUM		Gestión Humana
CAPAD		Capacitación y Adiestramiento
CORG		Cultura Organizacional
SREC		Selección y Reclutamiento

Fuente. Elaborado por los expertos a partir apoyados en los estudios desarrollado por Uribe & Vargas (2016) y Pérez., Carrera & Villarreal (2020).

2. Etapa 2. Describir las relaciones entre las variables

Para el desarrollo de esta etapa, inicialmente se listan cada una de las variables seleccionadas en una matriz cuyo nombre es “Matriz estructural de las variables”, se utiliza la abreviatura de las variables para reducir el espacio a utilizar; en la matriz debe existir un cruce entre cada variable y las restantes variables, en la tabla 2 se observa cómo se organiza la matriz. Luego de elaborar la tabla, se continúa con el llenado de la misma; la matriz es llenada de una forma cualitativa, y para cada par de variables es necesario responder a la pregunta: ¿Existe una influencia directa en la relación entre la variable *i* y la variable *j*?

A partir de esta pregunta Godet (1993) establece los siguientes criterios:

1. Sin influencia (0)
2. Débil (1)
3. Media (2)
4. Fuerte (3)

5. Potencial (P)

Donde la diagonal principal de la matriz estructural tendrá valor 0.

Es la etapa que lleva más tiempo por el nivel de análisis que se requiere por parte de los expertos, se recomienda la realización de dicho análisis en más de una ocasión con fines de calidad.

Tabla 2

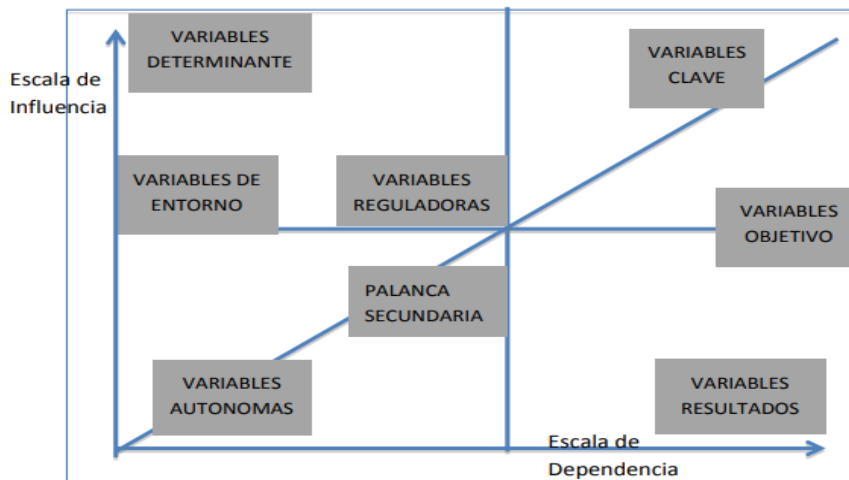
Matriz estructural de las variables

	Var 1	Var 2	Var 3	...	Var N
Var 1	0	Criterios (0,1,2,3,P)	Criterios (0,1,2,3,P)	...	Criterios (0,1,2,3,P)
Var 2	Criterios (0,1,2,3,P)	0	Criterios (0,1,2,3,P)	...	Criterios (0,1,2,3,P)
Var 3	Criterios (0,1,2,3,P)	Criterios (0,1,2,3,P)	0	...	Criterios (0,1,2,3,P)
⋮	Criterios (0,1,2,3,P)	Criterios (0,1,2,3,P)	Criterios (0,1,2,3,P)	0	Criterios (0,1,2,3,P)
Var N	Criterios (0,1,2,3,P)	Criterios (0,1,2,3,P)	Criterios (0,1,2,3,P)	...	0

Fuentes: Elaboración propia a partir de la matriz del Software Mic-Mac

3. Etapa 3: Identificar de las variables de influencia en el sistema con el MICMAC.

Esta etapa consiste en identificar aquellas variables con gran influencia en el sistema, lo anterior se enfoca en el análisis del comportamiento de las influencias directas y también cuál es la intensidad de las variables por medio de evaluaciones cualitativas. Partiendo de dicho análisis se obtienen las características de las variables. Las variables son proyectadas en un gráfico de influencia y dependencia, permitiendo agruparlas en cuatro categorías de variables; en el gráfico 1 se pueden observar de cada una de ellas



Fuente. Tomado de Godet (1993)

Gráfico 1. Gráfico de la influencia y las dependencias de las variables

En esta tercera etapa de acuerdo con Godet (2007) el análisis Mic-Mac proporciona diversas matrices y gráficos que muestran la motricidad y el grado de independencia de las variables en estudio. A partir de este análisis se pueden definir las siguientes tipologías de variables: de entorno, reguladoras, palancas secundarias, objetivo, claves, de resultado, autónomas y determinantes, las cuales se conceptualiza de la siguiente manera:

- **Variables de entorno:** Son variables poco dependientes y son un agregado dentro del sistema.
- **Variables reguladoras:** Son variables de entrada en el sistema y establecen las pautas para cumplir con los objetivos de otras variables especialmente las claves; además determinan la normalidad del sistema.
- **Palanca secundaria:** Son variables poco influyentes y no son tan importantes dentro del sistema. Son de baja motricidad y dirigir estrategias hacia ellas permite a las variables claves subir de nivel.
- **Variables objetivos:** Son variables con mucha dependencia de otras y tienen un nivel medio de motricidad, dependiendo de las estrategias y acciones dirigidas hacia ellas pueden evolucionar a otro tipo de variable.
- **Variables clave:** Son conocidas como variables reto, tienen una alta motricidad y un alto grado de dependencia pueden alterar la normalidad del sistema y ellas determinan su propia forma de actuar en el sistema, son poco estables y pertenecen a los retos a vencer por el sistema.
- **Variables resultado:** Son variables con poca motricidad y son dependientes de otras variables junto con las de objetivo describen el comportamiento de los indicadores del sistema.
- **Variables autónomas:** Son variables de muy poca motricidad y dependen muy poco de otras variables, no influyen en futuro desarrollo del sistema.
- **Variables determinantes:** Son variables muy dependientes y con gran motricidad pueden impulsar o detener el desarrollo del sistema.

El análisis del gráfico de influencia y dependencia ayuda a establecer una correcta clasificación de las variables según su dependencia o motricidad. La unión de estos resultados delimita cada una de las tipologías.

Resultados y discusión

Con la lista de variables inicialmente se organizó de forma lógica las dimensiones y sus variables, comprobando la relación de cada variable con las restantes, para ello, se procedió a realizar el análisis con el método Mic-Mac mencionado anteriormente, se procedió al llenado de una matriz con doble entrada donde se ponen los criterios de los expertos bajo la metodología propuesta.

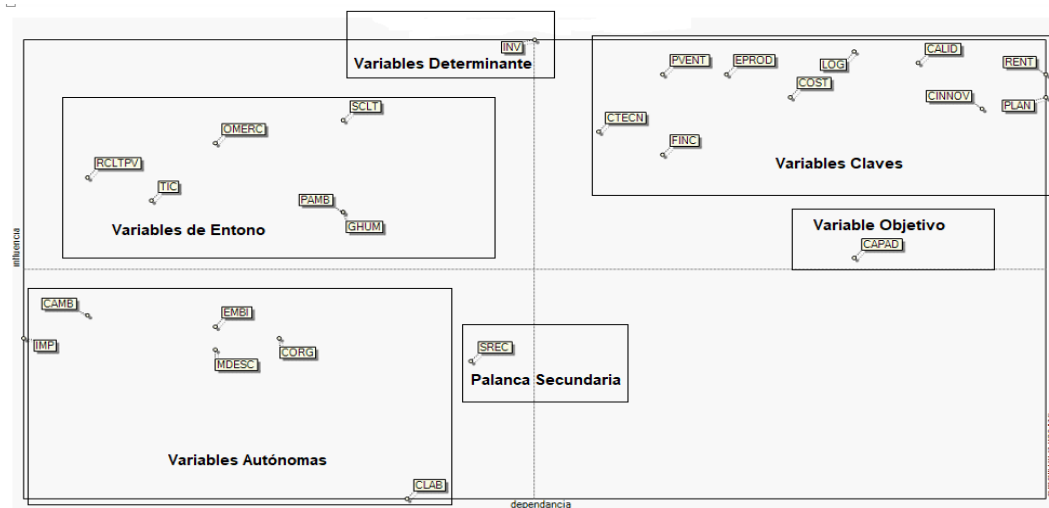
En la Figura 1 se observan los datos agrupados, los resultados fueron obtenidos a partir del promedio de los valores propuestos por los expertos. Esta matriz organiza los datos que serán utilizados por el programa LIPSOR-EPITA-MICMAC, dicho programa permite el cálculo de la matriz de influencias y dependencias directas e indirecta.

	1 : INV	2 : COST	3 : FINC	4 : RENT	5 : IMP	6 : PLAN	7 : SCLT	8 : PVENT	9 : OMERC	10 : RCLTPV	11 : EPROD	12 : PAMB	13 : MDESC	14 : EMBI	15 : CAMB	16 : LOG	17 : TIC	18 : CALID	19 : CINNOV	20 : CTECN	21 : CLAB	22 : GHUM	23 : CAPAD	24 : CORG	25 : SREC
1 : INV	0	3	3	3	2	3	3	3	2	1	1	3	3	3	1	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3
2 : COST	3	0	3	3	3	3	2	2	1	0	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
3 : FINC	3	3	0	3	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	3
4 : RENT	3	3	3	0	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	3	3	1	2	1	2	1
5 : IMP	2	3	3	3	0	P	0	3	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	2	1	1	1	1	1
6 : PLAN	P	P	3	3	1	0	3	3	P	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3
7 : SCLT	0	2	1	2	1	3	0	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1
8 : PVENT	3	3	2	3	3	3	2	0	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1
9 : OMERC	2	2	2	3	2	3	2	3	0	3	3	2	1	1	1	3	2	3	3	2	1	1	1	1	2
10 : RCLTPV	2	3	2	2	2	2	3	3	2	0	3	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1
11 : EPROD	3	3	3	3	2	3	3	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
12 : PAMB	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
13 : MDESC	1	1	0	0	0	2	0	2	0	1	2	3	0	3	3	2	0	2	2	2	0	0	2	2	1
14 : EMBI	1	1	1	1	1	2	0	2	1	1	2	2	0	3	2	0	2	2	2	1	1	1	1	1	1
15 : CAMB	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	3	3	0	3	1	2	2	1	0	2	1	1	1
16 : LOG	2	2	2	2	0	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17 : TIC	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	0	1	2	2	2	1	2	1	2
18 : CALID	3	3	2	3	0	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	0	P	2	2	2	3	2	2
19 : CINNOV	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	0	0	1	1	3	1	1
20 : CTECN	3	3	3	3	3	1	P	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	0	3	1	3	3	0
21 : CLAB	0	0	0	0	0	2	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	3
22 : GHUM	3	3	2	3	0	2	0	1	1	0	3	0	0	0	2	2	1	3	3	2	3	0	3	3	3
23 : CAPAD	2	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	0	3	3	3
24 : CORG	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	0	3
25 : SREC	1	1	1	3	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	P	0

.Fuente. Datos obtenidos en el software LIPSOR-EPITA-MICMAC

Figura 1. Matriz de estructura de las variables

Después de completar los datos iniciales al programa, se obtiene la matriz de influencias / dependencias directas, con este gráfico obtenemos la tipificación de cada variable. En la Figura 2 se puede observar.



Fuentes. Datos obtenidos en el software LIPSOR-EPITA-MICMAC

Figura 2. Plano de influencias/dependencias directas

Para continuar, se exponen los resultados de las características y la posición de cada variable dentro del plano, para ello se utilizará nombre corto y nombre largo de cada variable:

Variables Determinantes: Las variables que se encuentran dentro de esta categoría pueden ser frenos o motores dentro del sistema a medida que pasa el tiempo. Por ello, es necesario proponer estrategias a mediano y largo plazo con el objetivo de que dichas variables sean propulsoras y tengan un comportamiento adecuado dentro del sistema. En esta investigación la variable determinante es la siguiente:

- Inversión (INV)

Variables Entorno: Dichas variables pueden ser calificadas como un complemento y le dan un plus al sistema. En este estudio se identificaron como variables las siguientes:

- Satisfacción del cliente (SCLT)
- Orientación del mercado (OMERC)
- Relación cliente-proveedor (RCLTPV)
- Política Ambiental (PAMB)
- Tecnologías de la Información (TIC)
- Gestión Humana (GHUM)

Palancas Secundarias: Son las variables que complementan a las variables reguladoras, y en su conjunto perturban el comportamiento de las variables clave de forma positiva. En el estudio se identificó a la siguiente variable:

- Selección y Reclutamiento (SREC)

Variables Objetivo: Son las variables muy dependientes y también medianamente motrices, por lo general son tratadas como objetivos, ya que se puede influir sobre ellas para que se comporten positivamente en el sistema. En el análisis se obtuvieron las siguientes variables:

- Capacitación y Adiestramiento (CAPAD)

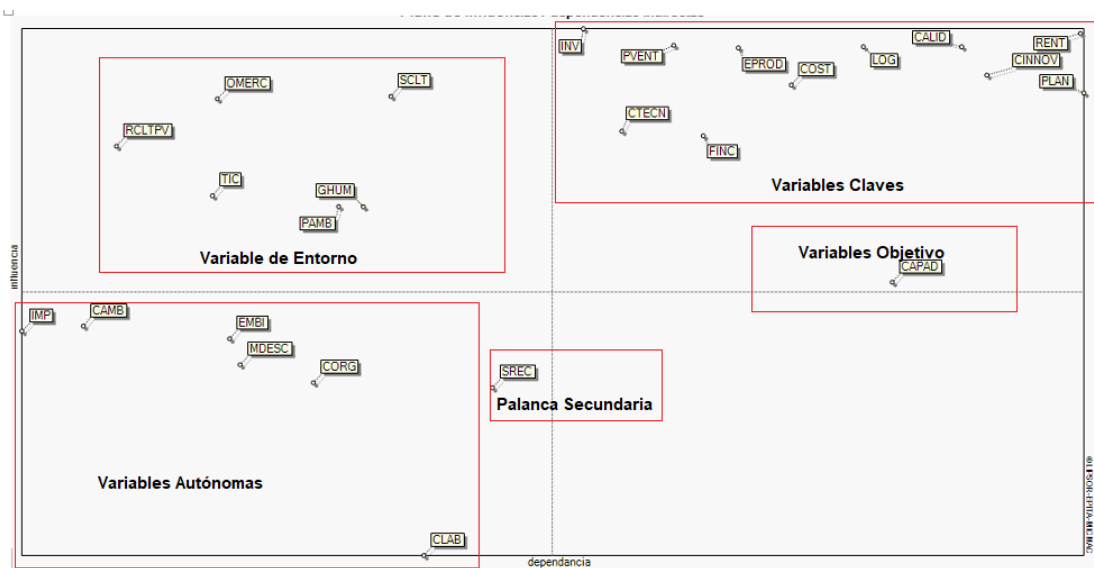
Variables Clave: Son variables muy motrices y dependientes, pueden desajustar el funcionamiento del sistema. Son bastante inestables y se les debe prestar una atención especial. Se puede concluir, que mantienen el mejoramiento continuo del sistema para mantener un nivel óptimo del sistema. En el estudio se determinaron las siguientes variables:

- Costos (COST)
- Financiamiento (FINC)
- Rentabilidad (RENT)
- Planeación (PLAN)
- Política de Ventas (PVENT)
- Estrategia de Producto (EPROD)
- Logística (LOG)
- Certificación de la Calidad (CALID)
- Capacidad de Innovación (CINNOV)
- Capacidad Tecnológica (CTECN)

Variables Autónomas: Es necesario que estas variables se incluyan dentro de la perspectiva estratégica, se deben tomar acciones hacia ellas de forma que pasen a ser variables importantes en el sistema. Las siguientes variables forman parte del siguiente grupo:

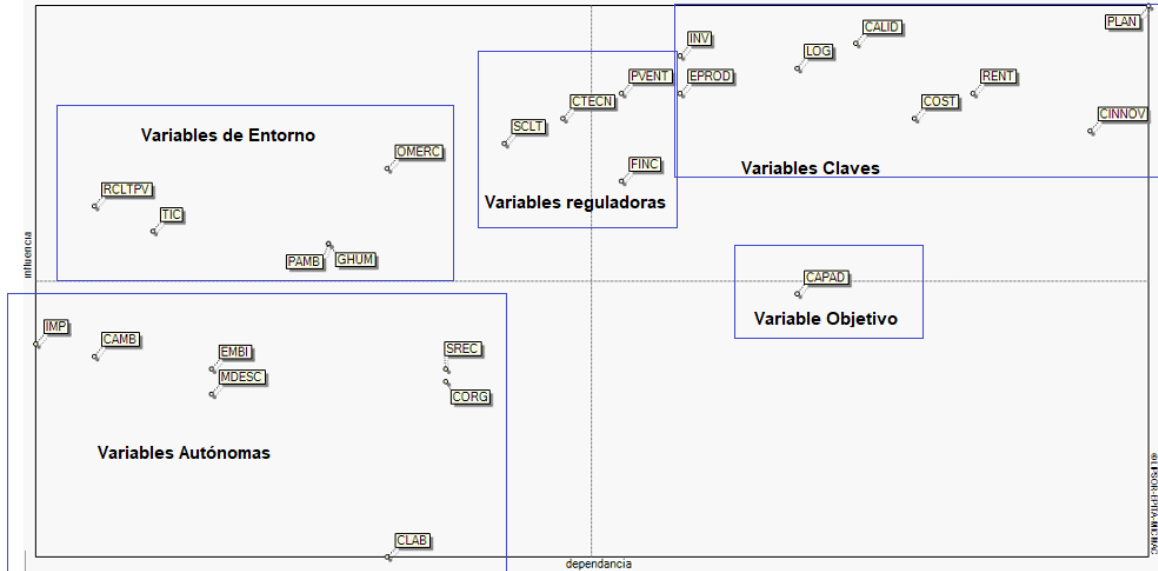
- Impuesto (IMP)
- Manejo de Desechos (MDESC)
- Estrategia Ambiental (EMBI)
- Capacitación y Conciencia Medio Ambiente (CAMB)
- Clima Laboral (CLAB)
- Cultura Organizacional (CORG)

Adicionalmente, como complemento del análisis anterior, se evalúa el comportamiento del plano de influencias que muestra las relaciones de las variables de forma indirecta con el apoyo del plano de influencias indirectas. En este sentido, las variables la ubicación de las variables de la investigación fue casi el mismo, en este caso la variable inversión (INV) dejó de ser una variable determinante y paso a formar parte de las variables claves y hubo un pequeño movimiento de las variables entorno como es el caso de Orientación del mercado (OMERC) y Relación cliente-proveedor (RCLTPV) en el plano que estuvieron cerca de convertirse en variables determinantes los resultados se pueden ver en la Figura 2



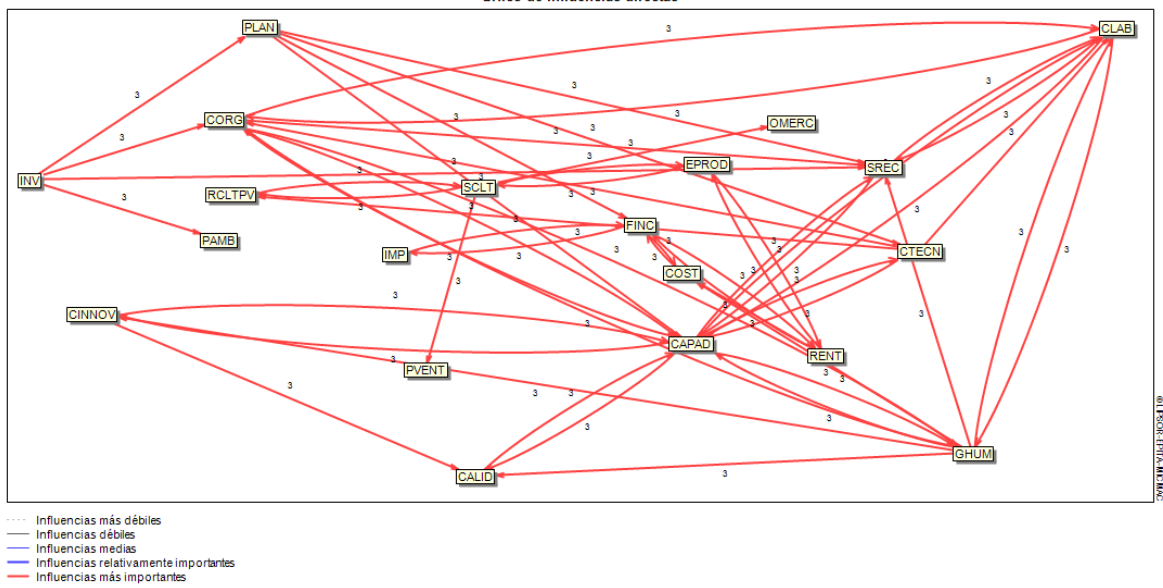
Fuentes: Datos obtenidos en el software LIPSOR-EPITA-MICMAC
 Figura 3. Plano de influencias/dependencias indirectas

Para continuar con el análisis se obtiene el mapa de influencia y dependencia directa potenciales, el mismo nos permite tener una visión futura en el comportamiento de las variables. Esto nos ayuda a establecer las posibles tendencias y su movimiento en el plano, así como realizar predicciones y establecer estrategias para disminuir problemáticas futuras. En la Figura 4 se muestran los resultados obtenidos que muestran como las variables Satisfacción del cliente (SCLT), Financiamiento (FINC), Política de Ventas (PVENT) y Capacidad Tecnológica (CTECN) en el futuro podrían convertirse en variables reguladoras del sistema, este tipo de variables son esenciales para el cumplimiento de las metas en las variables claves, además pueden determinar el buen o mal funcionamiento del sistema, la estrategias hacia ellas es evaluarlas de manera permanente y con una frecuencia periódica. El otro cambio importante es el de la variable Selección y Reclutamiento (SREC) que dejó de ser palanca secundaria y paso a hacer una variable autónoma. Como estrategias para las Pymes en este sector es necesario trabajar en la disminución de las variables autónomas convirtiéndolas en variables claves o determinantes.



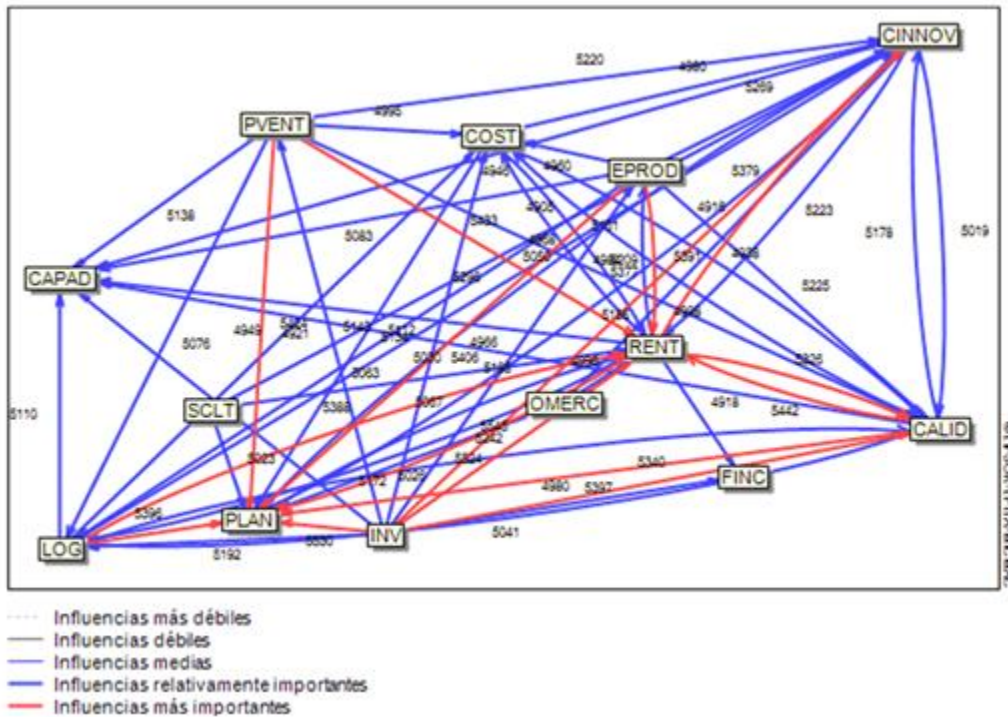
Fuentes: Datos obtenidos en el software LIPSOR-EPITA-MICMAC
 Figura 4. Plano de influencias/dependencias directas potenciales

En un segundo momento es necesario analizar la gráfica de influencia directa con ella podemos determinar las relaciones entre las variables, si tienen estrecha relación entre ellas la influencia sobre otras variables. En la Figura 5 se muestran los resultados y relaciones a corto plazo entre las variables, en este caso se debe prestar mucha atención a las variables claves en el sistema y qué peso tienen sobre las restantes variables pues su inestabilidad puede afectar y desequilibrar el sistema. Como se puede observar, en el caso de las variables Costos (COST), Financiamiento (FINC), Rentabilidad (RENT), Política de Ventas (PVENT), Estrategia de Producto (EPROD), Logística (LOG), Certificación de la Calidad (CALID), Capacidad de Innovación (CINNOV), Capacidad Tecnológica (CTECN) tiene poca influencia directa sobre otras variables del sistema analizado, sin embargo la variable Planeación (PLAN) si influye con más de una variables como es el caso de Selección y Reclutamiento (SREC), Capacitación y Adiestramiento (CAPAD), Financiamiento (FINC), Capacidad Tecnológica (CTECN) esto se debe a que dichas variables son muy dependientes de la planeación, por lo cual, es necesario prestar mucha atención a la variable Planeación principalmente al presupuesto designado hacia estas variables con mayor dependencia debido a que una mala planificación podría desequilibrar el sistema y afectar en un largo plazo a las Pymes en el ramo automotriz.



Fuentes: Datos obtenidos en el software LIPSOR-EPITA-MICMAC
 Figura 5. Gráfico de influencias directas

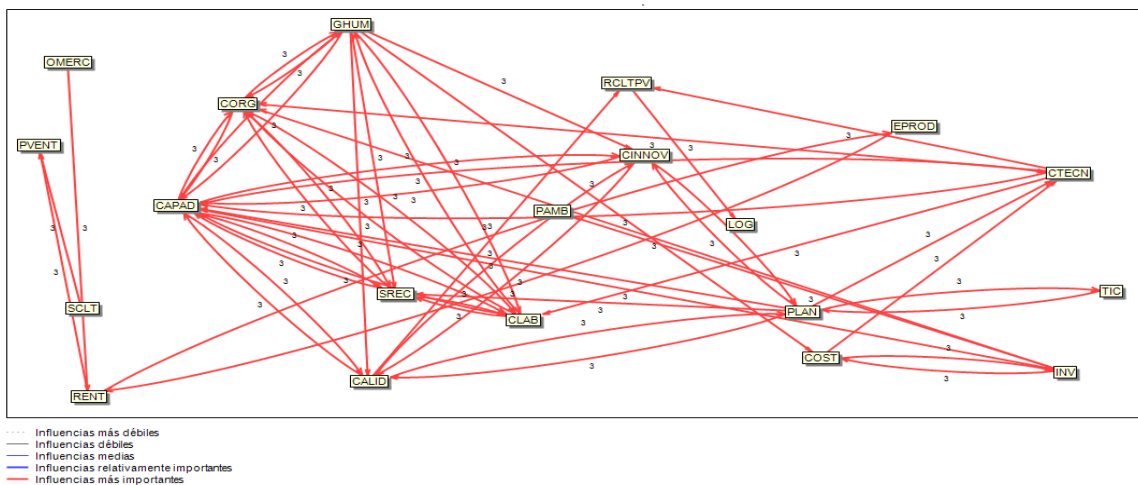
La Figura 6 nos muestra el gráfico de influencias indirectas dicho gráfico nos muestra cómo se van a comportar las relaciones de las variables en un mediano plazo, las variables que mayor influencia tendrán en el mediano plazo son las siguientes: Política de Ventas (PVENT), Estrategia de Producto (EPROD), Inversión (INV), Rentabilidad (RENT), Logística (LOG) y Certificación de la Calidad (CALID) esto significa que las variables antes mencionadas pasarán a ser esenciales en el mediano plazo, en primer lugar una buena política de ventas permitirá obtener mayores ingresos, a su vez una correcta estrategia de producto permitirá que su producto sea conocido no solo a nivel local y regional sino también nacional e internacional, lo anterior, se debe complementar con una certificación de calidad que demuestre un producto duradero y significa una garantía y seguridad para los clientes, también la logística representa un complemento para el producto, pues así se asegura una entrega a tiempo y eficaz al cliente. Por último, en el caso de la rentabilidad permite a las Pymes del ramo automotriz tener una buena capacidad de generar beneficios y asegura que se están usando de forma eficiente los recursos, estos beneficios podrán ser utilizados para nuevas inversiones dirigidas a mejorar la calidad del producto, áreas productivas, etc.



Fuentes: Datos obtenidos en el software LIPSOR-EPITA-MICMAC

Figura 6. Gráfico de influencias indirectas

En la Figura 7 se presenta el gráfico de influencias potenciales, en otras palabras, las variables que más se relacionan a largo plazo.



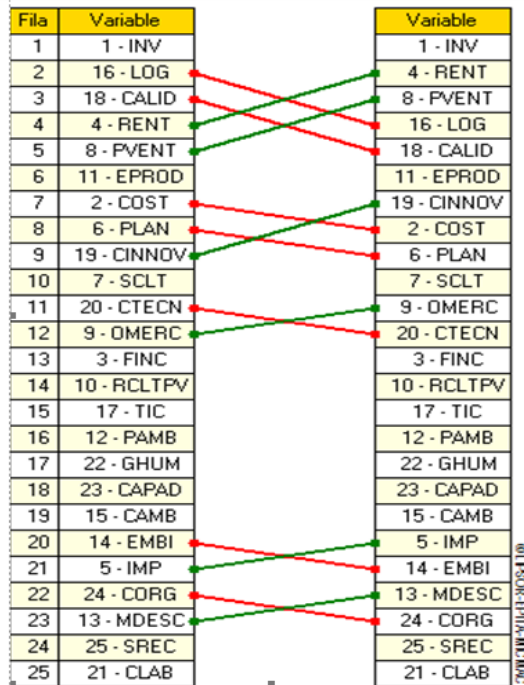
Fuentes: Datos obtenidos en el software LIPSOR-EPITA-MICMAC

Figura 7. Gráfico de influencias potenciales

Entre las variables destacadas se encuentra las Inversiones que era una variable importante a mediano plazo y se mantiene a largo plazo, por lo que sigue afectando a todo el sistema, debido a la importancia que tienen las inversiones en la empresa y que tienen un carácter estratégico para las Pymes,

ya que condiciona el funcionamiento y futuro en el mediano y largo plazo, esto se debe a que el resultado de una inversión es muy complejo de corregir y compromete su desempeño.

Finalmente, en la Figura 8 se establece un orden de todas las variables de acuerdo con su importancia en el sistema, a través de dicha figura se muestra el comportamiento y la movilidad en el plano respecto a las restantes variables.



Fuentes: Datos obtenidos en el software LIPSOR-EPITA-MICMAC

Figura 8. Clasificación de las variables de acuerdo a su influencia en el sistema.

Como se observa la variable de mayor influencia es la Inversión (INV), lo cual reafirma los resultados obtenidos en los análisis anteriores, otras variables que se mueven en el plano son la Rentabilidad (RENT) y las Políticas de Venta (PVENT) que se movieron de nivel y pasan a ser a largo plazo, la segunda y tercera variable en importancia después de las inversiones. Lo anterior, se debe a que el objetivo de toda empresa es ser rentable y utilizar de manera eficiente, eficaz y efectiva todos sus recursos y las políticas de ventas que tiene una estrecha relación con la rentabilidad pues las mismas están dirigidas a lograr la satisfacción de los clientes, permiten impulsar la rentabilidad y ayuda a fortalecer la competitividad.

Conclusiones

El objetivo fundamental de esta investigación fue identificar las variables clave que tienen mayor incidencia en la perspectiva estratégica de las Pymes en el ramo automotriz, lo que permitirá la propuesta y acciones estratégicas dirigidas a lograr la eficiencia en el corto, mediano y largo plazo mejorando el desempeño y competitividad de las mismas. La utilización del método Mic-Mac como herramientas prospectiva, permitió determinar las variables de prospectiva estratégica y facilitó la identificación de cada una de las variables cuya potencialidad permiten predeterminar los impactos de las decisiones y acciones dentro de las Pymes.

Se obtuvo a través de la validación de los expertos y la utilización del programa Mic-Mac que la variable inversión resultada de vital importancia el sistema de las Pymes del ramo automotriz, ya que en el mediano y largo plazo dicha variable fue la de mayor influencia directa e indirecta con las restantes variables y las estrategias deben estar dirigida a la evaluación y control periódico de la misma para evitar un mal funcionamiento en el sistema de las Pymes. También se identificaron como variables potenciales la política de venta y la rentabilidad de la Pymes, en el caso de la primera variable es necesario encaminar las políticas de venta a la satisfacción del cliente con el objetivo de incrementar las ventas y así los beneficios obtenidos por ellas, la segunda se completa con la primera pero además permite que exista dentro de las Pymes del ramo automotriz una correcta administración de sus recursos alcanzando producciones eficientes y un alto grado de efectividad.

Finalmente, la investigación es el principio para continuar con el estudio de las Pymes en otros sectores de forma que se pueda generalizar un modelo de prospectiva estratégica que permita el desarrollo de los procesos en las Pymes y lograr una mayor competitividad y perdurabilidad de las mismas.

Referencias

- Arango Morales, Xóchitl A. y Cuevas Pérez, Verónica Ascención (2014) Método de análisis estructural: matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación (MICMAC). Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León. México Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/6167>
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (71), 13-29. https://doi.org/10.35485/rcap71_1
- Azar, M. A., Castillo, C. A., Rico, L. G., Tejerina, M. A., Ugarte, M., & Villarrubia, L. R. (2018). Metodología para la formulación de indicadores de un Sistema de Información Gerencial para las PyMEs de Jujuy.
- Barragán, J. et. al. (2002). Administración de las pequeñas y medianas empresas, retos y problemas ante la nueva economía global. México D.F.: Trillas.
- Berger, G. (1957). *Sciences humaines et prévision*. *La Revue des Deux Mondes*, 1(3), 417–426.
- Celis Noda, K. A., & Pérez Paucar, G. (2018). Modelo de Gestión Balanced Scorecard aplicado al Municipio de Amarilis para optimizar el proceso de planeación prospectiva estratégica 2018 al 2020.
- Céspedes Revelo, R. (2018). Indicadores claves de gestión y prospectiva estratégica de una empresa. *Investigación Valdizana*, 12(3), 147-152. <https://doi.org/10.33554/riv.12.3.149>
- Garza Villegas, J., & Cortez Alejandro, D. (2017). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing. *Innovaciones de Negocios*, 8(16). Recuperado de <http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/142>
- Godet, M., & Gavaldá, J. (1993). *Prospectiva, Análisis estructural. Identificación de las cuestiones claves de futuro*.
- Godet, M. (1997). *Manuel de Prospective Stratégique (Vol. 1)*. Paris: Dunod. Recuperado de: http://www.lapropective.fr/dyn/francais/ouvrages/la_prospective_strategique/t1-manuel-de-prospective-strategique-dunod-2007.pdf
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Enero 2007. Cuaderno de LIPSOR. Recuperado en Octubre 2020 de: <http://www.prospektiker.es/prospective/cajaherramientas-2007.pdf>
- Godet, M. & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica: para las empresas y los territorios*. (Unesco, Ed.). Paris: Dunod, Unesco
- Ibarra Cisneros, M. A., González Torres, L. A., & Demuner Flores, M. D. R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos*, 18(35), 107-130.

- INEGI (2018). (INEGI), I. (2020). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018. Recuperado el 10 de octubre de 2020 de: <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- INEGI (20220). Comunicado de prensa Núm. 617/20 (2 de diciembre 2020) Recuperado de: https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf
- Máttar, J. (2020). Planificación y prospectiva para enfrentar los retos del desarrollo de México. *Revista de Economía Mexicana Anuario unam*, 254-272.
- Miklos, T., & Tello, M. E. (2007). *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*. Editorial Limusa.
- Mojica, F. J. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Revista Med*, 14(1), 122-131. Recuperado de <http://www.umng.edu.co/docu-ments/63968/77289/RMed2006art15.pdf>
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Peralta Miranda, P., Cervantes Atia, V., Salgado Herrera, R., & Espinoza Pérez, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla–Colombia. DOI: <http://dx.doi.org/10.37960/revista.v25i89.31380>
- Pérez-Chavira, S. I., Carrera Sánchez, M. M., & Villarreal Villarreal, L. A. (2020). El Capital Humano como factor clave de la Innovación Tecnológica en empresas manufactureras de Baja California. Recuperado de: http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica6_1/A.168.pdf
- Pérez L., Marín M., & Rodríguez, A. (2019). Análisis de la cadena de suministros y de las características descriptivas de las pymes prospectivas en Canarias 2016-2019. Recuperado de: <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/15020>
- Polastrini, A., & Pedroza Filho, M. X. (2020). Identificação de gargalos da cadeia leiteira de palmas–to por meio da análise estrutural prospectiva utilizando o software micmac. *Humanidades & Inovação*, 7(14), 133-144. Recuperado de: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/3458>
- Ramos, J. D., León, A. M., Gómez, L. X. R., Villota, W. C., & Cortez, J. S. (2019). La prospectiva estratégica como herramienta de planeación a largo plazo. *Magazine de las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*, 4(3), 01-18.
- Regalado, J. M. A., Álvarez, J. C. E., Romo, M. M. M., & Zurita, I. N. (2020). Planeación Estratégica Prospectiva en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 835-864. DOI: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.923>
- Rodríguez, J. (2005). *La Técnica de Escenarios y su Elaboración. Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa* (5th ed., pp. 63-77). México: Cengag Méxiconing.
- Rojas, J. R. M. (2020). PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: VIAJE AL FUTURO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS AMBIENTALES. *Revista AMBIENTIS Occidentales*, 1.
- Rosa, S. S. (2014, 12 septiembre). Análisis estructural para la toma de decisiones. *mprende.es | emprendiendo contigo*. <https://mprende.es/2014/09/04/analisis-estructural-para-la-toma-de-decisiones/>
- Serrato Guana, A. D. (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las Pymes en Colombia. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (46). Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/11098/214421444580>
- Uribe, R. I. P., & Vargas, H. A. (2016). El uso del método MICMAC, para la definición de procesos de intervención en las organizaciones. *Ciencia y poder aéreo*, 11(1), 92-105. DOI: <https://doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.156>

Análisis del Programa Nacional de Franquicias en México: 2006-2012

Analysis of the National Franchise Program in Mexico: 2006-2012

María del Rosario, Cortes-Castillo¹, María Luisa, Saavedra García²

Resumen

El objetivo de esta investigación consistió determinar la eficiencia y eficacia de los resultados del Programa de Fomento Empresarial mexicano referente al apoyo de las Mipymes franquiciantes, en cuanto a la creación de nuevas empresas, la supervivencia de las mismas, así como en la generación de empleos para este sector, con el fin de establecer si se alcanzaron los objetivos planteados. Se realizó una investigación documental y se analizaron datos de 8,117 Mipymes franquiciantes del sector comercio y servicios, por el período 2006 a 2012. Entre los principales hallazgos se comprobó la ineficacia en el logro de objetivos con respecto a lo establecido en el programa, dando como resultado de sólo el 1% en la apertura de puntos de venta (micro negocios) franquiciados, así como el 40% en el desarrollo de nuevas Mipymes franquiciantes, con una generación incipiente de empleos (1%) así como, ineficiencia en cuanto al costo por empresa apoyada y por generación de empleos además de opacidad, falta de transparencia y fuerte inconsistencias en los datos, trayendo como consecuencia áreas de oportunidad en la implementación y diseño del modelo, ante la existencia de Mipymes franquiciantes que aun estando acreditadas fracasaron durante la aplicación de este programa.

Palabras clave: *Mipyme, Franquicias, Teoría Institucional*

Abstract

The objective of this research was to determine the efficiency and effectiveness of the results of the Mexican Business Development Program regarding the support of franchising SMEs, regarding the creation of new companies, their survival, as well as job creation for this sector, in order to establish whether the stated objectives were achieved. A documentary investigation was carried out and data from 8,117 SMEs franchisors in the trade and services sector were analyzed, for the period 2006 to 2012. Among the main findings, the ineffectiveness in achieving objectives with respect to that established in the program was verified, giving as result of only 1% in the opening of franchised points of sale (micro business), as well as 40% in the development of new SME franchisors, with an incipient generation of jobs (1%) as well as, cost inefficiency by supported company and by job creation in addition to opacity, lack of transparency and strong inconsistencies in the data, resulting in areas of opportunity in the implementation and design of the model, given the existence of SME franchisors that, even though they were accredited, failed during the application of this program.

Key words: *SME, Franchises, Institutional Theory*

Códigos JEL: (D04, D61, D73, D78, E61, H11, H81, 017,021)

Artículo Recibido: 10 de mayo de 2021

Artículo Aceptado: 17 de mayo de 2021

¹ Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Profesora de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional. Línea de investigación: Franquicias, Mipymes, Cadena de suministro. Correo electrónico: mrcortes@ipn.mx, ORCID: 0000-0002-0931-620X

² Doctora en Administración. Profesora titular de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Línea de investigación: Finanzas, Mipymes, Estudios de Género, Emprendimiento. Correo electrónico: maluisasaavedra@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-3297-1157

Introducción

Un entorno empresarial propicio que facilite a la Mipyme enfrentar barreras en el crecimiento es considerado un factor determinante de éxito (OCDE, 2017), dado que impulsa a los empresarios y emprendedores para asumir riesgos y fomentar con ello el crecimiento empresarial siendo necesario el enfoque transversal de las políticas de fomento empresarial que permitan mejorar la contribución de la Mipyme a la economía de un país (OCDE, 2018). En el contexto de las franquicias, Shane y Foo (1999) afirman que la permanencia y el éxito de una nueva Mipyme franquiciante depende de la eficiencia, la sustentabilidad económica y la aprobación institucional para establecer su legitimidad; por su parte, Alon, Madanoglu y Shoham (2017) demostraron que las Mipymes (empresas) que utilizaron el formato de franquicias fueron capaces de soportar diferentes variaciones en las condiciones macroeconómicas y a pesar de ello continuaron creciendo debido a la agilidad estratégica de las mismas.

En México, el Plan Nacional de Desarrollo del gobierno federal 2006-2012 se enfocó en la promoción, creación, desarrollo y consolidación de las Mipymes a través del Programa Sectorial de Economía 2007-2012 (Secretaría de Economía, 2012a) con la finalidad de brindar diversos esquemas de apoyo, situando a las franquicias (Mipymes candidatas a franquiciar, franquiciantes e inversionistas candidatos a franquiciatarios) en la categoría de Empresas Gacela³, en la cual se desarrollaron diversos programas federales, entre ellos el Programa Nacional de Franquicias (PNF) (Secretaría de Economía, 2012a), sin embargo, se desconoce si los objetivos de dicho programa fueron alcanzados, pues los programas de fomento empresarial durante dicho periodo se caracterizaron por la insuficiente cobertura y transparencia con ausencia metodológica de evaluación (Pavón, 2010), aun cuando el PNF presentó una política empresarial sectorial específica en un segmento de empresas que tenía una necesidad diferenciada sugerida por Saavedra, Tapia y Aguilar (2013) y contaba con estrategias específicas (Secretaría de Economía, 2012c).

Las bases del PNF fueron desarrolladas durante el último trimestre del 2006 por el gobierno federal y la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), trabajando en colaboración con el sector público, privado, consultores expertos en franquicias y representantes clave del sector franquicias (Feher, 2015), asumiendo la viabilidad del cumplimiento de los objetivos, sobre todo por considerarse un programa único en su tipo, el cual fue presentado ante el Consejo Mundial de Franquicias (en Atenas), mostrando al cabo de los años, “que los otros países no solamente no contaban con algo similar, sino además había decrecido su economía, así como su número de negocios de este tipo” (Elizarrarás, citado por México gana con las franquicias, 2012, párr. 20).

Por consecuencia, los organismos informales (AMF y los consultores expertos en franquicias) solicitaron la continuidad el PNF en el sexenio siguiente (2012-2018), por lo que siguió operando, pero con importantes modificaciones (Cortes-Castillo, 2019) generando inconformidad de los actores clave del sector. Las escasas investigaciones científicas referentes a un programa de gobierno en el sector franquicias en México detectaron que el PNF se estructuró sin una conciencia real de las Mipymes (May,

³ Una empresa Gacela es “la Mipyme 100% mexicana, exitosa y pujante decidida a crecer, transfiriendo el secreto de su éxito, vía modelo de franquicia”, las cuáles necesitaban franquiciatarios operadores que llenaran el perfil necesario, para convertir en un éxito su negocio, pero sin embargo no tenían los medios económicos para hacer la inversión directa y total del costo de la franquicia, así como de la adaptación de las instalaciones necesarias (SE, 2012b).

2010) dado que se esperaba un incremento del 400% de Mipymes franquiciantes⁴ al 2012 (dos mil Mipymes franquiciantes) un 300% en puntos de venta en propiedad de franquiciatarios (150,000) y un 300% de incremento en nuevos empleos generados (1,500,000) (Secretaría de Economía, 2007a), entre las razones que encontraron fue por el ineficiente uso de la información tanto del gobierno, como de la AMF, los consultores y los involucrados. Errores que los llevaron a la subestimación de los requisitos de las Mipymes candidatas a ser franquiciantes⁵, generando diversos inconvenientes durante la implementación, agudizándose más con el insuficiente número de consultores especializados y acreditados por la Secretaría de Economía (SE) (4 al inicio y 11 al final del sexenio) (Cortes-Castillo, 2019). Así también, a sobreestimar la determinación del alcance del programa donde esperaban lograr que nueve de cada diez Mipymes en México operara bajo el Modelo de Franquicia para el año 2020 (May, 2010), lo cual no sucedió, suponiendo una afectación al mercado objetivo en la creación de nuevas empresas (franquiciatarios), el crecimiento de empresas franquiciantes y la generación de fuentes de empleo. Sumado a la marcada ausencia de datos confiables, relativos consistentes y suficientes de la evaluación de las Mipymes franquiciantes mexicanas por parte de las instituciones formales como el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), la Secretaría de Economía (SE) y de las instituciones informales como la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) (Cortes-Castillo, 2019, Guerrero, Armenteros y Elizondo, 2014, Alba, 2010).

Por lo antes expuesto, el propósito de esta investigación es evaluar la eficacia (logro de los objetivos) y la eficiencia (relación entre el costo y los productos obtenidos en el logro de los mismos) del Programa Nacional de Franquicias en el desarrollo y consolidación de Mipymes franquiciantes y en la creación de micro negocios franquiciados, así como en la generación de empleos para este sector, bajo el supuesto de que los apoyos gubernamentales juegan un papel preponderante en el éxito de los integrantes del formato de franquicias (franquiciante y franquiciatarios), bajo una investigación documental y empírica descriptiva longitudinal de fuentes secundarias durante el periodo 2006 - 2012.

Este trabajo se divide en tres apartados, I) el marco teórico, donde se desarrollan los temas acerca de las franquicias en la creación y desarrollo de Mipymes, los estudios sobre los Programas de Fomento Empresarial en las empresas que adoptan el formato de franquicias, la Teoría Institucional y las diferencias entre eficacia y eficiencia en la evaluación de políticas y programas II) Método, en el cual se explica las bases de datos utilizadas y el análisis realizado, III. Resultados, donde se muestran los análisis del Programa Nacional de Franquicias y los anuarios de franquicias durante el periodo 2006-2012, por último, se incluyen la discusión y conclusiones de esta investigación.

I. Marco teórico

1.1 El modelo de franquicias

Las franquicias representan beneficios para las sociedades y países puesto que permiten modernizar las estructuras comerciales, generar nuevas empresas, aumentar el empleo (Díez y Galán, 1998), crear

⁴ En México se utiliza el término franquiciante como sinónimo de franquiciador, y el término franquiciatario como sinónimo de franquiciado.

⁵ La vertiente Desarrollo de nuevas Franquicias (Nuevas empresas Mipyme Franquiciante) solicitaba entre los requisitos (Secretaría de E, 2012a): Contar con al menos dos años de antigüedad en el negocio y al menos una sucursal adicional a la matriz con disposición a compartir su fórmula de negocio; operar dos o más establecimientos propios con excelentes resultados y seleccionar un consultor acreditado, responsable de canalizar la solicitud y presentar un diagnóstico de franquiciabilidad, entre otros documentos.

nuevas instituciones, cambiar las relaciones a nivel industrial, aumentar la competencia, formar nuevos sectores, consolidar sectores fragmentados (Beere, 2017), brindar acceso a la mujer al mundo empresarial (Díez y Rondán, 2004), entre otros. Este formato de negocios se integra por el franquiciante, representado en el emprendedor exitoso o el empresario que construye el modelo de negocio a franquiciar (Ketchen, Short y Combs, 2011) y el franquiciatario, representado por el inversionista que adquiere una franquicia, ya sea por inversión o por una serie de incentivos económicos que aumentan las posibilidades de éxito (Abell, 2016); el primero brinda al franquiciatario la licencia de uso de marca, capacitación, apoyo y asistencia técnica, manuales, un contrato y en ocasiones producto; mientras que el segundo (franquiciatario) paga al franquiciante una cuota de franquicias, una cuota por publicidad, un porcentaje de regalías, y otros cargos por diversos servicios adicionales durante la duración de su relación.

Este formato ha sido utilizado sobre todo en la Mipyme, puesto que representa una excelente estrategia de expansión y crecimiento (*Department of Commerce USA*, 2016), según el Catálogo de Franquicias en México, en el 2005 operaban 450 empresas Mipymes franquiciantes, en el año 2008 estas se incrementaron a 1,142 y para el año 2012 ya se contaba con 1,245 (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Historia, 2008; Instituto Nacional de Estadística Geografía e Historia, 2012), la Secretaría de Economía (2012a) expresó que la longevidad de la sucursal franquiciada era mucho mayor en comparación a los negocios independientes dado que los primeros (el 95% de las franquicias) sobrevivían al menos cinco años, mientras que los segundos (sólo el 30% de los negocios independientes) lo hacían el primer año, por consecuencia las franquicias en México presentaron un constante crecimiento, al asumir que el riesgo de invertir en este formato de negocios resultaba menor, comparado con un negocio independiente (Pavón y Vargas 2016).

1.2 Programas de Fomento Empresarial en el sector franquicias

Los gobiernos alientan a través de programas de apoyo el modelo de franquicia como un medio para el desarrollo económico, en este sentido, Hoffman y Preble (2004) y Carney y Gedajlovic (1991) coincidieron que un recurso clave para que los franquiciantes puedan franquiciar sería el acceso a financiamiento y otros recursos como fondos económicos, políticas públicas, dado que son fundamentales para el éxito del franquiciante y el franquiciatario (Sansudim, Wahab, Latiff, Osman, Zawawai y Fazal, 2018); los cuales deben incorporarse a un plan nacional de desarrollo dado que mejoran la eficiencia económica (Navarrete y Sansores, 2011). Un ejemplo de lo anterior, es el proyecto DRM1020 que el Banco Interamericano de Desarrollo (2010) aprobó para República Dominicana, con el objetivo de difundir, promover y proteger la expansión de las empresas a través de las franquicias; el Informe de Evaluación Intermedia del Proyecto (Schneider, citado por el Banco Interamericano de Desarrollo, (2013b) reveló la participación de firmas internacionales con alta experiencia previa y equipos multidisciplinarios de trabajo, entre ellas dos mexicanas y aunque el proyecto se implementó en tiempo, el Monitoreo de Reportes de Desempeño (Banco Interamericano de Desarrollo, 2013a) identificó que solo ocho empresas de las 40 proyectadas iniciaron operaciones con al menos un franquiciatario; 40 consultores de los 50 proyectados fueron facultados para ofrecer los servicios de franquicias a la Mipyme, capacitando a 19 árbitros; cabe mencionar que al inicio del proyecto sólo existían dos empresas franquiciantes, como consecuencia de un amplio desconocimiento del formato de franquicias en República Dominicana, falta de recursos de las empresas franquiciantes candidatas, y falta de involucramiento de las Cámaras de Comercio regionales. Corriendo el riesgo de que las consultoras especializadas y consultores formados por el proyecto carecieran de la capacidad para implementar los planes con niveles adecuados de calidad y profesionalismo.

Otro ejemplo es el de Malasia donde el Programa enfocado al sector franquicias sólo logró 63% de unidades franquiciadas en 10 años, de las cuales el 20% (152 franquicias) quebró antes de los cinco años (Bakar, Hassan, Selamat y Mastor, 2003). En Estados Unidos la *Small Business Administration* (SBA) descubrió morosidad en el pago de los préstamos otorgados a los franquiciatarios, siendo más representativo los correspondientes a la marca Quiznos, por un monto cercano a 121 millones de dólares en el periodo 2004 a 2013, habiendo esta empresa cobrado más dinero del SBA que cualquier otra (Seid, 2018). El programa de garantía de préstamos SBA, es el tipo más popular de préstamos que buscan los franquiciados, tiene como característica que los préstamos se otorgan al negocio, no a los propietarios individuales, por lo que el negocio debe ser con fines de lucro, contar con un buen historial de pago y no tener recursos internos para proporcionar el financiamiento solicitado; el préstamo se puede utilizar para financiar un negocio existente, como una franquicia, o para complementar una empresa que ya está en funcionamiento, como una pequeña empresa que busca financiamiento para el crecimiento (Cremeen, 2014).

Por lo anterior, es necesario diferenciar los criterios de eficiencia y eficacia, en cuanto al análisis y evaluación de políticas y programas públicos para evitar interpretaciones confusas y recomendaciones erróneas en la discusión de estas. El Banco Interamericano de Desarrollo (2001) definió a la *eficacia* de una política o programa “como el grado en que se cumplen los objetivos” (p.2) para los que se diseñó en el tiempo previsto y con la calidad esperada; es decir no importando el costo ni el uso de los recursos. En cuanto a la *eficiencia*, Cohen y Franco (1983) la asociaron con los medios y los fines como “la relación entre costos y productos obtenidos” (p. 4), sosteniendo así que la eficiencia es el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa con el menor costo posible, refiriendo que un desperdicio de insumos vuelve a una iniciativa ineficiente. “Por lo tanto, para ser eficiente, una iniciativa tiene que ser eficaz” (p. 2).

1.3 La teoría Institucional y las franquicias

Porter (1980) afirma que las condiciones políticas y las regulaciones, entre otros factores, influyen en las industrias. Por su parte, DiMaggio y Powell (1983) describieron que las empresas luchan por la legitimidad y la presión isomorfa para conformarse y producir cambios, postura defendida por Oliver (1997) al considerar que las empresas se encuentran en un contexto institucional definido por reglas, normas, valores y supuestos que se dan por sentado y guían su comportamiento económico, afectando la toma de decisiones del empresario.

Estudios empíricos confirmaron la teoría Institucional desde diversos enfoques; en cuanto a la presión mimética Combs, Michael y Castrogiovanni (2009) encontraron que las presiones miméticas y normativas influyeron en la adopción de las franquicias; por su parte Mitsuhashi, Shane y Sine (2008) descubrieron que las historias de éxito de los franquiciantes que estaban operando impulsaron a otros empresarios a adoptar el formato de franquicias; Beere (2017) en un estudio realizado en Irlanda, identificó que el liderazgo de la industria sirvió como un ejemplo para que otras empresas tomaran la decisión de adoptar el formato de franquicias en un entorno de recursos y capital limitado; así mismo, Combs, Michael y Castrogiovanni (2004) refieren que aspectos de la franquicia como los términos y condiciones de los contratos, los criterios de selección de los franquiciados, las prácticas de publicidad pueden estar sujetas a presiones institucionales.

Por su parte, De Souza, Pauli, Sin y Tramboni (2016) confirmaron lo antes expuesto al identificar otros motivos para franquiciar detectando la presencia de factores institucionales (legales, legislativos, impositivos, gubernamentales y de certificación) así como otras motivaciones ocultas o inesperadas como

la sugerencia y seguimiento del consultor de franquicias y la facilidad de créditos para los franquiciatarios. En tanto, Oliver (1997) sostuvo que, una vez que una práctica es aceptada como institucionalizada se convierte en necesaria para atraer recursos, como el caso de México, ante los esfuerzos de la AMF, las Mipymes franquiciantes y los consultores para impulsar junto con el gobierno federal el denominado PNF. Por su parte, Beere (2017) afirma que existe escasa investigación empírica relacionada con el surgimiento de las franquicias a nivel macroambiental (impacto del gobierno, cambio económico y social o efectos tecnológicos), en este mismo sentido, Combs, Ketchen, Shook y Short (2011) sugirieron realizar investigaciones acerca de cómo influye el contexto en las franquicias, siendo el interés de la presente investigación

II. Método

Se efectuó un análisis en tres fases, I) Se realizó una investigación documental del contexto y desarrollo del Programa Nacional de Franquicias en fuentes secundarias compilando los escasos informes oficiales de las instituciones formales (SE, IMPI) e informales (AMF), así como los datos expresados en los estudios empíricos realizados en México respecto al tema (artículos, ponencias y tesis) y en los medios de divulgación especializados en franquicias.

Ante la ausencia de fuentes fiables y consistentes observadas en la primera fase, se procedió a la fase II) Se identificó a las Mipymes Franquiciantes participantes en el PNF en las escasas bases de datos de la Secretaría de Economía (2008), Contacto Pyme (2012) y en el anuario denominado Franquicias Hoy (2009, 2010, 2011, 2012, 2013) anunciado como el Directorio oficial de la Asociación Mexicana de Franquicias, con la finalidad de rastrear los registros, validar la información y analizar la evolución de Mipymes franquiciantes mexicanas durante el periodo 2006-2012.

En la última fase (III) se procedió a contrastar la información obtenida mediante una investigación empírica descriptiva longitudinal de fuentes secundarias (anuarios denominados las 500 franquicias de Entrepreneur durante el periodo 2006 al 2012), utilizadas previamente en investigaciones científicas internacionales Kacker y Perrigot (2016), Perrigot y Pérnad (2013), Kosová y Lafontaine (2010), Combs et al. (2009), Shane y Foo (1999) y Lafontaine y Oxley (2004); el anuario de *Entrepreneur* es un medio independiente que integra características y datos de las empresas franquiciantes en México, cuya aparición e información se proporciona por las empresas de modo voluntario, por lo que se encuentran incluidas Mipymes franquiciantes no afiliadas a la AMF.

Durante esta fase se identificó la evolución de las Mipymes franquiciantes mexicanas al comparar las que se encontraban listadas en la edición del año anterior contra las listadas en la edición del año siguiente, sugerido por Dobbs, et al. (2014). Finalmente, se identificaron, compilaron, compararon y sumaron los datos de las empresas franquiciantes dándoles seguimiento durante el periodo bajo estudio 2006-2016, con el fin de integrar datos lo más reales posibles y poder realizar cálculos que permitieran determinar la eficacia y eficiencia del PNF, medio en los resultados obtenidos, dando seguimiento a indicadores tales como puntos de venta, nuevas empresas, generación de empleos, costo por empresa apoyada y permanencia en el modelo.

III. Análisis y Resultados

3.1 Análisis del Programa Nacional de Franquicias en México

Durante el periodo 2006-2012 el contexto interno en México fue complicado, con relación al equilibrio de las fuerzas políticas con eventos que polarizaron a la sociedad, sumado a “una severa crisis internacional que complicó la economía nacional” (De la Mora, 2013, p. 584), así como, la difusión de una imagen negativa al exterior marcada por la violencia generada por el crimen organizado y la falta de políticas de seguridad, obligando a una reorientación a los programas de gobierno y diversos cambios de funcionarios en las Secretarías de Estado, donde la Secretaría de Economía se distinguió por la falta de continuidad en la titularidad, con tres Secretarios durante dicho periodo (González y Velázquez, 2014).

Las políticas públicas del Plan Nacional de Desarrollo durante el sexenio (2006-2012) se centraron en el incremento de empleos a través del crecimiento económico, con el fortalecimiento de la promoción de las Mipymes (Dini, Rovira y Stumpo, 2014) en cinco segmentos empresariales, ubicando al Programa Nacional de Franquicias (PNF) en el segmento Empresas Gacela que se distinguieron por su capacidad y potencial de crecimiento para incrementar sus ventas y generar empleos de alto valor agregado (Secretaría de Economía, 2008).

Las bases del PNF se desarrollaron durante el último trimestre del 2006 (Feher, 2015) concretándose en el último trimestre del 2007 (Secretaría de Economía, 2012a) destinando a dicho programa más de 900 millones de pesos, para la apertura de nuevas unidades, el desarrollo de conceptos de negocio y la generación de fuentes de empleo.

Las reglas de operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa para el ejercicio fiscal 2012 (Diario Oficial de la Federación, 2011) estableció para la categoría IV (Empresas Gacela y Franquicias) la promoción y difusión de franquicias y empresas franquiciantes; en este sentido, durante la vigencia del PNF, la Dirección general de desarrollo empresarial y oportunidades de negocio, a través de la Dirección de Franquicias promovió el PNF para: a) realización de conferencias con un panel de consultores especializado en el tema, en diferentes ciudades del país, b) la organización de eventos (Semana Nacional Pyme, Feria de Franquicias, Foro de Financiamiento y Emprendimiento en diversos estados) y c) la participación en diversas ferias internacionales, con el uso de los recursos económicos de dicho programa (Secretaría de Economía, 2006-2012) con la finalidad de difundir los beneficios a todos los empresarios y emprendedores del país, llegar a Mipymes candidatas a convertirse en franquiciantes, así como, facilitar la comercialización de los franquiciantes actuales y con ello, incrementar el conocimiento del PNF al tener presencia en los estados y ciudades con potencial (Manzo, 2011).

Además, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la SE (SPYME) procuraría concertar con las entidades federativas la aportación conjunta de recursos públicos de acuerdo con las prioridades nacionales para promover la corresponsabilidad en el desarrollo económico del país y en caso de que un Estado no aportará recursos estatales, entonces el Consejo Directivo podría asignar los recursos federales a la población objetivo a través de los Organismos Intermedios (OI) (DOF, 2011), por lo tanto, los gobiernos estatales podían adherirse al Programa de Apoyo a Emprendedores vía modelo de franquicias mediante la firma de un contrato de adhesión con los OI.

El PNF fue mejorado con base al primer programa Crédito a Franquicias, desarrollado por la Secretaría de Economía, donde el banco HSBC6 otorgaría los créditos, sin embargo no existió avance del mismo, pues uno de los requisitos era el contar con un aval representado por el franquiciante (Feher, 2015), lo que contrasta con lo declarado por Alba (2010) al atribuir el bajo éxito de dicho programa a la ausencia de una normatividad clara (Código deontológico) de la AMF que obligara a los franquiciantes a proporcionar información necesaria de su franquicia de forma disciplinada. Sin embargo, el financiamiento a través de la banca fue con una tasa de interés del 18% al 21% (La tasa interbancaria de equilibrio en 2008 era 8.5% en promedio, por lo que no se considera que este crédito haya sido otorgado a tasa preferencial), fungiendo el franquiciante como aval, en contraparte el modelo del PNF además de eliminar el requisito del aval, brindó una tasa cero en los préstamos facilitando con ello la rápida adopción del modelo (Vertiente de financiamiento). Los objetivos del PNF al concluir el sexenio (2006-2012) plantearon un incremento del 400% en empresas franquiciantes y del 300% en puntos de venta y empleos generados (tabla 1), este programa nació por la necesidad expresada por los representantes de la AMF y los consultores del sector.

Tabla 1
Objetivos del PNF a 2012

	Situación al 2006	Objetivos al 2012	% de incremento
Franquicias maestras (Empresas Mipymes franquiciantes)	500	2,000	400%
Puntos de venta	50,000	150,000	300%
Empleos	500,000	1,500,000	300%

Elaboración propia con base en Secretaría de Economía (2007 a,b)

El PNF presentó hasta seis modificaciones a lo largo de cinco años (Cortes-Castillo, 2019), el 80% de los apoyos estaban dirigidos a la Mipyme franquiciante, ocasionando que de dos vertientes iniciales en 2007 se finalizó con ocho vertientes en el 2012, donde el modo de financiamiento a plazo de 36 meses con tasa cero, se repitió en todos los enfoques. La vertiente Desarrollo de nuevas Franquicias (Nuevas empresas Mipyme Franquiciante), solicitaba a las Mipymes candidatas a franquiciar el cumplimiento de los siguientes requisitos (Secretaría de Economía, 2012c):

- Contar con al menos dos años de antigüedad en el negocio y al menos una sucursal adicional a la matriz con disposición a compartir su fórmula de negocio.
- Operar dos o más establecimientos propios con excelentes resultados.
- Seleccionar un consultor acreditado, responsable de canalizar la solicitud y presentar un diagnóstico de franquiciabilidad, entre otros documentos.

Por lo anterior y desde la clasificación de empresas en cada etapa de emprendimiento (Observatorio Nacional Emprendedor, 2015), la Mipyme candidata a convertirse en empresa franquiciante era una micro

⁶ Alba (2010) mencionó además a Banorte, Bancomer, Banamex y Santander.

empresa, con menos de diez colaboradores de los sectores comercio y servicios y que posiblemente necesitaba financiamiento para incrementar la infraestructura o el recurso humano para crecer. Ante la escasez de información de indicadores de evaluación de desempeño y medición de impacto respecto a los resultados del PNF, se identificó durante el periodo 2007 al 2011 y al cierre del sexenio 2012 una fuerte escasez de información, variación de datos entre los reportes de diversas instituciones gubernamentales; el análisis de los Informes de Gobierno mostró la suma acumulada de recursos por \$432,000,000 pesos, logrando 982 nuevos puntos de venta franquiciados (vertiente Transferencia de modelo), 433 nuevas Mipymes franquiciantes (vertiente Desarrollo de nuevas franquicias) 202 Mipymes franquiciantes acreditadas, todo esto con el apoyo de 10 firmas de consultoría acreditadas en dicho programa y 6,882 fuentes de empleo generadas, como resultado del PNF implementado en este sector (véase el anexo 1).

De igual manera, se encontró inconsistencias en la información en cuanto al monto total destinado al PNF, al contrastar los datos expresados en el Sexto Informe de Gobierno (\$432,000,000 pesos) (Calderón, 2012), contra el Sexto Informe de labores de la Secretaría de Economía (Secretaría de Economía, 2012d), dónde el Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento reportó para el PNF un monto de \$933,000,000 pesos durante el periodo 2007-2012 (Secretaría de Economía, 2012c) y el Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal de la Secretaría de Economía (2012c) dado que reveló en el Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento un monto de \$699,000,000 pesos durante el periodo 2007-2012 para el PNF (Presidencia de la República, 2007-2012) (véase el anexo 2).

La investigación documental muestra en la tabla 2, el desalentador resultado generado en la vertiente Transferencia de modelo del 1.34%, del objetivo; en cuanto a la vertiente Desarrollo de nuevas empresas franquiciantes se alcanzó el 39.6%; de la meta, sin embargo, en cuanto al objetivo de empleos nuevos generados sólo se consiguió el 0.98% del objetivo propuesto por el Programa Nacional de Franquicias (véase la tabla 2).

Tabla 2

Análisis de eficacia del PNF en cuanto al logro de objetivos

Vertientes	VI Informe Gobierno (Calderón, 2012)	CNCMYPYME (2006-2012) *	AMF por Brambila, Pérez y Rojas (2013)***	Balam (2013)**	PNF objetivos al 2012	% logrado sobre la meta ***
1. Transferencia de modelo (nuevos puntos de venta)	2,104	1923			150,000	1.34
2. Desarrollo de nuevas franquicias (franquiciantes)	792	811	811	811	2,000	39.60
3. Actualización o tropicalización (s/i)						
4. Financiamiento llave en mano (s/i)						
5. Franquicias al exterior (s/i)						
6. Apoyos a la comercialización de franquicias (s/i)						
7. Promoción (s/i)						

Resultados					
Total, empresas apoyadas (Mipymes)		2,168			
Empleos generados	14,770	14,650	12,400	1,500,000	0.985
Franquiciantes (acreditados) Julio 2012	455		650		
Despachos acreditados	11				
Creación de nuevas empresas	152				

Análisis propio realizado con información de las fuentes citadas

Nota: * La memoria documental del Consejo Nacional para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CNCMIPYME) emitida por la Dirección General de Promoción Empresarial de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía puntualizó el periodo de vigencia del 2006 al 2012, sin embargo, el informe realizado durante las últimas sesiones del Consejo Nacional en 2012 detalló los logros obtenidos con los recursos asignados para el apoyo de empresarios y emprendedores, en donde el PNF se evaluó durante el periodo 2006 al 2011 (p 34). ** Las fuentes mencionaron los datos expresados por la AMF en 2013, respecto a los resultados del PNF al cierre del 2012. ***El porcentaje se obtuvo al dividir la columna de los objetivos del programa entre los resultados expresados en el VI Informe de Gobierno (Calderón, 2012). (s/i) sin información de las fuentes.

Tras comparar los recursos asignados al PNF con el Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento de las Pymes, se detectaron nuevamente inconsistencias. La tabla 3, revela las diferencias de información respecto al recurso otorgado al PNF según los Informes de Gobierno (432 millones de pesos) (anexo 1) y lo referido en el Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento para Pymes (780 millones de pesos) (tabla 3), reflejado en el Sexto Informe de labores de la Secretaría de Economía; de los cuales el PNF recibió menos del 1% (0.0459%) en comparación al total de los recursos brindados a las Mipymes durante el periodo 2007-2012. En cuanto al total de recursos asignados al PNF del total del Programa Nacional de promoción y acceso al financiamiento para PYMES 2007-2012 el PNF representó el 4.5%; del total de Mipymes apoyadas, el sector franquicias representó el 0.55% (es decir menos del 1%), impactando con el 7.32% del total de empleos generados, lo cual tampoco coincidió con lo reportado en el Sexto Informe de Gobierno (Calderón, 2012) (ver anexo 1). El análisis de eficiencia del PNF muestra un costo promedio por apoyo de Mipyme de \$314,788 pesos, cifra que se cuadruplica en 2012 (\$1,152,933.0 pesos por empresa), así como el costo por empleo generado con un promedio de \$54,575 pesos; costo superado en 2012 (Véase la tabla 3).

Tabla 3

Análisis de eficiencia del PNF (creación de Mipymes y fuentes de empleo)

Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento de las Pymes (conceptos)	2007	2008	Datos anuales				Total
			2009	2010	2011	2012	
Aportación total de la SE (Millones de pesos)	1,219.7	1,798.4	3,979.3	3,676.5	3,729.5	2,605.3	17,008.7
Franquicias - (Programa Nacional de Franquicias) (Millones de pesos)	20.0	160.0	315.0	125.0	125.0	35.1	780.1
Porcentaje del total del presupuesto a franquicias	0.0164	0.0890	0.0792	0.0340	0.0335	0.0135	0.0459
Número de Mipyme apoyadas	102,686	84,548	141,838	82,593	77,494	29,170	518,329
Franquicias apoyadas (Franquiciantes y Franquiciarios)	103	765	865	577	419	141	2,870
Porcentaje de impacto en el total de Mipymes	0.0010	0.0090	0.0061	0.0070	0.0054	0.0048	0.00554
Nuevos empleos	45,289.0	32,538.0	52,152.0	42,906.0	39,281.0	12,925.0	226,091.0
Generados por Franquicias	352.0	3,198.0	5,875.0	3,662.0	2,739.0	728.0	16,554.0
Porcentaje de franquicias al total de empleos generados	0.0078	0.0983	0.1127	0.0853	0.0697	0.0523	0.0732
Análisis de eficiencia del PNF							
Monto asignado por año (Nota 1. ver anexo 4)	\$22,570,378	\$81,997,257	\$355,291,342	\$135,403,125	\$145,615,000	\$162,563,600	\$903,440,702
Número de Mipymes apoyadas (Franquiciantes y Franquiciarios) (2)	103	765	865	577	419	141	2,870
Costo de apoyo por Mipyme (pesos)	\$219,130	\$107,186	\$410,741	\$234,667	\$347,530	\$1,152,933	\$314,788
Número de empleos generados por el sector franquicias (3)	352	3,198	5,875	3,662	2,739	728	16,554
Costo por empleo generado (pesos)	\$64,120	\$25,640	\$60,475	\$36,975	\$53,164	\$223,302	\$54,575

Elaboración propia con base en los Informes de Gobierno del periodo 2007-2012 (Calderón, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012).

Nota: 1) Los montos asignados por año se tomaron de los informes de proyectos aprobados por el Fondo Pyme en el sector franquicias localizados en los anexos 4. 2) y 3), cifras reportadas por el informe del Programa Nacional de Promoción y Acceso al Financiamiento de las Pymes (Secretaría de Economía, 2012d). El número de empleos difiere de lo reportado en el Quinto Informe de Gobierno debido a que se cancelaron proyectos del ejercicio fiscal 2009. Los empleos para garantías están estimados sobre un factor de 0.5 empleos generados por cada Mipyme apoyada.

En el análisis de Proyectos aprobados por el Fondo Pyme para el sector franquicias (Secretaría de Economía, 2007 – 2012) (Ver anexo 3), durante el periodo 2006-2012, se detectó 44 que fueron gestionados por organismos intermedios (OI)⁷, de entre 2,979 proyectos, observando una fuerte discrepancia tanto en el monto asignado (\$903,440,702 pesos) y el número de Mipymes atendidas dado que el anexo 1 reportó a 8,849 (ver anexo 3). De los 44 proyectos que fueron gestionados entre 15 Organismos Intermedios (listados en el anexo 4), tan sólo la AMF gestionó un importe de \$159, 440,000 pesos (SE, 2006-2012), lo que podría implicar conflicto de intereses en el manejo y asignación de estos recursos.

Con la escasa información localizada al 2010, se analizó la distribución de los recursos por vertiente. En la tabla 4 se observó que, durante 3 años la aplicación de los recursos en forma sobresaliente, fue a) Transferencia de Modelo con un 53%, seguida del b) Desarrollo de nuevas franquicias y c) Financiamiento llave en mano; ejerciendo 117 millones de pesos entre sólo 10 despachos de consultoría en ese momento acreditados al 2010 (para la vertiente Desarrollo de nuevas franquicias y Actualización de modelo) (Secretaría de Economía, 2012c) (véase la tabla 4).

Tabla 4
PNF apoyos por vertiente al 2010 (4)

Vertiente	Transferencia de modelo	Desarrollo de nuevas franquicias	Actualización de Modelo	Financiamiento llave en mano	Total a 2010 (3)
Recibido por:	Emprendedor	50% para los honorarios del Consultor acreditado		Empresa franquiciante	
Número de apoyos	1,417	605	7	237	2,266
Importe total de apoyos	\$258,628,802.0	\$116,931,019.0	\$839,900.0	\$115,260,780.0	\$491,660,501.0
Apoyo promedio por beneficiario (1)	\$182,518.56	\$193,274.41	\$119,985.71	\$486,332.41	\$982,111.09

⁷ Son OI las personas morales sin fines de lucro, consideradas organizaciones de la sociedad civil, los fideicomisos de carácter privado o mixto, confederaciones y cámaras, organismos y asociaciones empresariales, instituciones académicas, tecnológicas y de investigación y centros de investigación, asociaciones de intermediarios financieros, laboratorios, fondos de financiamiento y entidades de fomento; cuyos fines u objeto sean compatibles con al menos uno de los objetivos del fondo pyme, así como aquellos que reconozca el consejo directivo al momento de dictaminar los proyectos que se someten a su consideración (Diario Oficial de la Federación, 2014).

Porcentaje (2)	53%	24%	0%	223%
Despachos acreditados		10	10	

Fuente: análisis propio con base en Manzo (2011) y Secretaría de Economía (2012d)

Nota: (1) Los apoyos promedio por beneficiario se determinaron al dividir el renglón monto de apoyos entre el renglón número de apoyos. (2) El porcentaje se determinó calculando el monto de apoyo de cada vertiente (columnas) entre el total de apoyos al 2010. 3) La exploración de las fuentes arrojó sólo los resultados al 2010, posterior a esa fecha existe ausencia de la información detallada por vertiente en los reportes oficiales. (4) Existe ausencia de información respecto a las vertientes Tropicalización de franquicias, Franquicias al exterior, Apoyos en la comercialización, Promoción y Fortalecimiento de marca, en las diversas fuentes consultadas

En cuanto a las vertientes por giro, sobresalieron: alimentos y bebidas, servicios, comercio especializado y cuidado personal, como los más solicitados para obtener el beneficio del PNF al 2010. Los estados más beneficiados fueron Ciudad de México, Estado de México, Jalisco, Nuevo León, Sinaloa, ubicando en los últimos lugares a los estados de Veracruz, Coahuila, Puebla, Guanajuato y Chihuahua (Manzo, 2011); es decir, tan sólo diez estados dejando en desproporción a los otros 23 estados de la República mexicana. Sin embargo el CONEVAL (Fondo de Apoyo para la Micro Pequeña y Mediana Empresa, 2011-2012) encontró evidencias de que el Fondo Pyme no especificaba la “obligatoriedad de desarrollar y difundir planes de trabajo anuales que contemplen el involucramiento de los actores estatales (OI, consultores, instituciones gubernamentales, federales y estatales, empresas, emprendedores beneficiados y delegaciones federales de la SE)” (p. 20), que intervienen en la gestión e implementación de un programa, así como escasez en la revisión y procedimientos de comunicación de los objetivos y metas del programa anual con los OI, aun cuando la función de estos, era gestionar los apoyos para la población objetivo. Lo anterior contrastó los derechos y obligaciones de los beneficiarios en cuanto a la “igualdad de oportunidades y sin discriminación de género, raza, credo, condición socioeconómica o cualquier otra causa que implique discriminación” (Diario Oficial de la Federación, 2011, p. 15).

3.2 Análisis de las bases de datos de los Franquiciantes en México

Ante los sesgos en la información reportada por las diversas instancias federales, se procedió a contrastar los datos de Mipymes franquiciantes mexicanas registradas en los anuarios denominados las 500 franquicias de Entrepreneur, utilizado previamente en investigaciones científicas internacionales (Perrigot y Pérnad, 2013), se considerando estos anuarios como un medio independiente al asumir que se podrían encontrar Mipymes franquiciantes no afiliadas a la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF); con la finalidad de identificar el incremento real de Mipymes franquiciantes mexicanas durante el periodo 2006-2012.

Tabla 5*Censo de empresas franquiciantes en México periodo 2005 – 2012*

Anuario Entrepreneur 500 Franquicias (Año edición) (1)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013		
Año recolección de datos (2)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total	Promedio
Empresas registradas en el anuario	674	680	1,225	1,869	1,018	829	812	1,010	8,117	100
Franquiciantes mexicanos	370	373	612	807	862	711	698	867	5,300	65% (4)
Porcentaje de franquiciantes mexicanos	54.9%	54.9%	50%	43.2%	84.7%	85.8%	86.0%	85.8%		68.1% (3)
Porcentaje de incremento de franquiciantes mexicanos vs el año pasado		0.8%	64.1%	31.9%	6.8%	-17.5%	-1.8%	24.2%		15.5% (5)

Elaboración propia con base en Solís (2005, 2006), Cano (2007, 2008, 2009) y Mauber (2010, 2012, 2013).

Nota: 1) La presente tabla no incluye las franquicias maestras extranjeras en México, ni en propiedad de franquiciantes mexicanos. 2) Durante la identificación de las Mipymes franquiciantes mexicanas se comparó las empresas listadas en la edición del anuario del año anterior contra las empresas listadas en la edición del año siguiente, sugerido por Dobbs et al. (2014); debido al paso del tiempo entre el momento de la recolección de datos y la publicación del directorio, la fecha real corresponde a la fila del año de recolección de datos. 3) El promedio del porcentaje de empresas franquiciantes mexicanas y el promedio del porcentaje de incremento de empresa franquiciantes mexicanas, representa el promedio de los 8 años.

Los datos de la tabla 5 mostraron que el mayor incremento de Mipymes franquiciantes mexicanas fue en 2007, con un 64.1%, seguido del 31.9% en 2008 y del 6.8% en 2009, no obstante, se registra una estrepitosa caída de -17.5% en 2010, y de -1.8% en 2012 al finalizar el PNF, coincidiendo con la OCDE (2018) respecto a que el programa motivó a los empresarios y emprendedores para asumir riesgos al fomentar el crecimiento empresarial, planteando la interrogante del porqué el crecimiento de Mipymes franquiciantes mexicanas no fue consistente año con año.

Sin embargo, al identificar a las Mipymes franquiciantes mexicanas certificadas por el PNF, se observó que la ponderación en los anuarios de Entrepreneur agrupó en la misma clasificación a las empresas acreditadas por el PNF así como, las que otorgaban créditos propios, presentando un sesgo importante durante el análisis. Por lo anterior se procedió a identificar a dichas Mipymes en otras fuentes secundarias como en las escasas bases de la Secretaría de Economía (Contacto Pyme, 2012) y en el anuario denominado Franquicias Hoy (2009, 2010, 2011, 2012, 2013), este último anunciado como el Directorio oficial de la Asociación Mexicana de Franquicias.

Tabla 6

Resultado de Mipymes franquiciantes mexicanas beneficiadas por el PNF

Fuente	SE		FH		FH		FH		Contacto Pyme		Total acreditadas a 2012	%
Año recolección de datos	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%		
Total empresas acreditadas por el PNF	41	10%	116	27%	192	45%	187	44%	429	100%	429	100%
Empresas acreditadas que aparecieron en los anuarios	37	90%	113	97%	171	89%	148	79%	242	56%	242	56.4%
Empresas acreditadas que no aparecieron en los anuarios Franquicias Hoy (1)	4	10%	3	3%	21	11%	39	21%	187	44%	187	43.6%
Empresas franquiciantes acreditadas que dejaron de operar	1	2%	6	5%	4	2%	3	2%	19	4%	33	7.7%
Puntos de venta impactados por el fracaso de franquiciantes acreditados	62		321		49		8		148		588	

Elaboración propia con base de las fuentes citadas

Nota: Las empresas franquiciantes que dejaron de operar se incluyen la suma total (1), el porcentaje de Mipymes que dejaron de operar se determinó al dividir el total de empresas que dejaron de operar entre el total de empresas franquiciantes de cada año en curso.

En la tabla 6, se observó que de 792 empresas franquiciantes (Calderón, 2012) beneficiadas por la vertiente Desarrollo de nuevas franquicias, sólo se contó con la información de 429 (54%) (429/792 Mipymes) (Contactopyme, 2012) al finalizar el 2012. De las cuales, sólo 242 (56.4%) continuaron apareciendo en los anuarios; en contraparte, el porcentaje de empresas franquiciantes (187) que no aparecieron en los registros representó 43.6%, observado el incremento constante de Mipymes que no aparecieron año con año (2008 con 10%; 2009 con 3%, 2010 con 11%, 2011 con 21%, 2012 con 44%) sin embargo el PNF continuó operando incluso con la apertura de nuevas vertientes, aun cuando el 7.7% (33/429 Mipymes) empresas franquiciantes dejaron de operar impactando a 588 puntos de venta; a pesar de contar con financiamientos a tasa cero (para el franquiciante y franquiciatario) conforme a lo establecido por el PNF.

Discusión y Conclusiones

El propósito del estudio consistió en analizar la eficacia y eficiencia del PNF y con base en la investigación documental y empírica se confirma que dicho programa impulsó a las Mipymes en la adopción del formato de franquicias durante el periodo 2006 – 2012 ante el vertiginoso incremento de Mipymes franquiciantes (64%) en 2007, el 31.8% en 2008, aún con la estrepitosa caída del -17.5% en 2010 y del -1.8% en 2011, coincidiendo con Malerba y Orsenigo (1996) en cuanto a la evolución del sector originado por las regulaciones e instituciones, así como con De Souza, et al. (2016) respecto a la presencia de los factores institucionales para adoptar el formato de expansión, puesto que fue una práctica aceptada por las organizaciones informales (asociaciones, consultores) e institucionalizada a través de un programa sectorial necesario para atraer recursos coincidiendo con Oliver (1997).

Sin embargo, la eficacia del programa fue desalentador pues solo logró alcanzar el 1% del objetivo respecto a nuevos puntos de venta (vertiente transferencia de modelo), el 40% en el desarrollo de empresas franquiciantes y del 1% de empleos generados por los 933 millones de pesos asignados al mismo, concordando con Saavedra, et al. (2013) respecto a la ineficacia de los Programas de Fomento Industrial, a pesar de haber contado con una política empresarial sectorial específica en un segmento de empresas que tenía una necesidad diferenciada expresada por los actores clave del sector (Feher, 2015) coincidiendo también con el CONEVAL (Fondo Pyme, 2011-2012) en cuanto al impacto negativo en el desempeño y cumplimiento de metas de los programas del Fondo PYME, debido entre otras causas, a la débil convergencia entre intereses y esfuerzos, entre los gobiernos estatales y el gobierno federal, trayendo como consecuencia una desproporción de apoyos en 23 estados de la República.

En cuando a la ineficiencia del PNF, se abren interrogantes acerca de la distribución y gestión de los recursos, pues considerando los \$903,440,702.0 pesos reportados durante el sexenio 2006 al 2012 de acuerdo al reporte de los Proyectos aprobados para el sector franquicias por el Fondo Pyme (Secretaría de Economía, 2007-2012) (ver anexo 3 y 4), el costo promedio de apoyo por Mipyme fue de \$314,788, cuadruplicando dicho importe a \$1,153,933 pesos por empresa en el 2012 (tabla 3), así también el costo por empleo asignado fue en promedio de \$54,575 pesos, sin embargo dicho importe se volvió a cuadruplicar a \$223,302 pesos en 2012, siendo necesarios más estudios que validen que la proporción de un mayor gasto es sinónimo de mejores resultados, así como de estudios empíricos similares a la presente investigación para contrastar los resultados contra un programa similar de otro sexenio o contra los programas similares de otro país. Sin embargo, se coincide con Izquierdo, Pessimo y Vuletin (2018) pues “hacer bien las cosas equivocadas puede generar altos costos de eficiencia asignativa y puede incluso superar las pérdidas de la eficiencia técnica” (p. 50) al confirmar que en América Latina se gasta de manera ineficiente en el sector público, los programas y la población a lo largo del tiempo facilitado por la mala gobernanza, la falta de visión de los políticos y por instituciones presupuestarias débiles, ubicando dentro de dicho análisis a México.

La escasa eficiencia y eficacia del programa validó los supuestos de May (2010) en cuanto al débil diseño y estructura del PNF afectando con ello al mercado objetivo para el cual se creó; siendo necesario abrir líneas de investigación ante posibles actos de corrupción debido al desfase desproporcional de los costos por Mipyme apoyada y de empleos generados por año, así como por los permanentes y constantes apoyos a diversas empresas franquiciantes y de consultoría durante los 44 proyectos aprobados por el Fondo Pyme (anexo 3) generando una desventaja a Mipymes de diversos giros que cumplían los requisitos para franquiciar, así como de Mipymes de los 23 Estados escasamente apoyadas, dado que los recursos se concentraron en la Ciudad de México, Estado de México, Jalisco, Nuevo León y Sinaloa (Manzo, 2011);

debido a la distancia de consultores de franquicias concentrados principalmente en la Ciudad de México; los cuales fueron insuficientes (May, 2010) pues al inicio del programa fueron 4, sin embargo al finalizar fueron 11 los consultores acreditados por la SE y la AMF, siendo un número escaso en comparación de los consultores proyectados en el programa de franquicias aplicado en República Dominicana (BID, 2010; BID, 2013a) (40 consultores capacitados de 50 proyectados), a pesar de que en México ya existía un conocimiento del formato de franquicias, se contaba con el apoyo de un Programa de Fomento Empresarial específico para empresas franquiciantes candidatas y era del conocimiento de diversas Cámaras de Comercio las cuales incluso fungieron como Organismos Intermedios en la gestión de los recursos (Secretaría de Economía, 2006-2012).

Por consiguiente, el diseño e implementación del PNF presentó falta de equidad por las atenuantes antes expuestas, dado que merecía un enfoque de desarrollo que permitiera llegar a un mayor número de Mipymes candidatas a franquiciar y a la generación de micro negocios franquiciados, sin barreras geográficas y la concentración de consultores en la Ciudad de México. El desconocimiento del programa, limitó la capacidad de reacción de los inversionistas, emprendedores y empresarios de Mipymes, ante una oportunidad, abriendo condiciones de desigualdad en el desarrollo y la asignación de recursos, así como de insensibilidad en cuanto a la implementación del mismo.

Lo anterior, contrasta con lo expresado por Sansudim, et al. (2018) respecto a que los apoyos gubernamentales juegan un papel preponderante en el éxito de los integrantes del formato de franquicias (franquiciante y franquiciatarios), lo cual no necesariamente facilita su permanencia o supervivencia ante el 8% de empresas franquiciantes acreditadas que dejaron de operar (tan sólo del 54% de Mipymes franquiciantes identificadas como acreditadas) y del incremento en la tasa de Mipymes franquiciantes acreditadas que dejaron de aparecer en los anuarios especializados en el sector franquicias en México, contrastando también a Alon, et al. (2017), ante la existencia de Mipymes franquiciantes beneficiadas por un apoyo gubernamental que no sólo no crecieron, sino que dejaron de operar afectando con ello a 588 puntos de venta; lo anterior, presenta similitudes en cuanto a los resultados del programa aplicado en Malasia (Bakar, et al. 2003) y en Estados Unidos (Seid, 2018).

En este sentido, es necesario un incremento en la comunicación del gobierno federal en cuanto a los beneficios de los diversos programas a nivel nacional, con la finalidad de mejorar las condiciones de igualdad en la participación de los empresarios, dado que al 2015 un 85.7% de Mipymes desconocían los programas de apoyo de la Red de emprendedor y del Instituto Nacional del Emprendedor, INADEM, de esta manera se podría disminuir la dependencia a las asociaciones u organismos informales que agrupan de forma voluntaria a los empresarios (Instituto Nacional del Emprendedor, 2015; Enaproce, 2015).

Así también, entre las mejoras de los futuros programas se debe promover que se defina la población potencial en los futuros programas de gobierno de forma consistente con indicadores clave que permitan medir los avances (Fondo Pyme, 2011-2012), con una metodología de evaluación que permita dimensionar el impacto y el alcance de dicho programa (Saavedra, Tapia y Aguilar, 2013).

Por lo anterior, los programas de apoyo al sector franquicias del siguiente sexenio (2013-2018) presentaron cambios a profundidad en comparación del PNF para los beneficiarios como: a) la disminución drástica del número de vertientes, b) la disminución en los montos de apoyo, c) la eliminación de la tasa cero en los préstamos, así como los OI, para brindar los apoyos mediante convocatorias, d) disminución en el tiempo de entrega del apoyo con comunicación directa con el interesado. Además, las empresas franquiciantes interesadas en participar en la vitrina de franquicias del INADEM, se ajustaron a los

siguientes requisitos: a) contar mínimo con 4 años de operación como franquiciante y al menos cinco puntos de venta en los últimos años, tener operando el 85% de los puntos de venta demostrar rentabilidad en dichas unidades, entre otras (INADEM, 2015), siendo necesario realizar investigaciones que comparen el desempeño entre el PNF y los programas del sexenio siguiente, para identificar la eficiencia y eficacia entre ambos, para poder identificar los factores clave de éxito en los programas de gobierno para el desarrollo y crecimiento del sector franquicias.

Sumado a la importancia de investigar la realidad de la información vertida por asociaciones y expertos en franquicias sugerido por May, Aguilera y Loy (2011) dado que ningún organismo académicamente ha logrado aseverar las cifras y datos emanados por ellos, ante los problemas centrales de las dependencias y los programas de gobierno por carecer de una política de gobernanza de datos (Ruiz y Gerson, 2017)

Los resultados del presente estudio pionero en México cubren un vacío de la información, respecto a las escasas investigaciones relacionadas con el surgimiento de las franquicias debido a un impacto de gobierno propuesto por Beere (2017) y Combs, et al. (2011), así como los resultados de un Programa de Fomento Empresarial enfocado a las franquicias, escasamente estudiado a nivel nacional e internacional. Además, muestra una realidad que ha sido minimizada por las organizaciones informales respecto al fracaso del franquiciante y el impacto a las unidades franquiciadas (Mundoadmin, 2013), acerca del desconocimiento de un dato real del fracaso de las empresas franquiciantes mexicanas aun cuando fueron apoyados por un programa de gobierno, lo cual, pone en riesgo los recursos económicos de los inversionistas, siendo el presente trabajo una base para futuras líneas de investigación en el tema.

Por lo anterior, se concluye que a pesar del ineficiente logro de los objetivos y la ineficaz distribución y gestión de los recursos, así como de la inconsistente información de las instituciones gubernamentales, el PNF realizó un aporte significativo a la evolución del sector franquicias en México, a través del incremento en el número de consultores, de Organismos Intermedios, de Mipymes que tuvieron acceso a la asesoría para la expansión de su negocio a través del formato de franquicias, del incremento de micro negocios franquiciados por las vertientes del mismo, así como en las fuentes de empleo generadas por franquiciantes y franquiciatarios que se consolidaron con el paso del tiempo, siendo necesario investigaciones empíricas que validen la supervivencia, fracaso o abandono de este formato de expansión.

Aunque el Programa Nacional de Franquicias (2006 – 2012) dejó de operar tras el cambio de gobierno (2013-2018), los siguientes programas enfocados al sector continuaron, pero con importantes modificaciones, los cuales fueron totalmente descartados en el sexenio presente (2019-2024) (Cortes-Castillo, 2019). No obstante, se sugiere aplicar un modelo tripe hélice al vincular a las Mipymes de franquiciantes y franquiciatarios con los organismos gubernamentales y las instituciones de educación enfocadas a la investigación, para identificar problemáticas específicas por ciclo de vida del Modelo de Franquicias y realizar propuestas que faciliten la sostenibilidad y desarrollo de las Mipymes con la finalidad de potenciar los esfuerzos que los empresarios realizan para así impulsar el bienestar del estado o ciudad en donde están ubicados y con ello continúen generando nuevas empresas y fuentes de empleo necesarias para el país.

Finalmente se sugiere como futuras investigaciones la determinación de los factores preponderantes que llevaron al fracaso de las Mipymes franquiciantes mexicanas que fueron beneficiadas

con el Programa Nacional de Franquicias con la finalidad de reducir los riesgos de fracaso, así como la evaluación de impacto de los siguientes programas de gobierno enfocados al sector franquicias en México.

Referencias

- Abell, M. (2016). *Legal perspective of the regulatory framework and challenges for franchising in the EU*. Directorate General for Internal Policies. Brussels: European Parliament. Policy Department Economic and Scientific Policy A.
- Alba, Ma. C. (2010). Franchises in Mexico in 1999 y 2007. *Contaduría y administración*, (230), 131-146.
- Alon, I., Madanoglu, M. y Shoham, A. (2017). Strategic agility explanations for managing franchising expansion during economic cycles. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27(2), 113-131.
- Balam, J.R. (2013). *El formato de franquicia como propuesta estratégica de expansión, desarrollo y crecimiento de la MIPYME en Chetumal, Quintana Roo*. Tesis de Licenciatura. Universidad de Quintana Roo.
- Bakar, A., Hassan, M., Selamat, R. y Mastor, N. (septiembre, 2003). An encouraging factor for entrepreneur in franchising: A Malaysia Experience. In *Dalam Proceeding of 16 th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand*, Ballarat, Australia (Vol. 28).
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (junio, 2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* Serie de Documentos de Trabajo I-24. Washington, D. C.: Administración Pública y Definición de políticas.
- _____ (1 de mayo, 2010). *Proyecto DF-M1020 Desarrollo de un Modelo de Franquicias para el Sector Empresarial. Guía de buenas prácticas en Franquicias*.
- _____ (29, marzo, 2013a). *Proyecto DF-M1020 Desarrollo de un Modelo de Franquicias para el Sector Empresarial*. Recuperado de: <https://www.iadb.org/es/project/DR-M1020>, el 13 de marzo 2020.
- _____ (BID-FOMIN) (marzo, 2013b). *Informe de Evaluación Intermedia (BID/ FOMIN ATN/ME-11130-DR) Desarrollo de un Modelo de Franquicias para el Sector Empresarial*. Santiago: La Cámara de Comercio y Producción de Santiago Inc y Banco Interamericano de Desarrollo.
- Beere, R. (2017). *The role of franchising on industry evolution: assessing the emergence of franchising and its impact on structural change*. Dublín, Irlanda; Palgrave Macmillan. 1ra. Ed.
- Brambila, J., Pérez, V. y Rojas, M. (2013). Evaluación de los programas, mecanismos y acciones realizadas por FOCIR durante el ejercicio 2012 en cumplimiento del artículo 55 bis 2 de la Ley de Instituciones de Crédito. Ciudad de México: FOCIR, Colegio de Postgraduados.
- Calderón, F. (2007). *Primer Informe de gobierno*. México. Presidencia de la República. Recuperado el 26 enero del 2019 de: <
http://calderon.presidencia.gob.mx/informe/primer/pdf_excel/capitulo02/2_7/M151-158.pdf
- _____ (2008). *Segundo Informe de gobierno*. México. Presidencia de la República. Recuperado el 4 enero del 2018 de: <
http://calderon.presidencia.gob.mx/informe/segundo/informe/PDF/ECONOMIA_COMPETITIVA_Y_GENERADORA_DE_EMPLEOS/M175-183.pdf >.
- _____ (2009). *Tercer Informe de gobierno*. México. Presidencia de la República. Recuperado el 4 enero del 2018 de: <
http://calderon.presidencia.gob.mx/informe/tercer/descargas/pdf/tercer_informe_de_gobierno.pdf >.
- _____ (2010). *Cuarto Informe de gobierno*. México. Presidencia de la República. Recuperado el 4 enero del 2018 de: <
http://calderon.presidencia.gob.mx/informe/cuarto/pdf/Informe_de_Gobierno/2_6.pdf>.

- _____ (2011). *Quinto Informe de gobierno*. México. Presidencia de la República. Recuperado el 4 enero del 2018 de: <http://calderon.presidencia.gob.mx/informe/quinto/archivos/resumen_ejecutivo/pdf/The_Fifth_State_of_the_Nation_Exec_Summary.pdf>.
- _____ (2012). *Sexto Informe de gobierno*. México. Presidencia de la República. Recuperado de: <http://calderon.presidencia.gob.mx/informe/sextosextos_informe.html>, el 23 de octubre 2019.
- Cano, A. (enero 2007). 500 franquicias, *Entrepreneur*, (1) 170-207.
- _____ (enero, 2008). 500 franquicias *Entrepreneur*, (1) 148-195.
- _____ (enero, 2009). 500 franquicias *Entrepreneur*, (1) 120-186.
- Carney, M. y Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, 12(8), 607–629.
- Cohen, E, y Franco, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. México: Siglo Veintiuno.
- Combs, J. G., Michael, S. C., y Castrogiovanni, G. J. (2004). Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 30(6), 907–931.
- Combs, J. G., Michael, S. C., y Castrogiovanni, G. J. (2009). Institutional and economic in consequences on the choice of organizational form: the case of franchising, *Journal of Management*, 35 (5), 1268-1290.
- Combs, J., Ketchen, D., Shook, C. y Short, C., (2011). Antecedents and Consequences of Franchising: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*, 37, 99-126.
- Consejo Nacional para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CNCMYPYME) (2006-2012). *Memorial documental 2006 -2012 Secretaría de Economía*
- Contacto Pyme (2012). *Empresas franquiciantes acreditadas*. Recuperado de: http://www.contactopyme.gob.mx/archivos/franquicias/franquicias_acreditadas_2012.pdf
- Cortes-Castillo, M.R. (2019). *Propuesta de un modelo econométrico multivariado para la determinación del fracaso del modelo de franquicias en México durante el periodo 2005 – 2014*. (tesis doctoral) Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México.
- De la Mora, L. (2013). *La política comercial de México durante el gobierno del presidente Felipe Calderón (2006-2012): Avances y Desafíos*. Foro Internacional, LIII (3-4), 794-815.
- Department of Commerce USA (Mayo, 2016). *International Trade Administration. 2016 Top Markets Report Franchising, A Market Assessment Tool for U.S. Exporters*. Recuperado de https://www.trade.gov/topmarkets/pdf/Franchising_Top_Markets_Report.pdf.
- De Souza, H., Pauli, S., Sin, A. & Tramboni, P. (2016). Modeling the new franchise creation decision: the relevance of behavioral reasons. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(5), 110-137.
- Diario Oficial de la Federación (diciembre, 23, 2011). *ACUERDO mediante el cual se dan a conocer las Reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) para el ejercicio fiscal 2012*. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5226587&fecha=23/12/2011, 21 de febrero 2021
- _____ (24 de diciembre de 2015). Reglas de operación para el fondo Nacional Emprendedor, 2015. Recuperado de https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5377259&fecha=24/12/2014&print=true, el 15 de agosto de 2020.
- Díez, E., y Galan, J. (1998). *Práctica de la franquicia*. España: Mc Graw Hill Interamericana.
- Díez, E. y Rondán, F. (2004). La investigación sobre franquicia, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 71-96.
- Dini, M., Rovira, S., y Stumpo, G. (2014). Una promesa y un suspirar: políticas de innovación para pymes en América Latina. *CEPAL*. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37352/1/S1420481_es.pdf>.

- DiMaggio, P. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Dobbs, M. E., Boggs, D. J., Grünhagen, M., Palacios, L. L. y Flight, R. L. (2012). Time will tell: interaction effects of franchising percentages and age on franchisor mortality rates. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(3), 607–621. doi:10.1007/s11365-012-0245-0.
- Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), (2015), Recuperado de: < <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2015/>>.
- Feher, F. (2015). Historia de las franquicias en México. *Entrepreneur*. Recuperado el 1 de julio del 2020 de: <https://www.entrepreneur.com/article/268970>.
- Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo Pyme) (2011-2012). *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Evaluación de Consistencias y Resultados 2011 – 2012 Memoria documental Secretaría de Economía*. Recuperado de http://www.fondopyme.gob.mx/2012/pdfs/ecr_2011_2012_fpyme.pdf 15 enero 2021
- Franquicias Hoy, (enero, 2009). Directorio Oficial de la Asociación Mexicana de Franquicias, *Franquicias Hoy*, 11(11)41-73.
- _____ (enero, 2010). Directorio Oficial de la Asociación Mexicana de Franquicias, *Franquicias Hoy*, 12(12),32-68.
- _____ (enero, 2011). Directorio Oficial de la Asociación Mexicana de Franquicias, *Franquicias Hoy*, 13(13), 24-53.
- _____ (enero, 2012). Directorio Oficial de la Asociación Mexicana de Franquicias, *Franquicias Hoy*, 14(14), 20-60.
- _____ (enero, 2013). Directorio Oficial de la Asociación Mexicana de Franquicias, *Franquicias Hoy*, 15, (13) 25-61.
- González. G. y Velázquez, R. (2014). La política exterior de México hacia América Latina en el sexenio de Felipe Calderón (2006-2012): entre la prudencia política y el pragmatismo económico», en Humberto Garza, Jorge A. Schiavon y Rafael Velázquez (eds.), *Balance y perspectivas de la política exterior de México 2006-2012*, pp. 45-69. México:El Colegio de México-CIDE
- Guerrero, M., Armenteros, M. y Medina, M. (2014). Desarrollo Estratégico De Las Franquicias Mexicanas: Estudio Empírico en La Comarca Lagunera, México. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 7(6), 45-61.
- Hoffman, R. C. y Preble, J. F. (2004). Global franchising: Current status and future challenges. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 101-113.
- Instituto Nacional del Emprendedor. [INADEM]. (2015). *Crecimiento y consolidación del modelo de franquicias*. Red de apoyo al emprendedor, Fondo nacional del emprendedor. Recuperado de:< <https://www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2016/09/52en7r63ait0rh226o51vbm63135p4y5x6sc038.pdf>>.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Historia, [INEGI] (2008). *Catálogo Nacional de Franquicias*. Ciudad de México: INEGI.
- _____ (2012). *Catálogo Nacional de Franquicias. México*. Ciudad de México: INEGI.
- Izquierdo, A., Pessimo, C. y Vuletin, G. (2018). *Mejor gasto para mejores vidas. Cómo América Latina y el Caribe puede hacer más con menos*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Kacker, M. y Perrigot, R. (2016). Retailer use of a professional social media network: Insights from franchising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, (30), 222-233. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.020>
- Ketchen Jr, D., Short, J. y Combs, J. (2011). Is franchising entrepreneurship? Yes, no, and maybe so. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 583-593.

- Kosov, R. y Lafontaine, F. (2010). Survival and growth in retail and service industries: Evidence from franchised chains. *The Journal of Industrial Economics*, 58(3), 542-578. DOI: 10.1111/j.1467-6451.2010.00431.x
- Lafontaine, F. y Oxley, J. E. (2004). International franchising practices in Mexico: Do franchisors customize their contracts? *Journal of Economics & Management Strategy*, 13(1), 95-123. DOI:10.1111/J.1430-9134.2004.00005.X
- Malerba, F. y Orsenigo, L. (1996). Dynamics and evolution of industries. *Industrial Corporate Change*, 5(1), 51-87.
- Manzo R. (7 junio 2011). *Programa Nacional de Franquicias, Onexpo Nacional AC*. Recuperado de: https://issuu.com/onexponacional/docs/14_programa_nacional_de_franquicias
- Mauber, I. (enero, 2010). 500 franquicias *Entrepreneur*, 18(1), 77-125.
- _____ (enero, 2011). 500 franquicias *Entrepreneur*, 19(1), 94-134.
- _____ (enero, 2012). 500 franquicias *Entrepreneur*, 20(1), 98-140.
- _____ (enero, 2013) 500 franquicias *Entrepreneur*, 21 (1), 74-126
- May, F. (2010). La efectividad del Plan Nacional de Franquicias para las Mipyme en México, caso municipio Benito Juárez. *Revista Internacional Administración & finanzas*. Volumen 3 (2).
- May, H., Aguilera, O., y Loy, R., (2011). Aportación e importancia de las franquicias en la economía mexicana: realidad o fantasía? *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 6(2), 1463-1471
- México gana con las franquicias (12 marzo 2012). Excélsior Recuperado de <http://www.excelsior.com.mx/2012/03/12/dinero/817615>
- Mitsubishi, H., Shane, S. y Sine, W. D. (2008). Organization governance form in franchising: Efficient contracting or organizational momentum? *Strategic Management Journal*, 29, 1127-1136.
- Navarrete, E. y Sansores, E. (2011). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante. *Revista internacional Administración y Finanzas*, 4(3), 21-33.
- Observatorio Nacional del Emprendedor, ONE (2015). *Análisis transversal del gasto en políticas de apoyo a emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas*. Ciudad de México: INADEM.
- OCDE (2017). *Pequeño, Medio, Fuerte. Tendencias en el desempeño de las PYME y las condiciones comerciales*. París: OCDE.
- _____ (2018). *Declaration on Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth*, OECD Ministerial Conference on SMEs. 23 de febrero 2018. México City.
- Oliver C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.
- Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las Micro Empresas y las PYMEs en México (2000-2009)*. Chile: Naciones Unidas-CEPAL.
- Pavón, C., y Vargas, J. (2016). Consideraciones sobre el auge de la franquicia como sistema de negocios en México. *Gestión y estrategia*, 49, 83-92.
- Perrigot, R. y Pnard, T. (2013). Determinants of e-commerce strategy in franchising: a resource-based view. *International Journal Electronic. Commerce*, 17(3), 109-130.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Presidencia de la República (2007-2012). *Plan Nacional de Desarrollo, Programa Nacional de Promoción y Acceso al financiamiento para Mipymes PND*. Ciudad de México: El autor.
- Ruiz, O. y Gerson, P. (2017). *Hacia una política de datos. De Memorándum para el presidente (2018-2014)*. México: Instituto Mexicano para la Competitividad AC. Recuperado de <http://api.imco.org.mx/>
- Saavedra, M., Tapia, B. y Aguilar, M. (2013). El impacto de las políticas públicas en la MIPYME mexicana. *Ciencias Administrativas*, 1(1)1-19.

- Samsudin, F., Wahab, S.A., Latiff, A.S.A., Osman, S.IM., Zawawai, N.F.M. y Fazal, S.A. (2018). Strategic Direction and Sustainable Development in Franchising Organizations: A Conceptual Study; *Journal of Sustainable Development*, 11, (4) 89-98.
- Secretaría de Economía (2006-2012). *Fondo Pyme Proyectos aprobados*. Recuperado de <http://www.fondopyme.gob.mx/Transparencia.asp>, el 16 de julio 2020.
- _____. (2007a). *Programa de apoyo a emprendedores mexicanos, vía modelo de franquicias. Multiplicando los éxitos empresariales*. Ciudad de México: Dirección General de Dirección Empresarial, Subsecretaría de PyMES.
- _____. (2007b). *Programa de apoyo a franquicias para generar empleos*. Recuperado de: [http://www.2006-2012.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6142-programa-de-apoyo-a-franquicias-para-generar-empleos->](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6142-programa-de-apoyo-a-franquicias-para-generar-empleos-), el 15 de noviembre 2019.
- _____. (2008). *Segundo Informe de labores de la Secretaría de Economía*. Ciudad de México: El autor.
- _____. (2012a). *Programa Nacional de Franquicias*. Recuperado de: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende-en/se-programs/119-programa-nacional-de-franquicias>, el 15 de julio 2020.
- _____. (2012b). *Programa Sectorial de Economía (2007-2012)*. Ciudad de México: Diario Oficial de la Federación, 14 de mayo de 2008.
- _____. (2012c). *Informe de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal 2006 – 2012*. Ciudad de México: El autor.
- _____. (2012d). *Sexto Informe de labores de la Secretaría de Economía*. Ciudad de México: El autor.
- Seid M. (20 abril 2018). Dealing with Failure in a Franchise System. Recuperado de <https://www.thebalancesmb.com/failure-rate-dealing-with-failure-in-a-franchise-system-1349610>
- Shane, S. y Foo, M. D. (1999). New Firm survival: Institutional Explanations for New Franchisor Mortality, *Management Science*, 5(2), 142-159.
- Solís, W. (enero, 2005). 500 franquicias. *Entrepreneur*, 3(1), 102-157.
- _____. (enero, 2006). 500 franquicias. *Entrepreneur*, 14(1), 98-147.

Anexo 1

Informes de Gobierno 2007 a 2012; resultados del Programa Nacional de Franquicias

Vertientes	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto	Suma Acumulada (2007-2012)
	Enero-Julio 2007	Enero-Julio 2008	Enero-Julio 2009	Enero-Julio 2010	Enero-Julio 2011	Enero-Julio 2012	
Recursos (millones de pesos)		80	75.1	80.6	39.5	156.4	432
Transferencia de modelo (nuevos puntos de venta)		122	306	340	123	91	982
Desarrollo de nuevas franquicias / empresas franquiciantes		93	121	105	64	50	433
Empresas apoyadas		142	343	448	187	1,168	2,288
Creación de nuevas empresas						152	152
Nuevos empleos		1,080	2,150	2,429	615	608	6,882
Despachos acreditados	S/I	S/I	7	10	S/1	S/1	17
Marcas franquiciantes acreditadas por el PNF		S/1	142	S/1	39	21	202

Fuente: análisis propio con base del Primer al Sexto Informe de Gobierno (Calderón, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012)

Anexo 2

Comparativa informes oficiales del gobierno federal 2007 – 2012

	Sexto informe de Gobierno (2012)	Suma acumulada de 2007 a 2012	Informe de Rendición de Cuentas Administración Pública Federal de la Secretaría de Economía 2006 -2012
Recursos destinados en millones de pesos	156	432	699
V. Transferencia de modelo en la apertura de nuevos puntos de venta	2,014	982	1,923
V. Desarrollo de nuevas franquicias (Empresas franquiciantes)	792	433	2,168
Nuevos empleos	14,770	6,882	14,402
Negocios con planes de expansión (Empresas franquiciantes)	792	433	

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes.

Nota: Los renglones marcados con V. Corresponden a las vertientes establecidos en el Programa Nacional de Franquicias.

Anexo 3

Proyectos aprobados por el Fondo Pyme en el sector franquicias

Ejercicio	Folio	Nombre del proyecto	Importe	Organismo Intermedio	Mipymes atendidas	Promedio por Mipymes atendidas
2007	FP2007-1	Feria Internacional de Franquicias	\$300,000	AMF	260	\$1,153.85
	FP2007-399	Programa de apoyo a emprendedores y empresas mexicanas, vía el modelo de franquicias	\$20,000,000	FUNDES	112	\$178,571.43
	FP2007-1065	MEF franquicias 2007	\$600,000	CONCANACO	473	\$1,268.50
	FP2007-1129	Programa nacional de sectorización de oportunidades de negocios (franquicias)	\$998,406	CONCANACO - SERVITUR	500	\$1,996.81
	FP2007-1420	Foro empresarial para fomento en las pymes de la consultoría empresarial y el franquiciamiento	\$600,000	AMF	131	\$4,580.15
	FP2007-1662	Seminario desarrollo y operación de franquicias "el mundo de las franquicias"	\$71,972	SEDECO	250	\$287.89
	Total, de recursos en 2007			\$22,570,378		1,726
2008	FP2008-8	Feria Internacional de Franquicias 2008 (fif2008)	\$800,000	AMF	218	\$3,669.72
	FP2008-14	Programa de apoyo a emprendedores y empresas mexicanas, vía el modelo de franquicias 2008	\$30,000,000	FUNDES	173	\$173,410.40
	FP2008-24	Programa de apoyo a emprendedores y empresas mexicanas, vía el modelo de franquicias 2008 (fase 2)	\$50,000,000		281	\$177,935.94
	FP2008-54	El salón de la franquicia 2008	\$797,257	GANN	90	\$8,858.41
	FP2008-56	Expo franquicias guadalajara 2008	\$400,000	AMF	85	\$4,705.88
	Total, de recursos en 2008			\$81,997,257		847
2009	FP2009-2	Trigésima segunda Feria Internacional de Franquicias	\$800,000	AMF	237	\$3,375.53
	FP2009-20	Programa Nacional de Franquicias 2009	\$199,851,937	FOCIR	1,104	\$181,025.31
	FP2009-27	Primera feria estatal de franquicias y quinta feria estatal de financiamiento del estado de Michoacán	\$273,139	FMFIM	60	\$4,552.32
	P2009-64	Caravana franquicias 2009 (road show)	\$5,000,000	CEAMyPE	96	\$52,083.33
	FP2009-153	El salón de la franquicia bajo 2009	\$799,624	ANICM	70	\$11,423.20
	FP2009-191	Programa Nacional de Franquicias 2009 etapa 2: apertura nuevos puntos de venta de alto impacto con apoyo integral	\$115,000,000	CONCANACO - SERVITUR	242	\$475,206.61
	FP2009-228	Expo franquicias Guadalajara 2009	\$800,000	AMF	72	\$11,111.11
	FP2009-812	Promoción y participación de empresas y franquicias en el evento: el salón de la franquicia México 2009	\$1,376,000	GCADIN	93	\$14,705.70
	FP2009-925	Foro de desarrollo de la cultura emprendedora vía el modelo de franquicia	\$900,000	CNPIT	500	\$1,800.00
FP2009-1060	Foro de mercadotecnia y tecnología para tu franquicia	\$800,000	CONCANACO - SERVITUR	50	\$16,000.00	

	FP2009-1167	Programa de financiamiento a ex-trabajadores de la Cia. Luz y Fuerza del Centro	\$29,690,642	FOCIR	26	\$1,141,947.77
		Total, recursos destinados en 2009	\$355,291,342		2,550	\$139,329.94
2010	FP2010-213	El salon de las franquicias bajo 2010	\$963,125	STCI	60	\$16,052.08
	FP2010-394	Programa nacional de franquicias 2010 fase 1	\$50,000,000	FOCIR	253	\$197,628.46
	FP2010-457	Programa nacional de franquicias 2010 etapa 2: apertura nuevos puntos de venta de con apoyo integral (e1)	\$75,000,000	CONCANACO - SERVITUR	194	\$386,597.94
	FP2010-762	Gira de promoción del programa nacional de franquicias 2010	\$8,000,000	ANICM	105	\$76,190.48
	FP2010-1049	El salón de las franquicias Ciudad de México 2010	\$1,440,000	STCI	107	\$13,457.94
		Total, recursos destinados en 2010	\$135,403,125		719	\$188,321.45
	2011	FP2011-127	Fortalecimiento de marca para franquicias (1a etapa)	\$30,000,000	ANICM	120
FP2011-165		El salón de las franquicias bajo 2011	\$1,200,000	EPIS	80	\$15,000.0
FP2011-171		Gira del programa nacional de franquicias 2011 (ferias internacionales)	\$15,500,000	NICM	310	\$50,000.0
FP2011-463		Caravana de difusión del programa nacional de franquicias de 2011 (nacional)	\$9,000,000		135	\$66,666.67
FP2011-526		Foro de franquicias 2011	\$800,000	CONCANACO - SERVITUR	200	\$4,000.0
FP2011-551		Caravana de difusión del programa nacional de franquicias de 2011 (internacional)	\$5,000,000	NICM	70	\$71,428.57
FP2011-635		El salón de las franquicias ciudad de México 2011	\$1,865,000	EPIS	109	\$17,110.09
FP2011-1014		Programa Nacional de Franquicias 2011	\$82,250,000	AMF	467	\$176,124.20
		Total, recursos destinados en 2011	\$145,615,000		1,491	\$97,662.64
2012		FP2012-31	México, sede del consejo mundial de franquicias 2012 en el marco de la feria internacional de franquicias Cd. de México.	\$10,000,000	NICM	180
	FP2012-32	Programa nacional de franquicias 2012 fase franquicias sociales	\$11,250,000	AMF	27	\$416,666.67
	FP2012-150	Caravana del programa nacional de franquicias 2012 (internacional)	\$10,910,000	NICM	160	\$68,187.50
	FP2012-717	Gira de difusión del programa nacional de franquicias 2012 (nacional)	\$3,000,000		75	\$40,000.0
	FP2012-718	Programa nacional de franquicias 2012	\$62,240,000	AMF	727	\$85,612.10
	FP2012-1043	Programa nacional de franquicias 2012 fase transferencia de modelo	\$59,000,000	FOCIR	75	\$786,666.67
	FP2012-1262	Aceleradora de empresas y franquicias	\$3,600,000	DCAFM	20	\$180,000.0
	FP2012-1862	Foro de franquicias 2012	\$754,000	CONCANACO - SERVITUR	200	\$3,770.0
	FP2012-1873	Promoción de marcas franquiciantes y oportunidades de negocios	\$1,809,600		52	\$34,800.0
	Total, recursos destinados en 2012	\$162,563,600		1,516	\$107,231.93	
44 proyectos		Total, de recursos destinados en el sexenio	\$903,440,702		8,849	

Análisis propio con base en Secretaría de Economía (2006-2012) Fondo Pyme proyectos aprobados

Notas: (AMF) Asociación Mexicana de Franquicias, (GANN) Grupo americano de nuevos negocios SA de CV, (FMFIM) Fondo mixto para el fomento industrial de Michoacán, (CEAMyPE) Centro de estudios y análisis de la micro y pequeña empresa, SC. (ANICM) Asesores en negocios internacionales ceres de México, SC. (GCADIN) Grupo de consultores y asesores del desarrollo de la industria e innovación, SC. (CNPIT) Comité nacional de productividad e innovación tecnológica, AC. (STCI) Sys teema, concretando ideas, SC. (DCAFM) Desarrollo y crecimiento al empleo formal mexicano AC. (EPIS) Estrategia pyme, integrando soluciones SC

Anexo 4

Organismos Intermedios por año en el PNF

Número	Nombre del Organismo Intermedio	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total	Posición
1	Asociación Mexicana de Franquicias A.C.	\$900,000	\$1,200,000	\$1,600,000		\$82,250,000	\$73,490,000	\$159,440,000	3
2	Fundación para el Desarrollo Sostenible en México, S.C.	\$20,000,000	\$80,000,000					\$100,000,000	4
3	Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México	\$600,000						\$600,000	
4	Confederación de Cámaras nacionales de comercio, servicios y turismo de los Estados Unidos Mexicanos	\$998,406		\$115,800,000	\$75,000,000	\$800,000	\$2,563,600	\$195,162,006	2
5	Secretaría de Turismo y Desarrollo Económico	\$71,972						\$71,972	
6	Grupo americano de nuevos negocios, S.A. de C.V.		\$797,257					\$797,257	
7	Fondo de capitalización e inversión del sector rural (FOCIR)			\$229,542,579	\$50,000,000		\$59,000,000	\$338,542,579	1
8	Fondo mixto para el fomento industrial de Michoacán			\$273,139				\$273,139	
9	Centro de estudios y análisis de la micro y pequeña empresa, S.C.			\$5,000,000				\$5,000,000	6
10	Asesores en negocios internacionales Ceres de México, S.C.			\$799,624	\$8,000,000	\$59,500,000	\$23,910,000	\$92,209,624	5
11	Grupo de consultores y asesores del desarrollo de la industria e innovación, S.C.			\$1,376,000				\$1,376,000	10
12	Comité nacional de productividad e innovación tecnológica, A.C.			\$900,000				\$900,000	
13	Sys teema, concretando ideas, S.C.				\$2,403,125			\$2,403,125	9
14	Estrategia pyme, integrando soluciones S.C.					\$3,065,000		\$3,065,000	8
15	Desarrollo y crecimiento al empleo formal mexicano A.C.						\$3,600,000	\$3,600,000	7
Monto total por año		\$22,570,378	\$81,997,257	\$355,291,342	\$135,403,125	\$145,615,000	\$162,563,600	\$903,440,702	
Organismos Intermedios por año		5	3	8	4	4	5		

Análisis propio con base en Secretaría de Economía (2006-2012) Fondo Pyme proyectos aprobados

Las intervenciones organizacionales y el balance vida-trabajo en la industria manufacturera

Organizational interventions and work-life balance in the manufacturing industry

Elsy Guadalupe Parada-Ruiz¹, Jaime Olea-Miranda², Luis Felipe Romero-Dessens³

Resumen

El objetivo del estudio es identificar las intervenciones organizacionales más significativas que promueven el balance vida-trabajo (BVT) en la industria manufacturera. El método es cuantitativo de tipo transversal causal aplicado a una muestra de 139 empleados operativos en industrias manufactureras del Estado de Sonora, México; los análisis se realizaron en SPSS. Los resultados presentan una correlación positiva entre las intervenciones organizacionales de capacitación, desarrollo, comunicación, trabajo en equipo, empoderamiento, recompensas financieras y no financieras y BVT, identificándose como variables predictoras del BVT, las intervenciones de capacitación y trabajo en equipo. Los hallazgos obtenidos pueden ser útiles para implementar intervenciones que contribuyan al balance de vida y trabajo de las personas y el desarrollo de las organizaciones. Los resultados presentan una aportación original en un área del conocimiento sin explorar en organizaciones industriales en México. La resistencia por parte de las industrias y el temor de los trabajadores a expresar su opinión representa un reto y una limitación en un mundo que requiere estrategias de adaptación ante los cambios demográficos, sociales y de competitividad.

Palabras clave: *balance vida-trabajo; intervenciones organizacionales; industria manufacturera.*

Abstract

The objective of the study is to identify the most significant organizational interventions that promote work-life balance (BVT) in the industry. The method is quantitative, causal and cross sectional, applied to a sample of 139 operational employees in manufacturing industries in Sonora, México; the analysis were carried out in SPSS. The results present a positive correlation between the organizational interventions of training, development, communication, teamwork, empowerment, financial and non-financial interventions. The findings obtained can be useful to implement interventions that contribute to the balance of life and work of people and development of organizations. The results present an original contribution in an unexplored area of knowledge in industrial organizations in Mexico. The resistance by the industries and the fear of the workers to express their opinion represents a challenge and a limitation in a world that requires adaptation strategies in face of demographic, social and competitive changes.

Keywords: *work-life balance, organizational interventions, manufacturing industry.*

Códigos JEL: J24, J28, M12

Artículo Recibido: 15 de agosto de 2020
Artículo Aceptado: 26 de enero de 2021

¹Doctora en Ciencias Administrativas; Profesora-Investigadora, Departamento de Ingeniería Industrial, Unidad Regional Centro, Universidad de Sonora; líneas de investigación: balance vida-trabajo, estrategia competitiva, mejora de la productividad; elsy.parada@unison.mx, ORCID: 0000-0003-1966-0749

² Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología; Maestro de Tiempo Competo Titular, Departamento de Ingeniería Industrial, Unidad Regional Centro, Universidad de Sonora; líneas de investigación: estrategia competitiva, mejora de la productividad; jaime.olea@unison.mx, ORCID: 0000-0003-0415-1351

³ Doctor en Ingeniería; Maestro de Tiempo Completo Titular, Departamento de Ingeniería Industrial, Unidad Regional Centro, Universidad de Sonora; líneas de investigación: estrategia competitiva, mejora de la productividad; luisfelipe.romero@unison.mx, ORCID: 0000-0002-8431-6365



Introducción

El desarrollo de la industria manufacturera es fundamental para el crecimiento económico de los países. Este sector comprende las unidades económicas que transforman los materiales o sustancias en artículos terminados, ensamblan, reconstruyen y mezclan productos para obtener otros diferentes. En México representa 12% de los establecimientos, 24% del personal ocupado, 35% de las remuneraciones, 37% de los ingresos y 49% de la producción bruta total nacional (INEGI, 2020).

Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (UNIDO, 2020) México ocupa el lugar número 20 de 152 países en el Índice de rendimiento industrial competitivo, con un PIB de \$1,254 billones de dólares y \$9,939 dólares per cápita. Destaca su posición número 4 en el Índice de manufactura de exportación en actividades de media y alta tecnología y su posición número 9 en el Índice de calidad de exportación industrial.

En el panorama mundial el sector manufacturero ha experimentado un crecimiento modesto pero constante. Este nivel de crecimiento ha contribuido a revertir la tendencia negativa en el empleo manufacturero proveniente del final de la década anterior, con efectos positivos a partir de 2012. Es de esperarse que el crecimiento del empleo tenga como efecto un crecimiento en la productividad, sin embargo, estos presentan una relación inversa. A mayor tasa de crecimiento del empleo, más baja la productividad. Por ello, la ONUDI (2019) señala la importancia formular políticas que siga aumentando la dinámica industrial y el empleo, mejorando al mismo tiempo, la eficiencia de la fuerza laboral.

Actualmente la cadena de valor en la industria se percibe compleja y con alta movilidad frente a grandes retos en un ambiente competitivo. Los líderes empresariales y gubernamentales, tienen la responsabilidad de generar empleos calificados que correspondan a las presiones de competitividad en un mundo globalizado y a su vez, atraer talento humano con mejores habilidades y que generen buenos resultados y alta productividad en el trabajo (Moavenzadeh & Bernard, 2013). Esto plantea un gran reto para las organizaciones: los mayores problemas se presentan por el bajo nivel de compromiso de los empleados, la falta de balance en sus vidas personales, altos niveles de desgaste y estrés natural por el trabajo (Panda & Kumar Sahoo, 2017). Los empleados se ven afectados por la ansiedad y enfermedades ocupacionales que pueden llegar a desencadenar enfermedades físicas y psicológicas que impiden su bienestar (Rao, 2016). El conflicto que genera esta situación se ve reflejado en las organizaciones por la rotación de personal, insatisfacción, baja productividad, ausentismo y un menor desempeño y compromiso con la organización así como una menor retención de personal competente (Greenhaus & Beutell, 1985).

Es por ello que a partir de 2004 la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2011) ha realizado estudios relacionados con esta problemática presentada por los trabajadores en el ámbito mundial y que no es ajena a las comunidad mexicana, proponiendo acciones que promuevan y mejoren las condiciones laborales y generen un equilibrio entre las necesidades personales y los requerimientos de las organizaciones. La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, 2011) lo ha considerado también un tema prioritario para la política social y económica. La literatura e investigación de este fenómeno se ha incrementado significativamente en los últimos años debido a la importancia de sus efectos (Chang et al., 2010).

Greenhaus y Singh (2003) definen el balance vida-trabajo (BVT) como el grado en el cual un individuo está igualmente comprometido y satisfecho con sus roles desempeñados en el trabajo y en su familia (considerando familia y vida personal como sinónimo).

Así como la falta de balance genera conflicto, definido como un problema de roles, en el cual la participación en el rol laboral dificulta la participación en el rol familiar y viceversa (Kahn, Wokfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964), el balance vida-trabajo sugiere el aspecto positivo, definido como enriquecimiento, que es grado en el que las experiencias de un rol mejoran o afectan positivamente la

calidad de vida o el desempeño en el otro rol (Greenhaus & Powell, 2006). Es así, que cuando el enriquecimiento ocurre, los efectos positivos se generan en ambas direcciones: trabajo-vida, vida-trabajo.

En este sentido es prioritario promover el BVT en las personas generando un efecto positivo en ambos roles, estableciendo las condiciones que permitan al trabajador desarrollarse de manera eficiente en las actividades laborales. Las organizaciones que en épocas pasadas se han catalogado como “excelentes” tienen la experiencia de haber implementado prácticas de recursos humanos en beneficio de los trabajadores (Delaney, 1996). Diversos autores (Allen, 2001; Eaton, 2003) han señalado que las intervenciones organizacionales implementadas como un esfuerzo por disminuir el conflicto que experimentan los trabajadores en su vida laboral se ven reflejadas en mejores actitudes y conductas, un mayor esfuerzo y mejora en las relaciones sociales, logrando una ventaja competitiva en las organizaciones. Allen (2001) define las intervenciones organizacionales como las políticas organizacionales diseñadas para ayudar a ajustar las necesidades de los trabajadores a las exigencias de la organización. Este conjunto de prácticas que mejoran las habilidades, motivación y participación de los empleados, lo inducen para mejorar sus esfuerzos resultando en un mejor desempeño. Algunas de las prácticas más frecuentemente utilizadas son la capacitación, la retroalimentación sobre el desempeño, las compensaciones vinculadas al desempeño y los mecanismos participativos del trabajador. Los autores en esta área se refieren a estas prácticas como sistemas de trabajo de alto rendimiento, alta participación y alto compromiso (Boxall & Macky, 2009). La percepción del balance vida-trabajo puede mejorar mediante la implementación de estas prácticas, reflejándose en el mejoramiento del reclutamiento, desarrollo y administración de la fuerza laboral (Haar et al., 2014).

Para efectos de la presente investigación, se consideran como intervenciones que promueven el balance vida-trabajo, las relacionadas con la capacitación, el desarrollo, el trabajo en equipo, la comunicación, el empoderamiento y las recompensas financieras y no financieras.

La capacitación se refiere a un enfoque sistemático del desarrollo y el aprendizaje para mejorar el conocimiento, las habilidades y el comportamiento de los individuos para que sean más eficientes en el trabajo, lo que se ve reflejado automáticamente en el equipo y la organización (Ford, 2014). Las intervenciones de esta naturaleza mejoran el compromiso con la organización y las condiciones laborales que ayudan a mantener un equilibrio entre la vida personal y familiar (Rahman & Nas, 2013). Estudios han subrayado la importancia del trabajo en equipo y sus efectos positivos en el BVT, además, la comunicación en las organizaciones provee un conducto para compartir la información, tomar decisiones colaborativas coordinando eficientemente los esfuerzos laborales (Nayak, Sahoo, Mohanty, & Sundaray, 2016). Los incentivos financieros como el salario, apoyos y beneficios económicos, así como el desarrollo profesional, reconocimientos y promociones derivadas del desempeño, pueden mejorar la autoestima del trabajador y mejorar su percepción de la organización, incrementando su compromiso (Delery & Gupta, 2016). La implementación de prácticas de empoderamiento en el trabajo en equipo y los procesos participativos están también relacionados con el compromiso afectivo del trabajador hacia la organización (Vandenberg, Richardson, & Eastman, 1999). Estas prácticas particulares pueden mejorar las habilidades y la motivación de los empleados.

Es fundamental para las organizaciones identificar claramente cuáles son las intervenciones que promueven de forma significativa el balance vida-trabajo de los colaboradores y por consecuencia, como lo señala la literatura, se fortalezca el desarrollo de la empresa en términos de competitividad, productividad y rentabilidad, beneficiando de manera directa a los trabajadores y las organizaciones e impactando con su beneficio a la sociedad en general mediante una mejor calidad de vida de sus habitantes.

Revisión de la literatura

El BVT como estrategia de recursos humanos

Las estrategias de BVT han emergido como una forma de retener a los empleados. Para ello, se ha visto la necesidad de estar atentos de las necesidades de los empleados, ofreciéndoles mejores condiciones laborales. Las organizaciones han observado que estas medidas aumentan la moral del empleado, el compromiso y satisfacción, disminuyen los orígenes del estrés y los problemas en el trabajo y se mejora la capacidad de reclutamiento y retención de empleados talentosos y valiosos (De Cieri, Holmes, Abbott, & Pettit, 2005).

De Cieri et al. (2005) identifican algunas barreras u obstáculos que se presentan en el desarrollo e implementación de las estrategias de BVT. Entre ellas se encuentran una cultura organizacional que enfatiza y recompensa los horarios extendidos y el compromiso organizacional sin considerar la vida personal; un entorno de trabajo aislado, hostil y poco solidario para los empleados con compromisos personales ajenos a la organización; actitudes negativas y resistencia de los supervisores; preferencia de la alta gerencia por reclutar personas con percepciones similares a ellos; falta de comunicación y educación relacionados con las estrategias de BVT; éstas son solo algunas de las barreras presentadas en las organizaciones.

La literatura indica que a nivel individual, grupal u organizacional, los atributos humanos más importantes para un alto desempeño son las habilidades (destreza/capacidad), la motivación y la oportunidad. Las prácticas de recursos humanos pueden promover estas características o impedir las. Cuando éstas prácticas promueven estos aspectos, la organización manifiesta un desempeño superior. Son necesarias las tres condiciones para que se manifieste la productividad, por sí solas, no son suficientes. Para generar una ventaja competitiva es esencial desarrollar sistemas de prácticas que incluyan las tres características, solo por medio de la combinación de las tres se puede desarrollar a su máxima capacidad el potencial. Las prácticas de recursos humanos tienen una influencia tanto en la habilidades, la motivación y la oportunidad de los empleados, lo que a su vez propicia el desempeño, considerando como variables de éste, la productividad, la calidad y la efectividad (Delery & Gupta, 2016).

Capacitación

Una de las más importantes intervenciones de recursos humanos es la capacitación. Los constantes cambios económicos globales actuales generan la oportunidad de desarrollar competencias individuales y organizacionales, adaptándolas a esos cambios (Potnuru & Sahoo, 2016). La capacitación es definida como los programas formales para el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas (Evans & Davis, 2005). Los empleados que participan en capacitaciones, son capaces de demostrar mejores habilidades y competencias en su trabajo y por otra parte, mejorar sus actitudes (Zumrah, Boyle, & Fein, 2013). Chen (2010) menciona que la capacitación puede tener un efecto positivo en la satisfacción en el trabajo. Para que este comportamiento sea desarrollado, los empleados deben tener las suficientes competencias para ser capaces de desarrollar sus responsabilidades de manera exitosa. La aplicación de los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes proveen una nueva visión que enriquece las competencias existentes de los empleados, lo que hace que se sientan más satisfechos desempeñando su trabajo (Zumrah et al., 2013).

Desarrollo

Las investigaciones han confirmado que los esfuerzos realizados por las organizaciones para el desarrollo de los empleados es un señal para los empleados de que su organización valora sus contribuciones y cuida sus necesidades, lo que se ve reflejado en una reciprocidad por parte de los empleados con actitudes positivas hacia la organización (Rahman & Nas, 2013; Wayne, Shore, & Liden, 1997). El desarrollo de la vida laboral de un empleado está ligado a un mejor futuro. "Considerando que los

empleados son el recurso más valioso en cualquier organización, es imperativo que todos los otros recursos sean explotados para el desarrollo de ese recurso vital” (Rahman & Nas, 2013, p.567).

La globalización ha hecho indispensables cambios a nivel micro y macro y el rol de los cambios en las organizaciones deben estar enfocados en ambos, los empleados y las organizaciones. Las organizaciones requieren reclutar a las personas correctas, con los conocimientos adecuados y desarrollarlas mediante la capacitación y adquisición de habilidades, así como retenerlas. Las organizaciones en países desarrollados han reconocido la existencia de una fuerte relación entre el desarrollo del empleado y su intención de dejar el empleo. Esto ha sido demostrado cuando se ha ofrecido oportunidades de desarrollo a los empleados y en respuesta, los empleados reaccionan en forma positiva demostrando una actitud de compromiso y obligación hacia la organización. “Esto implica que, para desarrollar y mantener una reciprocidad tan positiva, las organizaciones deberían esforzarse por fomentar una cultura donde exista un gran compromiso con los programas de desarrollo para los empleados” (Chaudhry, Imran Malik, & Ahmad, 2011, p.1912).

El desarrollo de la fuerza de trabajo genera beneficios en la creación de reputación que mejora la retención y la buena percepción de la organización por parte de la sociedad, así como los ahorros en los costos por la disminución del ausentismo y los niveles de rotación, haciendo que los empleados generen experiencias positivas hacia la organización, creando una cultura del aprendizaje y la calidad y permite que perciban la existencia de un fuerte compromiso entre los empleados que ven congruencia entre sus propios objetivos y los de la organización (Joo, 2010; Kaye & Jordan-Evans, 2000; Maurer, T. & Lippstreu, 2008; McElroy, 2001; Vancouver & Kendall, 2006; Vancouver & Schmitt, 1991).

Rahman y Nas (2013) mencionan que el desarrollo tiene un doble propósito, alcanzar las metas organizacionales y las de los empleados. Eso hace que un empleado cumpla las metas organizacionales, cumpliendo a la vez sus metas personales. La sensación de progreso y mejora en las habilidades de los empleados, permite incrementar su productividad y la de su equipo.

Trabajo en equipo

Las organizaciones pueden crear equipos de trabajo cooperativos y que se apoyan mutuamente a través del entrenamiento multifuncional, simulaciones y juegos de roles. Es esencial modificar la actitud de los empleados en relación a los equipos de trabajo e implementar intervenciones que favorezcan el trabajo en equipo y el BVT de sus integrantes (Panda & Kumar Sahoo, 2017).

Salas, Sims y Shawn Burke (2005) sugiere que hay cinco variables frecuentes en los equipos de trabajo: el liderazgo del equipo, la productividad, el respaldo de los miembros del equipo, la adaptabilidad y la orientación. Estos cinco componentes promueven la efectividad de los equipos de trabajo. El liderazgo es la habilidad para dirigir y coordinar las actividades de los otros miembros del equipo, evaluar su desempeño, asignar tareas, desarrollar conocimiento, destrezas y talentos, motivar a los miembros del equipo, planear, organizar y establecer un ambiente de trabajo positivo. La productividad del equipo consistente en la habilidad de desarrollar entendimientos comunes para el equipo de trabajo y monitorear adecuadamente las estrategias implementadas por los miembros del equipo para lograr los objetivos. El respaldo de los miembros del equipo consiste en la habilidad de anticiparse a las necesidades de otros miembros del equipo a través del conocimiento de sus responsabilidades considerando la flexibilidad en las cargas de trabajo de los mismos para lograr un equilibrio de trabajo. La adaptabilidad consiste en la habilidad de ajustar las estrategias basadas en la información a través de la consideración de experiencias previas y reubicación de los recursos con los que se cuenta, es decir, alterar un curso de acción en respuesta a las condiciones internas o externas cambiantes. La orientación es considerar el comportamiento de los miembros del equipo y destacar la importancia del objetivo grupal.

Comunicación

La comunicación en las organizaciones provee un camino para compartir la información, tomar decisiones colaborativas e identificar y coordinar los esfuerzos de los miembros del equipo de trabajo, motivarlos e identificarlos. La cultura de un sistema de comunicación abierta, basado en la confianza mutua y la confidencialidad, fomentará altos niveles de relaciones interpersonales con un incremento en la satisfacción en el trabajo. Las organizaciones deben estar conscientes sobre las necesidades de comunicación explícita e implícita de los empleados y fomentar intervenciones que promuevan la integración, consistencia y coherencia para mejorar el BVT de sus colaboradores (Nayak et al., 2016)

Empoderamiento

El empoderamiento es un concepto en constante evolución que depende de los sujetos involucrados, la cultura organizacional y el contexto de la situación; consiste en la delegación de autoridad o responsabilidad otorgada de un superior hacia un subordinado (Pelit, Öztürk & Arslantürk, 2011). El empoderamiento surge del medio ambiente y del estado psicológico de los empleados. El empoderamiento en el trabajo está positivamente relacionado con la autonomía, la satisfacción en el trabajo y el desempeño (Nayak et al., 2016). Cuando los empleados están involucrados en su trabajo con el vigor, el espíritu y el compromiso, se hace una diferencia en su calidad de vida y trabajo.

Appelbaum, Karasek, Lapointe y Quelch (2015) mencionan que el empoderamiento debe implementarse primero en los altos niveles directivos e ir descendiendo a los empleados operativos para que pueda ser efectivo. Esto permite a los empleados adaptarse a las nuevas responsabilidades y guiarlos en su evolución. Primero debe evaluarse si las políticas de empoderamiento están dando los resultados esperados y cómo son percibidas por los empleados y después evaluar las necesidades específicas de los puestos (Bailey, 2009). Uno de los aspectos más complejos para analizar el empoderamiento, es la disponibilidad de los empleados, deseo y habilidad para asimilar el empoderamiento y aceptar el incremento de la responsabilidad otorgada (Appelbaum, Karasek, Lapointe, & Quelch, 2014).

Recompensas financieras y no financieras

El capital humano es extremadamente esencial para lograr y mantener la ventaja competitiva en las organizaciones. El soporte financiero proporcionado a los colaboradores como los incrementos en el salario, los beneficios, las actividades culturales, los días de descanso, las vacaciones y las recompensas no financieras como el desarrollo, la promoción basada en el desempeño y el reconocimiento pueden aumentar el nivel de autoestima en los empleados (Cooke & Jing, 2009).

Algunas de las prácticas no financieras que se promueven dentro de las organizaciones, que no generan un desembolso económico para la organización incluye solicitar el soporte moral a los trabajadores, pidiendo a los empleados el entendimiento de la situación de la compañía y lo importante de su contribución para alcanzar sus metas; cultivar un sentido de pertenencia y orgullo de los empleados hacia la organización y establecer grupos de autoayuda para reducir el estrés. Otro tipo de prácticas que incentivan al personal para seguir en una organización son los planes de desarrollo dentro de la misma, haciendo ver a los empleados las oportunidades dentro de la organización, la promoción basada en el desempeño y logros y el reconocimiento a los empleados con excelente desempeño. Dentro de las acciones relacionadas con la jornada laboral se encuentran los ajustes en los horarios que incluyen descansos y la reducción de las jornadas extraordinarias, la simplificación de las actividades laborales y la flexibilidad en los horarios de jornada laboral.

Las recompensas financieras con un costo económico para la organización incluyen el incremento de los beneficios, la organización de actividades sociales, de arte y culturales, así como eventos deportivos después de la jornada laboral y durante los días festivos, otorgar permisos para atender situaciones

personales, involucrar a los miembros de la familia y organizar viajes familiares pagados por parte de las organizaciones, entre otros. El sistema de pago afecta la atracción y retención de trabajadores, determinando las habilidades de la fuerza de trabajo y afectando también la motivación de los trabajadores (Delery & Gupta, 2016).

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la presente investigación es identificar las intervenciones organizacionales más significativas que promueven el BVT. Como objetivos específicos están el análisis del impacto de las intervenciones de capacitación y desarrollo, comunicación y trabajo en equipo, empoderamiento y recompensas financieras y no financieras en el BVT.

Se proponen las siguientes hipótesis:

H1. La capacitación implementada a los colaboradores tiene un impacto directo y positivo en el BVT.

H2. El desarrollo del colaborador dentro de la organización tiene un impacto directo y positivo en el BVT.

H3. La promoción de una comunicación efectiva comunicación en la organización tiene un impacto directo y positivo en el BVT.

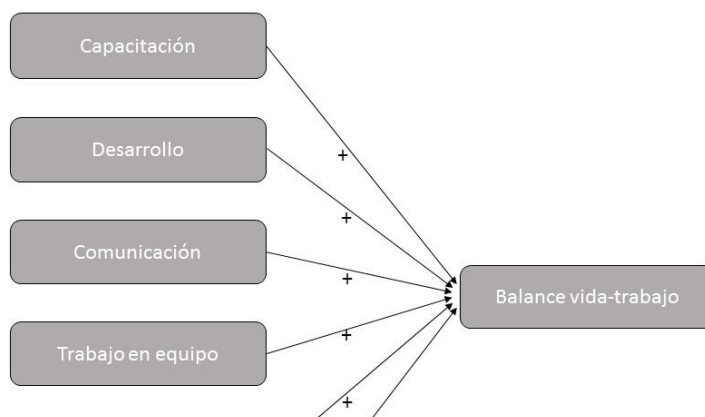
H4. El trabajo en equipo tiene un impacto directo y positivo en el BVT.

H5. El empoderamiento otorgado a los colaboradores tiene un impacto directo y positivo en el BVT.

H6. Las recompensas financieras y no financieras ofrecidas a los trabajadores tienen un impacto directo y positivo en el BVT.

Especificación del modelo

El modelo teórico de relaciones de intervenciones organizacionales con el BVT propuesto, se deriva de la revisión de la literatura identificando como variables independientes: capacitación, desarrollo, comunicación, trabajo en equipo, empoderamiento y recompensas financieras y no financieras y como variable dependiente: BVT (Figura 1).



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1: Propuesta del modelo teórico de relaciones de intervenciones con el BVT

Método

Diseño de investigación

El diseño de la investigación no experimental, causal, de tipo transversal. Se trata de una prueba no probabilística aplicada a 139 participantes.

Participantes y escenario

Los participantes en el estudio fueron trabajadores de nivel operativo de industrias manufactureras grandes⁴ del Estado de Sonora, México. Se recabó información demográfica y social. Los participantes fueron en su mayoría de género masculino (63% hombres, 37% mujeres), el 48% con edades de 31 a 40 años, seguido del 20% con edades de 31 a 40 años. El 91% reportó vivir con familia. En relación a la antigüedad en la organización, el 53% dijo tener menos de 3 años laborando.

Instrumento

Balance vida-trabajo fue evaluado utilizando el instrumento de Dex y Bond (2005) mediante 10 reactivos. La escala reporta alfa de Cronbach de 0.66 a 0.80. La capacitación fue medida utilizando las escalas de Panda y Kumar Sahoo (2017) y Prieto y Pérez Santana (2014) mediante 5 reactivos. Las escalas reportan alfa de Cronbach que va desde 0.86 a 0.87. Desarrollo se midió con escala de Zimmerman, Swider y Boswell (2018) mediante 5 reactivos; la escala reporta alfa de Cronbach de 0.74. Comunicación, trabajo en equipo y empoderamiento fueron medidas con escalas de Nayak et al. (2016), comunicación con 4 reactivos, trabajo en equipo con 4 reactivos y empoderamiento con 5 reactivos y alfa de Cronbach reportada de 0.797, 0.916 y 0.886 respectivamente. Recompensas financieras y no financieras se midió con escala de Panda y Kumar Sahoo (2017) con 6 reactivos y alfa de Cronbach de 0.763. Todas las afirmaciones tienen respuestas en escala de 5 puntos tipo Likert que van desde 0 = totalmente en desacuerdo a 4 = totalmente de acuerdo. Se incluyeron en el instrumento, reactivos relacionados con el género (masculino y femenino), edad, situación personal de convivencia en casa, antigüedad en el puesto, horas promedio laboradas por semana y horas promedio extra laboradas por semana.

Procedimiento

Se envió el cuestionario en línea a un total de 300 empleados por medio de mensajería instantánea. La respuesta al cuestionario fue completamente voluntaria y se informó a los participantes en relación a la

⁴ Empresas manufactureras grandes: más de 250 trabajadores, más de 250 millones de pesos de ventas anuales o tope máximo combinado de 250 (trabajadores por 10% más ventas anuales por 90%), según el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio del 2009 (México).

confidencialidad de los datos recabados en la investigación. Fueron recibidas un total de 190 cuestionarios, de los cuales 139 fueron seleccionados de acuerdo a los criterios de participación en la investigación. Se analizaron los ítems con el paquete SPSS versión 22. Se realizaron análisis descriptivos, se determinó el coeficiente de consistencia interna y se obtuvieron las correlaciones. Se realizó un análisis de regresión lineal múltiple con los promedios de las variables independientes capacitación, desarrollo, comunicación, trabajo en equipo, empoderamiento y recompensas financieras y no financieras y la variable dependiente BVT para determinar la relación entre las variables y su efecto con la variable dependiente.

Resultados y discusión

Se determinó el coeficiente de consistencia interna de los factores mediante el alfa de Cronbach, obteniendo un alfa de 0.765 a 0.868 (Tabla 1), quedando para tal resultado, la escala de capacitación con un total 4 reactivos, desarrollo con 4 reactivos, comunicación con 3 reactivos, trabajo en equipo con 4 reactivos, empoderamiento con 5 reactivos, trabajo en equipo con 6 reactivos, recompensas financieras y no financieras con 6 reactivos y BVT con 9 reactivos.

Tabla 1
Consistencia interna de las escalas

Escalas/reactivos	MIN	MAX	M	D.E.	&
Capacitación					0.831
Los trabajadores tenemos programas de capacitación continua	0	4	3.12	.885	
El programa de capacitación personalizado promueve en mí, nuevas habilidades y comportamientos	0	4	3.09	.838	
Me siento cómodo con las tareas asignadas después de la capacitación	0	4	3.14	.687	
Las necesidades de capacitación son detectadas adecuadamente	0	4	2.91	.812	
Desarrollo					0.780
Quienes hacen bien su trabajo, tienen muchas oportunidades de ser promovidos a un mejor puesto	0	4	2.70	1.040	
La gente avanza tan rápido aquí como lo hacen en otros lugares	0	4	2.18	.934	
Estoy satisfecho con mis posibilidades de promoción	0	4	2.55	.919	
Se realiza una evaluación del desempeño a los empleados	0	4	2.91	.959	
Comunicación					0.804
Me puedo comunicar abiertamente sobre las dificultades laborales con mis superiores	0	4	2.94	.954	
Recibo información previa sobre los cambios en el trabajo	0	4	2.89	1.026	
Se comparten las opiniones entre los jefes y los operadores	0	4	2.83	.940	
Trabajo en equipo					0.765
El trabajo en equipo es frecuente	0	4	3.31	.700	
Me siento parte de un equipo eficiente	0	4	3.17	.881	
La carga de trabajo es compartida equitativamente por los miembros del equipo	0	4	2.81	1.053	
La experiencia del personal es respetada por los miembros del equipo	0	4	2.94	.769	
Empoderamiento					0.868
Tengo autonomía para hacer mi trabajo	0	4	3.07	.677	
Participo en las decisiones tomadas por los superiores en mi área de trabajo	0	4	2.68	.925	
Mis opiniones y sugerencias son bien recibidas por mis superiores	0	4	2.84	.862	

Tengo acceso a la información necesaria para tomar buenas decisiones	0	4	2.93	.813	
Tengo una buena comprensión del trabajo	0	4	3.25	.627	
Recompensas financieras y no financieras	0	4			0.842
Mi salario es bueno	0	4	2.73	.939	
Los aumentos de sueldo son buenos	0	4	2.53	1.131	
Mis beneficios son buenos	0	4	3.06	.800	
Recibo pagos justos por las horas extras	0	4	2.88	1.130	
Recibo agradecimientos y cumplidos	0	4	2.77	.871	
Hacen énfasis en el reconocimiento y los valores	0	4	2.96	.892	
Balance vida-trabajo					0.831
No tengo mucho tiempo para socializar o relajarme con mi pareja o ver a la familia entre semana	0	4	2.12	1.164	
Tengo que llevarme el trabajo a casa casi todas las noches	0	4	3.17	.722	
Seguido me quedo en el trabajo tarde o trabajo durante los fines de semana	0	4	2.53	1.002	
Es difícil relajarme y olvidarme de los problemas del trabajo	0	4	2.60	1.012	
Me preocupa el efecto del estrés laboral en mi salud	0	4	2.08	1.186	
La relación con mi pareja se encuentra inestable debido a la presión o las largas horas de trabajo	0	4	3.02	.821	
Mi familia no toma en cuenta mi opinión, ya sea porque no los veo lo suficiente o porque estoy demasiado cansado(a)	0	4	2.97	.963	
Es difícil encontrar tiempo para pasatiempos, actividades recreativas o para mantener amistades y relaciones familiares duraderas	0	4	2.59	1.076	
Me gustaría reducir mis horas de trabajo y mis niveles de estrés, pero siento que no tengo control sobre la situación actual	0	4	2.24	1.201	

Se calculó el promedio de las variables de cada escala y se obtuvo una prueba de validez concurrente a través de un análisis de correlación bivariada de Pearson entre las variables para determinar las relaciones con valores de suficiente significancia ($p < .05$) (Tabla 2). Todas las escalas presentaron una relación significativa positiva, en especial las escalas empoderamiento con comunicación y trabajo en equipo; capacitación con empoderamiento y recompensas financieras y no financieras; trabajo en equipo con comunicación y desarrollo con comunicación.

Tabla 2
Correlación de las escalas

		Promedio de capacitación	Promedio de desarrollo	Promedio de comunicación	Promedio de trabajo en equipo	Promedio de empoderamiento	Promedio de recompensas financieras y no financieras	Promedio de balance vida-trabajo
Promedio de capacitación	Correlación de Pearson	1	.579**	.599**	.566**	.691**	.612**	.502**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139

Promedio de desarrollo	Correlación de Pearson	.579**	1	.647**	.553**	.588**	.579**	.367**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139
Promedio de comunicación	Correlación de Pearson	.599**	.647**	1	.667**	.740**	.636**	.486**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139
Promedio de trabajo en equipo	Correlación de Pearson	.566**	.553**	.667**	1	.742**	.658**	.488**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139
Promedio de empoderamiento	Correlación de Pearson	.691**	.588**	.740**	.742**	1	.665**	.474**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	139	139	139	139	139	139	139
Promedio de recompensas financieras y no financieras	Correlación de Pearson	.612**	.579**	.636**	.658**	.665**	1	.404**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	139	139	139	139	139	139	139
Promedio de balance vida-trabajo	Correlación de Pearson	.502**	.367**	.486**	.488**	.474**	.404**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	139	139	139	139	139	139	139

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

Posteriormente se realizó un análisis de regresión lineal múltiple con los promedios de las variables independientes capacitación, desarrollo, comunicación, trabajo en equipo, empoderamiento y recompensas financieras y no financieras y la variable dependiente BVT. Los resultados arrojaron una $R=0.575$, R cuadrada = 0.331 y R cuadrada ajustada = 0.300. En el modelo propuesto, las variables capacitación y trabajo en equipo resultaron con un valor de $p < .05$ (Tabla 3).

Tabla 3

Coefficientes estandarizados de regresión múltiple para el modelo Balance vida-trabajo

Variable	Beta	t	p
Capacitación	.299	2.832	.005
Desarrollo	-.045	-.446	.656
Comunicación	.211	1.783	.077
Trabajo en equipo	.235	2.050	.042
Empoderamiento	-.015	-.115	.908
Recompensas financieras y no financieras	-.033	-.303	.762

$R=0.575$, R cuadrada=0.331, R cuadrada ajustada=0.300

Los resultados obtenidos confirman la teoría en relación a la identificación de las variables capacitación y trabajo en equipo como predictoras del BVT según los modelos propuestos por Nayak et al. (2016) y

Panda y Kumar Sahoo (2017), sin embargo, no se confirmó la relación causal con el resto de las variables. La explicación del modelo sugiere profundizar en relación a las numerosas variables predictoras del BVT. La aplicación de instrumentos dirigidos a sectores diferentes al industrial y poblaciones culturalmente distintas son elementos de posible afectación en los resultados obtenidos, esto en razón de la escasa literatura que existe en esta temática relacionada con organizaciones industriales; por lo que se identifica un área de oportunidad en el desarrollo de instrumentos acorde a la población y actividad económica propuesta. La presente investigación presenta resultados incipientes en un área del conocimiento sin explorar en países latinoamericanos.

Conclusiones

Investigaciones realizadas reportan que existe una relación positiva y directa entre las intervenciones organizacionales a favor del trabajador y su desempeño en las organizaciones. El incremento de la calidad de vida de los trabajadores impacta de forma positiva en el desarrollo de las organizaciones.

La intervenciones organizacionales de capacitación, desarrollo, comunicación, trabajo en equipo y recompensas financieras y no financieras están relacionadas positiva y significativamente entre ellas, lo que indica que se presenta un enriquecimiento en cada beneficio organizacional en la medida en la que se mejora otro. Esto permite asegurar que la implementación de cualquiera de las intervenciones descritas refleja un panorama positivo en diversas áreas de la organización.

Las intervenciones de capacitación tienen un impacto destacado del resto de las intervenciones, considerándose un aspecto prioritario para el trabajador; en particular destaca la relación positiva con el empoderamiento y las recompensas financieras y no financieras. Un trabajador capacitado siente tener el conocimiento suficiente para tomar decisiones y proponer acciones, esto permite a su vez mejorar la comunicación y el desarrollo, impactando de manera positiva en las recompensas financieras y no financieras que obtiene. El desarrollo, por su parte, se relaciona con la comunicación y el empoderamiento principalmente. Una percepción de satisfacción por el desarrollo del colaborador al interior de la organización lo involucra de manera significativa en la misma. Por otra parte, la comunicación es fundamental para el empoderamiento y el trabajo en equipo, esto permite asumir adecuadamente la actividad laboral y establecer canales de acercamiento con el resto de los colaboradores, volviéndose en una dinámica propositiva y coordinada. Existe una relación positiva entre el BVT y la capacitación, lo que permite concluir que es fundamental para el trabajador tener el conocimiento suficiente para desempeñarse de manera adecuada en su ámbito laboral. La comunicación al interior de la empresa y la confianza de poder expresar las opiniones libremente son consideradas importantes para los trabajadores. Esta misma comunicación expresada en equipos de trabajo, mediante la colaboración y el respeto son fundamentales para percibir también un balance de vida y trabajo.

Los hallazgos de la presente investigación permiten concluir que el BVT es explicado en un 30% por las variables de comunicación y trabajo en equipo. Existe una relación significativa, directa y positiva entre estas variables independientes con la variable dependiente BVT. Los resultados permiten aceptar las hipótesis *H1* y *H4* y rechazar las hipótesis *H2*, *H3*, *H5* y *H6*.

La identificación de las intervenciones organizacionales que impactan en el BVT y la relación que existe entre estas intervenciones, permitirá tomar decisiones encaminadas a fortalecer las políticas organizacionales de estos aspectos, sabiendo de antemano que cualquier decisión que favorezca estas variables tendrá un impacto positivo en el resto de ellas, incrementando así, la percepción de BVT y el compromiso por parte del trabajador para una mejor competitividad, productividad y desarrollo de las organizaciones.

Es base a lo anterior, se proponen algunas intervenciones relacionadas con las variables descritas. Se considera conveniente que las organizaciones ofrezcan programas formales de capacitación para el desarrollo de habilidades presentes y futuras, incluyendo conocimientos técnicos e interpersonales,

utilizando maquinaria y equipos similares a los que se manipularán y se propone que se realice una retroalimentación de la capacitación recibida. Además de la instrucción relacionada con la actividad laboral específica, se consideran importantes las capacitaciones en relación con la misión y valores de la organización, las iniciativas de calidad, técnicas para resolución de problemas, habilidades para desarrollar el empoderamiento, para crear equipos de trabajo y desarrollarlos, así como de manejo del estrés y del cambio; éstas deberán hacerse extensiva tanto a los empleados recién contratados como a los que cuentan con experiencia. La capacitación es más que la adquisición de habilidades y su aplicación o no, constituye un mensaje no intencional de la organización. Es adecuado también, tener planes formales de desarrollo para los empleados y discutir con ellos sus expectativas al comienzo de cada ciclo, así como ofrecerles actividades que desarrollen sus habilidades futuras, considerando apoyos para su preparación académica si es necesario y ofrecer una clara retroalimentación de su desempeño. El establecimiento de canales de comunicación abierta tanto en sentido horizontal como vertical permite a los colaboradores acceder a información de la organización y conocer sus estrategias, permitiéndoles contribuir a su cumplimiento; la creación de sistemas de sugerencias involucra a los colaboradores haciéndolos partícipes mediante propuestas de mejora. El uso extensivo de equipos de trabajo en toda la organización es una actividad sugerida. El establecimiento de equipos autoguidados donde se combinan diferentes habilidades y talentos para trabajar sin la usual supervisión mediante un propósito común, le dará significado al trabajo y beneficios a las organizaciones. Los equipos multidisciplinarios de trabajo, conformados para la realización de proyectos o resolución de problemas son una estrategia actual y efectiva. Además, se requiere la participación de los empleados para desafiar y adaptarse a entornos cambiantes, es decir, empoderarlos para que tomen las mejores decisiones, enriqueciendo así su desempeño, haciendo su trabajo más significativo. Esto permite el involucramiento del empleado con la organización y una participación más activa mediante el acceso a los recursos. Tareas menos rigurosas y la cesión de autoridad para la toma de decisiones permitirán lograr este objetivo, incluyendo también la flexibilidad en el trabajo. Entre las intervenciones relacionadas con las recompensas financieras y no financieras se encuentran los bonos por desempeño, los incentivos individuales y grupales de corto y largo término, los incrementos regulares al sueldo y beneficios económicos en especie, así como los reconocimientos no monetarios.

Limitaciones y futuras investigaciones

La presente investigación establece las bases para futuras investigaciones del BVT en organizaciones industriales en países en desarrollo, los cuales cuentan con grandes rezagos en materia laboral relacionada con los beneficios para los trabajadores. La literatura local es escasa en esta materia por lo que se recomienda profundizar en esta problemática para identificar claramente todas las intervenciones relacionadas con el bienestar y mejoramiento del balance de vida de los trabajadores y su impacto en el desarrollo de la industria, la cual presenta grandes retos de competitividad y rigidez en sus procesos de trabajo. El estudio fue limitado a industrias del estado de Sonora, México, por lo que se sugiere ampliarlo a diferentes localidades para evaluar el comportamiento por regiones.

Como parte de las limitaciones que se tuvieron en el desarrollo de la presente investigación se detectaron el temor de los trabajadores por expresar su opinión libremente y la falta de interés de las oficinas de capital humano de las organizaciones para contribuir a la investigación. Los cuestionarios fueron aplicados en el periodo declarado como contingencia sanitaria por COVID-19 lo que dificultó el contacto personal con los encuestados.

Agradecimientos

Proyecto financiado con recursos del Programa para el Desarrollo Profesional Docente, Apoyo a la incorporación de nuevos profesores de tiempo completo.

Referencias

- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Appelbaum, S. H., Karasek, R., Lapointe, F., & Quelch, K. (2014). Employee empowerment: Factors affecting the consequent success or failure—part I. *Industrial and Commercial Training*, 46(7), 379–386. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2013-0033>
- Appelbaum, S. H., Karasek, R., Lapointe, F., & Quelch, K. (2015). Employee empowerment: Factors affecting the consequent success or failure (Part II). *Industrial and Commercial Training*, 47(1), 23–30. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2013-0034>
- Bailey, T. (2009). *Organizational culture, macro and micro empowerment dimensions, and job satisfaction: an application on concurrent mixed and multi-level methods in the federal sector*. ISBN-10: 1-59942-291-3
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Chang, A., Mcdonald, P., & Burton, P. (2010). Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: A critical review. In *International Journal of Human Resource Management* 21(13): 2381–2413. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516592>
- Chaudhry, A. A., Imran Malik, M., & Ahmad, I. (2011). Examining the Relationship of Work-Life Conflict and Employee Performance (A Case from NADRA Pakistan). *International Journal of Business and Management*, 6(10): 170-177. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n10p170>
- Chen, H.-J. (2010). Linking employees' e-learning system use to their overall job outcomes: An empirical study based on the IS success model. *Computers & Education*, 55(4), 1628–1639. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2010.07.005>
- Cooke, F. L., & Jing, X. (2009). Work-Life Balance in China: Sources of Conflicts and Coping Strategies. *NHRD Network Journal*, 2(6), 18–28. <https://doi.org/10.1177/0974173920090603>
- De Cieri, H., Holmes, B., Abbott, J., & Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 90–103. <https://doi.org/10.1080/0958519042000295966>
- Delaney, J. T. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4):949-969.
- Delery, J. & Gupta, N. (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters. *Journal of Organizational Effectiveness*, 3(2), 139–163. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0028>
- Dex, S. & Bond, S. (2005). Measuring work-life balance and its covariates. In *Work, Employment and Society*, 19(3) 627–637. <https://doi.org/10.1177/0950017005055676>
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance, *Industrial Relations*, 42(2): 145-167.
- Evans, W. R. & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758–775. <https://doi.org/10.1177/0149206305279370>
- Ford, J. K. (2014). *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*. Psychology Press
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Greenhaus, J. H., University, D., & Singh, R. (2003). *Sloan Network Encyclopedia Entry Work-Family Linkages*.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2014.08.010>

- INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). Industria manufacturera. https://www.inegi.org.mx/temas/manufacturas/#Informacion_general
- Joo, B. K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69–85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20031>
- Kaye, B. & Jordan-Evans, S. (2000). Retention: Tag , You ' re It! *Training & Development*. <http://careersystemsintl.org/PDF%20Files/Retention%20-%20Tag%20Youre%20It.pdf>
- Maurer, T. and Lippstreu, M. (2008). Who will be committed to an organization that provides support for employee development? *Journal of Management Development*, 27(3):328-347. <https://doi.org/10.1108/02621710810858632>
- McElroy. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 11(3):327-335.
- Moavenzadeh, J., & Bernard, M. (2013). *Manufacturing for Growth Strategies for Driving Growth and Employment Volume 1: Globally Competitive Policy A World Economic Forum Report in collaboration with Deloitte Touche Tohmatsu Limited 3 Manufacturing for Growth Strategies for Driving Growth and Employment*. www.weforum.org/tel:+41
- Nayak, T., Sahoo, C. K., Mohanty, P. K., & Sundaray, B. K. (2016). HR interventions and quality of work life of healthcare employees: an investigation. *Industrial and Commercial Training*, 48(5), 234–240. <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2015-0019>
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). *Doing better for families*.
- OIT Oficina Internacional del Trabajo. (2011). Conciliación del trabajo y la vida familiar. *Sección de Formulación de Políticas. Segmento de Empleo y Protección Social, 2000*, 1–21. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_163643.pdf
- Panda, A., & Kumar Sahoo, C. (2017). Impact of human resource interventions on work-life balance: a study on Indian IT sector. *Industrial and Commercial Training*, 49(7–8), 329–336. <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2017-0009>
- Pelit, E., Öztürk, Y., & Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784–802. <https://doi.org/10.1108/09596111111153475>
- Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345–365. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2016-0008>
- Prieto, M. & Pérez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior : the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208.
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: Theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564–579. <https://doi.org/10.1108/EJTD-May-2012-0015>
- Rao, M. S. (2016). Innovative tools and techniques to manage your stress to ensure work-life balance. *Industrial and Commercial Training*, 48(6), 320–324. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2015-0035>
- Salas, E., Sims, D. E., & Shawn Burke, C. (2005). Is there A “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599. <https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- UNIDO United Nations Industrial Development Organization (2020). *Competitive Industrial Performance Report Index 2020*. <https://www.unido.org/news/unidos-competitive-industrial-performance-index-2020-country-profiles-published>
- Vancouver, J. B., & Kendall, L. N. (2006). When self-efficacy negatively relates to motivation and performance in a learning context. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1146–1153. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1146>
- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). an Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence. *Personnel Psychology*, 44(2), 333–352. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00962.x>
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The Impact of High Involvement Work

- Processes on Organizational Effectiveness. *Group & Organization Management*, 24(3), 300–339. <https://doi.org/10.1177/1059601199243004>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Zimmerman, R. D., Swider, B. W., & Boswell, W. R. (2018). Synthesizing content models of employee turnover. *Human Resource Management*, 58(1):99-114. <https://doi.org/10.1002/hrm.21938>
- Zumrah, A. R., Boyle, S., & Fein, E. C. (2013). The consequences of transfer of training for service quality and job satisfaction: An empirical study in the Malaysian public sector. *International Journal of Training and Development*, 17(4), 279–294. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12017>

Acceso de las mujeres a los puestos directivos en empresas latinoamericanas: Caso Argentino

Women's access to management positions in Latin American companies: The Argentine Case

Estefanía, Solari¹

Resumen

En el presente trabajo se llevó a cabo un análisis de las empresas en América Latina en relación al acceso de las mujeres a puestos directivos y su relación con el tamaño de las empresas, para lo que se realizaron pruebas Chi-2 de Pearson. Luego se profundizó sobre esta temática en Argentina, para este caso se relacionó el acceso a puestos directivos con las variables: sector de actividad, tamaño de la empresa y experiencia en el sector, desarrollándose un modelo Logit. Se utilizó la base de datos de la encuesta Enterprise Surveys (año 2017) del Banco Mundial. Algunos de los principales hallazgos han sido: a) En cuanto a la representación de las mujeres en puestos directivos, se presentan diferencias según el país del que se trate, en la Argentina la proporción es del 8.6%, en Uruguay del 12.1%, en Paraguay del 17%, en Colombia del 19.7% y en Bolivia del 24.2%; b) El acceso de las mujeres a puestos directivos es mayor en las pequeñas empresas y c) Para el caso de la Argentina se concluyó que el acceso de las mujeres a puestos directivos está relacionado con el tamaño de la empresa y la experiencia.

Palabras clave: *techo de cristal, segregación vertical, discriminación de género*

Abstract

In this article, an analysis of companies in Latin America was carried out in relation to women's access to management positions and their relationship with the size of companies, for which Pearson's Chi-2 tests were performed. Then, this topic was deepened for Argentina, in this case access to managerial positions was related to the variables: activity sector, company size and experience in the position, developing a Logit model. The database of the World Bank's Enterprise Surveys survey (year 2017) was used. Some of the main findings have been: a) Regarding the representation of women in management positions, there are differences according to the country in question, in Argentina the proportion is 8.6%, in Uruguay 12.1%, in Paraguay 17%, in Colombia 19.7% and Bolivia 24.2%; b) Women's access to managerial positions is greater in small companies and c) In the case of Argentina, it was concluded that women's access to management positions is related to the size of the company and experience.

Key words: *glass ceiling, vertical segregation, gender discrimination*

Códigos JEL: J16, L33, K38

Artículo Recibido: 07 de junio de 2020
Artículo Aceptado: 23 de marzo de 2021

¹ Doctora en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de La Plata. Docente-investigadora Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata; Último grado académico; cargo; departamento, división, centro o campus; e Institución de afiliación; línea de investigación: responsabilidad social empresarial y Pymes. E-mail: estefania.solari@econo.unlp.edu.ar , ORCID: 0000-0002-2532-5034

Introducción

En este trabajo se analiza la situación de las empresas en América Latina (AL) en relación al acceso de las mujeres a puestos directivos, profundizando la investigación para el caso de Argentina, a partir de datos proporcionados por el Banco Mundial relevados mediante la Enterprise Survey.

Es preciso señalar que en la región se utilizan por lo menos dos definiciones distintas para clasificar a las empresas según el tamaño: una definición basada en la cantidad de ocupados por empresa y la otra que utiliza las ventas como criterio para identificar su tamaño económico (Park et al., 2019). En esta investigación se utilizó el primer criterio que es el utilizado por el Banco Mundial para la clasificación de las empresas por tamaño.

También es menester aclarar que la información cuantitativa sobre las empresas en los países de América Latina es bastante escasa y, en general de mala calidad (Correa et al., 2018). Por esta razón es difícil analizar la evolución del desempeño de estas empresas y, a veces, existen problemas para estimar correctamente su peso en la producción y el empleo. Por tal motivo, no se pudo analizar la totalidad de los países de América Latina sino sólo de aquellos que se encontraba disponible la información: Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, Paraguay y Uruguay.

El trabajo se estructura de la siguiente manera, en primer lugar, se presenta la justificación del trabajo, seguida del marco teórico, luego se definen los objetivos y a continuación se describe la metodología. El siguiente apartado contiene los resultados que fue dividido de la siguiente manera: en una primera parte, se presenta un análisis descriptivo en relación a las siguientes variables: acceso de las mujeres a puestos directivos y su relación con el tamaño de las empresas y luego en una segunda parte, se profundizó en el caso particular de Argentina, se determina la variación puntual (2010-2017) a puestos directivos por parte de las mujeres en las empresas y posteriormente se estudia si la condición del acceso de las mujeres a puestos directivos estaba condicionado por el sector de actividad, el tamaño de la empresa y la experiencia en el puesto, en este caso se utilizó un modelo Logit. Por último, se exponen las conclusiones y las referencias bibliográficas.

Justificación del trabajo

Este estudio es de gran importancia si tenemos en cuenta que los gobiernos de la región deben desarrollar políticas destinadas a transformar la igualdad de género, en todos los ámbitos, incluyendo al laboral.

La igualdad de género es parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Agenda 2030 ha definido 17 ODS con 169 metas, que fueron aprobados por 193 estados miembros de las Naciones Unidas y entraron en vigencia el 1 de enero de 2016. Los mismos, retoman las lecciones aprendidas con los Objetivos de Desarrollo del Milenio y se proponen dar cuenta de los desafíos pendientes. Para su implementación cada país debe adaptarlos a su realidad y necesidades.

Los ODS agrupan sus objetivos en las siguientes dimensiones: la económica-financiera, la ambiental y la social. Su naturaleza global de aplicación y su universalidad involucra a países en desarrollo y con capacidad diferentes y promueve el respeto de las políticas y prioridades nacionales. Cabe aclarar que los países analizados en la presente investigación son todos estados miembros de las Naciones Unidas y adhieren a los ODS.

Puesto que la presente investigación tiene como objetivo analizar el acceso de las mujeres a puestos directivos, es importante contextualizar que si bien iniciativas como los ODS lo promueven, específicamente el objetivo 8: "Trabajo decente y crecimiento económico" que incluye la meta: "8.5) Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas

con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor”, aún queda mucho por avanzar.

Es así como más allá de iniciativas como los ODS y del haber asistido en las últimas décadas a importantes cambios con la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral, esta incorporación no ha sido «real», los datos no reflejan una feminización completa; evidenciándose que las mujeres acceden a cargos en algunos sectores como el administrativo, o bien en trabajos como auxiliares, cajeras, recepcionistas, dependientas de comercio, o restauración, limpieza etc., mientras que los hombres ocupan en mayor medida puestos de dirección o alta dirección; o en empresas del sector automotriz; o trabajos en docencia universitaria, entre otros (Jiménez, 2017).

Marco teórico

Durante la revolución industrial se configuró una estructura de clases sociales organizada en torno a la ocupación en el sistema productivo, en el cual preponderaba el desempeño de los hombres, quienes asignaban la posición de clase al resto de los miembros de la familia. Más tarde en la década del '60 del siglo XX esto se ve modificado ante la progresiva incorporación de las mujeres al mercado laboral remunerado y a los estudios universitarios (Alcañiz, 2015). No obstante, las mujeres se introducen en el trabajo remunerado con una identidad de género, vinculada con el rol de cuidadora y ejecutora de las tareas domésticas (Neilson y Stanfors, 2014), por lo tanto no se puede dejar a un lado la segmentación y segregación del mercado laboral al cual acceden las mujeres.

La igualdad de género no es un fin en sí mismo; es también un medio esencial para alcanzar objetivos de desarrollo más amplios que van desde la reducción de la pobreza, el aumento de la productividad, la disminución de la tasa de fecundidad, la reducción de la mortalidad y el trabajo infantil, hasta el incremento de poder en la toma de decisiones y negociaciones para las mujeres en los hogares. Todos estos factores contribuyen al crecimiento económico, sea directa o indirectamente. A la inversa, la desigualdad de género puede ser una rémora significativa para el crecimiento económico, teniendo en cuenta que algunos de los países que cuentan con los niveles más altos de desigualdad suelen ser aquellos con los niveles más bajos de ingresos per cápita (Ameratunga Kring y Kavar, 2011).

Es importante aclarar que la segregación de género se convierte en discriminatoria en la medida en que las actividades laborales femeninas van acompañadas de sueldos más bajos, mayor índice de desempleo, menor valoración social y mayor inestabilidad. El carácter de complementariedad, característica del trabajo femenino, deriva fundamentalmente de la menor dedicación temporal y de la menor retribución económica, con lo que indicadores como: salario, tiempo, valoración y estabilidad, se realimentan entre sí y generan el “efecto madeja” (Barberá Heredia, Ramos, Sarrió y Candela, 2002).

La igualdad sustantiva de género no necesita justificaciones: eliminar las diferencias en las oportunidades para mujeres y hombres es un fin en sí mismo, contribuye al cumplimiento de la Agenda 2030 y a alcanzar los derechos humanos para todos y todas (Díaz Langou, et al., 2019).

De esta manera la Organización Internacional del Trabajo (OIT) persigue el objetivo de situar al empleo en el centro de las políticas económicas y sociales, reafirmando la importancia de promover el empleo productivo y el trabajo decente para las mujeres y los hombres. Los argumentos relacionados con la igualdad, desde la perspectiva de los derechos humanos, buscan solucionar la situación de vulnerabilidad, discriminación y desventaja que mujeres u hombres enfrentan en la vida económica como un asunto de justicia y derechos fundamentales.

En cuanto al acceso a un empleo remunerado por parte de las mujeres, en el año 2018 había 673,9 millones de mujeres asalariadas (o el 52,5 por ciento de las mujeres empleadas) y 1050 millones de hombres asalariados (o el 51,7 por ciento de los hombres empleados) en todo el mundo. Destacándose que desde 1991, el porcentaje de trabajadoras asalariadas ha aumentado 10 puntos porcentuales, en

comparación con el crecimiento del 6,8 por ciento registrado por sus homólogos masculinos (OIT, 2019 a.). Sin embargo, el crecimiento más rápido de la incidencia del empleo asalariado en el empleo femenino total no ha ido acompañado de una disminución considerable de la brecha entre el salario promedio de los hombres y el de las mujeres. En la actualidad, la brecha salarial por motivo de género sigue siendo del 18,8 por ciento en todo el mundo superior para hombres, abarcando desde el 12,6 por ciento en los países de ingresos bajos hasta el 20,9 por ciento en los países de ingresos medios y altos. Por consiguiente, se necesitan esfuerzos especiales y concertados para acelerar el cierre de la brecha salarial por motivo de género (OIT, 2019 b.).

Es así como aun cuando el derecho a igual remuneración por igual tarea sin ningún tipo de discriminación es un principio constitucional que debe estar garantizado para todos y todas, la brecha salarial persiste siendo el resultado de diversos fenómenos que quedan invisibilizados, generándose una brecha de ingresos de manera transversal entre hombres y mujeres, a saber: las diferencias en las horas dedicadas al mercado de trabajo, la segregación horizontal y vertical, y la informalidad, entre otras (Díaz Langou, et al., 2019).

Analizando el mercado laboral en América Latina, cinco de cada cien mujeres se encuentran desocupadas, mientras que solo tres de cada cien varones lo están. Estas tasas se mantuvieron relativamente estables a lo largo de los últimos treinta años, aunque con algunas heterogeneidades regionales: Brasil y Colombia registraron las mayores tasas de desempleo femenino (cercasas a 10%), mientras que Guatemala, la menor (1,4%) (Marchionni, Gasparini y Edo 2019).

Acceso de las mujeres a puestos directivos

Al abordar la temática del acceso de las mujeres a puestos directivos, se debe comenzar con la metáfora del “Techo de cristal”, la misma es dominante en las ciencias sociales desde finales de la década de los ochenta para describir los desafíos que enfrentan las mujeres para acceder a puestos de mayor responsabilidad en sus organizaciones laborales (Bustos, 2002; Gaete Quezada, 2018; Gaete Quezada y Alvarez Rodríguez, 2020).

En este mismo sentido, un artículo de la Comisión Tripartita de Igualdad de Trato y Oportunidades (2017) en la Argentina, pone énfasis en el concepto de “techo de cristal” en el ámbito empresarial argentino, que dificulta a las mujeres el acceso a puestos jerárquicos y de mayor responsabilidad y remuneración, y deja de manifiesto que aun en los casos en que las mujeres acceden a puestos jerárquicos, en general, se trata de gerencias con menores remuneraciones como por ejemplo la de administración o recursos humanos, cuando los hombres acceden a gerencias como las de ventas o las financieras, con mejores remuneraciones.

La consideración del techo de cristal se presenta como un conjunto de barreras (muchas veces invisibles) internas o externas a la organización. En términos generales, las barreras internas describen aspectos que son propios de cada organización y que facilitan el desarrollo del techo de cristal, por ejemplo, el clima organizacional o las políticas de promoción. En cambio, las barreras externas que generan el techo de cristal se relacionan con elementos o condiciones que se generan en cada sociedad o territorio donde está inserta una organización, como por ejemplo la existencia de una cultura patriarcal o el escaso desarrollo del mercado laboral (Gaete Quezada, 2018).

Respecto a las barreras Ramos, Barbera y Sarrio (2003), detallan factores de tipo interno y externo que estarían dificultando el ascenso de las mujeres a puestos de poder:

a) Barreras internas asociadas a la identidad de género femenina: éstas tienen relación con el proceso de socialización que fomenta el desarrollo de características y actitudes asociadas a la identidad femenina que pueden ser negativas para su promoción y éxito profesional.

b) Barreras externas asociadas a la cultura organizacional y los estereotipos de género. La cultura organizacional actúa bloqueando la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género. Así tenemos: 1) las reglas informales, redes masculinas existentes en las organizaciones, 2) la política de recursos humanos relativa a la selección de personal y de desarrollo de carrera de los miembros de la organización, 3) la escasez de mentorización de mujeres, y 4) la falta de políticas organizacionales tendientes a lograr un mayor respeto a la vida privada y a la conciliación entre el trabajo y la familia.

c) Barreras producidas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares: el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica. El triple papel de las mujeres: esposa, madre y directiva; representa un problema crucial para asumir puestos que demandan disponibilidad casi total. Por otro lado, la falta de un reparto equitativo de las responsabilidades familiares y la falta de apoyos organizacionales, impiden a las mujeres asumir puestos de poder.

Según Sarrió, Barberá, Ramos y Candela (2002) son pocas las mujeres que han podido romper el techo de cristal. Muchas veces las responsabilidades familiares, la crianza de los hijos y las escasas oportunidades de promoción han obstaculizado el desarrollo profesional y laboral de muchas mujeres. En este mismo sentido cabe destacar que según un informe de la OIT (2019 b.) las madres de niños pequeños son las que menos probabilidades tienen de ocupar un cargo directivo, mientras que los padres de niños pequeños son los que tienen más probabilidades: el 25,1% de las personas que ostentan cargos directivos con niños pequeños (de 0 a 5 años de edad) son mujeres, y el 74,9% son hombres

En el período 2000-2002 según una investigación de Sarrió, Barberá, Ramos, y Candela (2002) la proporción general de los puestos directivos ocupados por mujeres estaba entre un 20 y un 40 por ciento, y a su vez, las variaciones regionales se demostraban muy pronunciadas: América del Norte, América Latina y Europa del Este contaban con una mayor proporción de mujeres en puestos directivos que en Asia Oriental, Asia Meridional y Oriente Medio.

En España la incorporación de la mujer al mercado laboral ha avanzado considerablemente, como lo prueba el que la tasa de actividad de la población femenina en edad de trabajar haya pasado del 52 por ciento en el año 2000 al 63 por ciento en 2008 en España y del 60 por ciento al 64 por ciento en la Unión Europea. Ahora bien, su presencia en puestos de decisión y cargos de responsabilidad continúa siendo mucho menor que la de los hombres (Castaño, Martín, Vázquez, y Martínez, 2010).

En este mismo sentido una investigación de Chinchilla, Poelmans y León (2005) en el año 2004, evidenció que las mujeres españolas ocupaban sólo el 5.41% de las presidencias de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35, el 2.5% de los puestos de vicepresidencia y el 2.88% de los consejeros. Fuera de estas empresas, la presencia de mujeres en puestos directivos era del 18.9%. Este valor aumenta cuando hablamos de empresas con menos empleados llegando hasta un 27.2%.

Respecto a las razones por las que se evidenció baja presencia de las mujeres españolas en los consejos de administración, para el 43% de las directivas españolas los principales obstáculos en el desarrollo de su trayectoria profesional ha sido la escasa representatividad de la mujer española en puestos de dirección, los estilos de dirección rígidos (32%), las reuniones a última hora de la tarde (13%) y la discriminación salarial (12%) (Chinchilla, et al., 2005).

Respecto a la experiencia laboral otra investigación en España (Castaño, Martín, Vázquez, y Martínez, 2010) establece que los hombres tienen más antigüedad en su puesto directivo y en la empresa que las mujeres en promedio ellos llevan siete años en el puesto actual, frente a los cinco de las directivas.

En México la investigación de Camarena Adame y Saavedra García (2018) muestra que en promedio, las mujeres que conforman el consejo de administración en las empresas que cotizan en la Bolsa de Mercado de Valores (BMV), sólo alcanzan el 4.56 %, asimismo, de las 500 mejores empresas para trabajar en México, sólo el 3% se encuentran dirigidas por mujeres, y de las 50 mujeres más poderosas de México,

sólo el 14% trabajan como ejecutivas en una empresa, ello evidencia que a pesar de los avances referentes a la igualdad de género en este país, aún resulta difícil para las mujeres superar el techo de cristal.

Lo expuesto en el párrafo anterior se refuerza con la investigación de De la Vega y Sánchez (2015) que demuestra que a pesar que el terreno laboral la mujer es percibida por ambos géneros como responsable, comprometida con la empresa donde trabaja e igual de productiva y eficiente que los hombres, ellas aún observan la existencia de discriminación de género para alcanzar altos niveles ejecutivos, argumento que se vio reflejado en los resultados de la investigación en el porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos y gerenciales, 28% versus un 43% correspondiente al de los hombres

En una investigación realizada sobre el mercado laboral argentino (Brizuela, S., y Tumini, L., 2008), los resultados han demostrado que las brechas salariales de género son altas. Aun presentando niveles de calificación más elevados que sus colegas varones, las mujeres en Argentina perciben ingresos laborales menores en un 20%, también la investigación aporta evidencias para sostener que la discriminación por género en el empleo es el principal factor que explica las menores y peores oportunidades que obtienen las mujeres en la inserción y el progreso laboral. Por otra parte, las mujeres tienen mayores dificultades para acceder a empleos de calidad, que no se explica por sus dotaciones educativas, lo que va constituyendo claros indicios de discriminación. A su vez, la fuerte presencia de las mujeres en el empleo no registrado y en el subempleo constituye una causa importante de la brecha salarial ya que estas ocupaciones, independientemente.

No obstante que la segregación vertical aún persiste, cabe resaltar que los cambios sociales y organizacionales han favorecido la evolución de los roles de género. La actual concepción profesional precisa el desarrollo de competencias múltiples tales como la flexibilidad, la innovación o la capacidad creadora, así como la necesidad de trabajo en equipo y el aprovechamiento de todos los recursos disponibles. Desde cualquiera de todas estas perspectivas, las mujeres tienen mucho que aportar y no se puede ni se debe prescindir de su valiosa contribución potencial. La diversidad de género en el liderazgo es un derecho de las mujeres, pero, además, es necesaria para que la organización laboral se ajuste a los requerimientos actuales. Para su logro efectivo es imprescindible romper la asimetría entre las obligaciones sociales que asumen las mujeres y su nivel de participación en el control de los recursos y beneficios sociales, que sigue siendo muy limitada (Barberá Heredia, Ramos López, y Candela Agulló, 2011).

Por todo lo expuesto, también es necesario que la sociedad tome conciencia de la necesidad de un reparto equitativo de las responsabilidades domésticas y que obligue al Estado a elaborar medidas legislativas que garanticen el cumplimiento de los derechos asociados a la conciliación. Además, las empresas deben comprometerse firmemente a respetar y favorecer la conciliación poniendo en valor dicha apuesta de cara a empleados y consumidores y enfocar el concepto de conciliación también al hombre (Martínez Ayuso, 2016).

Objetivos

El presente trabajo tiene los siguientes dos objetivos:

1- Realizar un análisis descriptivo de las empresas en América Latina (para un grupo de países seleccionados: Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, Paraguay y Uruguay) y particularizar el estudio en relación al acceso de las mujeres a puestos directivos y su relación con el tamaño de la empresa.

2- Para el caso de la Argentina profundizar mediante un análisis comparativo de los datos del año 2010 con los últimos disponibles correspondientes al año 2017. En este caso se relacionó el acceso a puestos directivos con las variables: sector de actividad, tamaño de la empresa y experiencia en el puesto, desarrollándose un modelo Logit.

Metodología del trabajo

El tipo de diseño es no experimental, no se manipulan de manera intencional una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias sobre una o más variables dependientes (efectos).

La investigación es de tipo cuantitativa, para cumplir con los objetivos establecidos se utilizaron datos de la base "Standardized" de la encuesta del Banco Mundial Enterprise Surveys, correspondiente al año 2017 (últimos datos disponibles) para los países a AL y para la Argentina de los años 2010 y 2017. Cabe aclarar que a partir de esta encuesta se realizan estimaciones para las empresas de los países seleccionados, con el objetivo de realizar un análisis cross country.

De acuerdo con Enterprise Survey and Indicator Surveys Sampling Methodolgy (2009) el tamaño de la empresa se clasifica de la siguiente manera: empresas que poseen entre 5-19 empleados (pequeña), 20-99 empleados (mediana), y más de 100 empleados (grande).

Los países elegidos para el estudio son un grupo de economías de América Latina para los que se cuenta con datos en la mencionada base del Banco Mundial. Los países analizados fueron: Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, Paraguay y Uruguay.

El trabajo se divide en dos partes.

En la primera parte se realizó un análisis descriptivo de las empresas del grupo de países seleccionados, en cuanto al acceso de las mujeres a los puestos directivos y su relación con el tamaño de la empresa.

En este caso para cada uno de los países seleccionados se utilizó la prueba χ^2 de Pearson para contrastar la siguiente hipótesis:

H₁: las variables acceso de las mujeres a puestos directivos y tamaño de la empresa son independientes.

En la segunda parte del trabajo se profundizó el análisis para la Argentina comparando datos 2010 versus 2017. Se planteó la siguiente hipótesis:

H₂: el acceso de las mujeres a puestos directivos ha aumentado en los últimos años en Argentina.

Luego, para analizar el acceso de las mujeres a puestos directivos y sus determinantes, se procedió a la estimar un modelo Logit binario, con el que se obtuvo una función que permitió clasificar a las observaciones en uno de los dos grupos establecidos por la variable dependiente dicotómica: 0 empresas en las que no acceden a cargos directivos mujeres y 1 empresas en las que si acceden mujeres a cargos directivos. Dado los objetivos planteados en la investigación, las variables independientes (predictoras) fueron: tamaño de la empresa, sector servicios y ventas al por menor y experiencia en el sector, las mismas son detalladas en la tabla 1.

Tabla 1

Variables generadas en el programador Stata

Variable	Indicador	Valores
Tamaño de la empresa	Definición de empresa de la Enterprise World Bank	Pequeñas=1 Medianas=2 Grandes=3

Sector servicios y ventas al por menor	Sector servicios y ventas al por menor	Servicios y venta al por menor=1 Otros sectores de actividad=0
Experiencia	Experiencia en el sector en que se desempeña	Experiencia >=10 años=1 Experiencia<10 años=0

Fuente: elaboración propia.

La ecuación de la regresión logística binaria planteada fue la siguiente:

$$P(\text{Acceso mujeres a puestos directivos} = 1) = \frac{1}{1 + e^{(\beta_1 \text{Tamaño} + \beta_2 \text{Sector} + \beta_3 \text{experiencia} + \beta_0)}}$$

De esta manera se planteó la siguiente hipótesis:

H₃: en Argentina el acceso de las mujeres a puestos directivos puede ser explicado por el tamaño de la empresa, el sector de actividad y la experiencia en el sector.

Resultados

Parte I: Análisis descriptivo de las empresas en América Latina (países seleccionados)

A partir de los datos del Banco Mundial, se obtiene la tabla 2, donde se analizó la distribución de las empresas según su tamaño en cada uno de los países seleccionados. El resultado obtenido de las muestras comprueba que no hay diferencias significativas en cuanto a la proporción de empresas que cada una representa sobre el total según el tamaño, siendo en todos los casos las que más representación tienen las pequeñas, seguidas de las medianas y por último las grandes empresas.

Tabla 2

Tamaño de las empresas discriminadas por país (en porcentajes)

Tamaño de las empresas (medido por cantidad de empleados)	Argentina	Bolivia	Colombia	Ecuador	Paraguay	Uruguay
Pequeñas >=5 y <=19	39.6	42.0	41.0	43.2	37.9	38.0
Medianas =20 y <=99	34.5	36.8	37.9	35.2	34.9	38.6
Grandes >=100	26.0	21.2	21.1	21.6	27.2	23.3
Total	100.0	100.0	100	100	100	100
Cantidad de empresas de la muestra	978	364	993	361	364	347

Fuente: elaboración propia.

Luego en cuanto a la representación de las mujeres en puestos directivos, como se observa en la tabla 3, hay diferencias según el país del que se trate, en la Argentina la proporción es del 8.6%, en Uruguay del 12.1%, en Paraguay del 17%, Colombia del 19.7 y en Bolivia del 24.2%.

Tabla 3

Acceso de las mujeres a puestos directivos (en porcentajes)

Acceso de las mujeres puestos directivos	Argentina	Bolivia	Colombia	Ecuador	Paraguay	Uruguay
SI	8.6	24.2	19.7	18.8	17.0	12.1
NO	91.4	75.8	80.3	81.2	83.0	87.9
Total	100	100	100	100	100	100

Fuente: elaboración propia.

En el análisis de la asociación entre las variables acceso de las mujeres a puestos directivos y tamaño de la empresa (tabla 4), las variables resultaron estar relacionadas en los países de Bolivia, Colombia y Ecuador con un p-valor <0.001 y en Argentina con un p-valor muy poco significativo (0.10). Para el caso de Paraguay y Uruguay las variables son independientes (en ambos casos el p-valor arrojó valores mayores a 0.10). A su vez, para Bolivia, Colombia, Ecuador y Argentina se evidencia como las mujeres que acceden a puestos directivos lo hacen principalmente: a) en pequeñas empresas (en todos los casos la proporción es mayor o igual al 50%), b) con menor proporción en empresas medianas, y c) con muy baja representación al tratarse de grandes empresas (el porcentaje es menor al 13% en todos los casos).

Tabla 4

Relación entre las mujeres que acceden a puestos directivos y el tamaño de las empresas (en porcentajes)

Relación acceso de las mujeres a puestos directivos y tamaño de la empresa	Pruebas Chi- 2					
	Argentina	Bolivia	Colombia	Ecuador	Paraguay	Uruguay
Pequeñas	50.0	64.8	48.5	61.8	40.3	45.2
Medianas	36.9	26.1	39.3	29.4	40.3	40.5
Grandes	13.1	9.1	12.2	8.8	19.4	14.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
P-valor	<0.10	<0.001	<0.001	<0.001	>0.10	>0.10

Fuente: elaboración propia.

Parte 2: El caso argentino. Relación entre el acceso de las mujeres a los puestos directivos con las variables: tamaño de la empresa, sector de actividad y experiencia en el sector.

En Argentina, como se puede observar en la tabla 5, el acceso de las mujeres a puestos directivos aumentó del año 2010 al 2017, pero no significativamente pasando de 6.5% a 8.6%.

Tabla 5

Acceso a puestos directivos en las empresas argentinas años 2010 y 2017 (en porcentajes)

Acceso de las mujeres a puestos directivos	Año 2010	Año 2017
SI	6.5	8.6
NO	93.5	91.4
Total	100	100
N=	991	978

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, si se relaciona el acceso de las mujeres a puestos directivos y el sector, se ve como en ambos casos la mayor participación de las mujeres se da en las pequeñas empresas, acentuándose esta situación para el año 2017 que el porcentaje de participación aumenta en las pequeñas empresas pasando de 35.2% a 50%, para las medianas de 27.3% a 36.9% y disminuyendo la participación en las grandes empresas disminuyendo de 15.9% a 13.1% (tabla 6).

Tabla 6

Relación entre las mujeres que acceden a puestos directivos y el tamaño de las empresas argentinas - años 2010 y 2017 (en porcentajes)

Relación acceso de las mujeres a puestos directivos y tamaño de la empresa	Año 2010	Año 2017
Pequeñas	35.2	50.0
Medianas	27.3	36.9
Grandes	15.9	13.1
N=	84	69

Fuente: elaboración propia.

Otro aspecto a analizar es el acceso a puestos directivos de las mujeres respecto a los hombres por sector de actividad (tabla 7), para la Argentina se observa que no habría una diferencia sustantiva en este sentido, no obstante se puede observar lo que se evidencia en algunos sectores: la participación de las mujeres en el sector alimenticio aumento del 5.3% al 10.5%, en el textil aumentó del 11.3% al 17%, mientras que en otros servicios la participación de la mujer en puestos directivos tuvo una caída del 9.3% al 6.8%.

Tabla 7

Acceso de las mujeres y hombres a puestos directivos según el sector de actividad - años 2010 y 2017 (en porcentajes)

Sector de actividad	Mujeres		Hombres	
	2010	2017	2010	2017
Alimenticio	5.3	10.5	94.7	89.5
Textil	11.3	17.0	88.8	83.0
Otras manufacturas	4.7	4.7	95.3	95.3
Ventas	3.6	5.4	96.4	94.6
Otros servicios	9.3	6.8	90.7	93.2

Fuente: elaboración propia.

Por último, para determinar si el acceso de las mujeres a puestos directivos puede ser explicado por el tamaño, el sector y la experiencia, de acuerdo con lo explicado en la metodología, se procedió a estimar un modelo Logit binario, cuya función a continuación presentamos nuevamente:

$$P(\text{Acceso mujeres a puestos directivos} = 1) = \frac{1}{1 + e^{(\beta_1 \text{Tamaño} + \beta_2 \text{Sector} + \beta_3 \text{experiencia} + \beta_0)}}$$

En la tabla 8, se puede observar que en el modelo Logit para analizar los determinantes del acceso de las mujeres a puestos directivos, las variables tamaño y experiencia resultaron significativas (p -valor < 0.001). Por el contrario, la variable sector resultó no significativa. Para las variables tamaño y experiencia en el sector el signo del coeficiente resultó negativo, por lo que en el caso de ser más pequeña la empresa mayores son las chances de las mujeres para acceder a un puesto directivo, y también a medida que aumenta la experiencia.

Tabla 8
Logit estimado para la variable “Acceso de las mujeres a puestos directivos”

Variable explicativa o predictora	Coef.(β)	P- valor
Tamaño de la empresa	-0.34	<0.001
Sector (Servicios y venta al por menor=1)	-0.25	>0.50
Experiencia (>=10 años=1)	-0.85	<0.001

n=3108

Fuente: elaboración propia.

Para dar mayor robustez a la relación que se presenta entre el acceso de las mujeres a puestos directivos y los años de experiencia, se procedió a realizar un análisis de “Diferencia de medias para muestras independientes” puesto que los datos se clasifican en función de la variable dicotómica, que toma los siguientes valores Acceso de las mujeres a puesto directivo=1 y en caso contrario=0.

De esta manera se buscó contrastar la siguiente hipótesis nula:

$$H_0: \mu_{\text{antigüedad mujeres cargos directivos}} = \mu_{\text{antigüedad mujeres cargos no directivos}}$$

Como se observa en la tabla 9, la diferencia de medias resultó significativa (p-valor <0.001), por lo tanto, se rechaza la H_0 por lo que las medias muestrales sí son significativamente distintas, siendo mayores la media para quienes no accedieron a puestos directivos (26.61 años en el caso en que el cargo directivo este a cargo de un hombre versus 21.51 años en el caso que quien tenga el cargo directivo sea una mujer).

Tabla 9
Test de Diferencia de medias experiencia en el sector según puesto ocupado por las mujeres

Mujeres en puestos directivos	Media años de experiencia
Si	21.51
No	26.61
Diferencia de medias	-5.1

Nota: p-valor 0.001

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

En primer lugar, quedó en evidencia que hay diferencias respecto al acceso de las mujeres a puestos directivos según el país del que se trate, en la Argentina la proporción es del 8.6, en Uruguay del 12.1%, en Paraguay del 17%, Colombia del 19.7 y en Bolivia del 24.2%.

En cuanto a las hipótesis planteadas se puede resaltar:

a- Respecto a si “las variables acceso de las mujeres a cargos directivos y tamaño de la empresa son independientes”. La hipótesis se acepta para ciertos países analizados y para otros no. Mediante la aplicación de Pruebas Chi-2 de Pearson quedó en evidencia que las variables acceso de las mujeres a puestos directivos y tamaño de la empresa resultaron estar relacionadas en los países de Bolivia, Colombia, Ecuador y Argentina y no estarlo para el caso de Paraguay y Uruguay. De esta manera para Bolivia, Colombia, Ecuador y Argentina se evidencia como las mujeres que acceden a puestos directivos lo hacen principalmente: a) en pequeñas empresas (en todos los casos la proporción es mayor o igual al 50%), b) con menor proporción en empresas medianas, y c) con muy baja representación de tratarse de grandes empresas (en estos casos el porcentaje es menor al 13% en todos los casos).

b- En cuanto a la hipótesis 2 “el acceso de las mujeres a puestos directivos ha aumentado en los últimos años en Argentina”, el acceso de las mujeres a puestos directivos aumentó del año 2010 al 2017, pero no significativamente pasando de 6.5% a 8.6%. A su vez, el porcentaje de participación aumentó en las pequeñas empresas pasando de 35.2% a 50%, para las empresas medianas de 27.3% a 36.9% y disminuyendo la participación en las grandes empresas pasando de 15.9% a 13.1%. Estos resultados son consistentes con investigaciones como las de Camarena Adame y Saavedra García (2018), De la Vega y Sánchez (2015) y Chinchilla, Poelmans y León (2005).

c- Por último respecto a la hipótesis 3: “en Argentina el acceso de las mujeres a puestos directivos puede ser explicada por el tamaño de la empresa, al sector de actividad y a la experiencia”, se puede concluir que variables tamaño y experiencia en el sector influyen en el acceso de las mujeres en puestos directivos, debido a que el signo del coeficiente resultó negativo, se pudo evidenciar que en el caso de ser más pequeña la empresa mayores son las chances de las mujeres acceder a un puesto directivo, y a medida que disminuye la experiencia.

La baja participación de las mujeres en los puestos directivos deja en evidencia como la carrera laboral de las mujeres se ve estancada en un nivel jerárquico medio o bajo, sin poder acceder a los principales puestos de trabajo de alta dirección responsables de la toma de decisiones más importantes. Ante esto se plantean desafíos importantes para las organizaciones laborales al intentar prevenir o eliminar aquellas barreras que puedan afectar las posibilidades de las mujeres de acceder a los puestos directivos en igualdad de condiciones con los hombres, siendo éste a su vez un mayor desafío para las empresas medianas y grandes.

Por todo lo expuesto, la desigualdad de género es una realidad difícil de erradicar, siendo esta un desafío para todas las empresas. Este es un tema por el que aún queda mucho por avanzar y en el que se deben continuar promoviendo políticas en post de la igualdad de género. Asimismo, será la formación y la educación desde los niveles iniciales la clave para conseguir la tan deseada igualdad en el más amplio sentido, no solo la igualdad de género.

Cabe aclarar que siendo este un primer trabajo diagnóstico, se remarca la importancia de profundizar en futuras investigaciones con el fin de indagar sobre barreras u obstáculos que deben enfrentar las mujeres para acceder a los puestos directivos.

Por último, es clave el rol de las empresas, las mismas deberán potenciar un clima interno con el fin que se respete y favorezca la diversidad de género. A su vez, las empresas deberán favorecer la promoción de mujeres en todos los niveles, desde el inicio de su carrera, para nutrir a la alta dirección y crear una masa crítica de altas ejecutivas.

Referencias

- Alcañiz, M. (2015). Género con clase: la conciliación desigual de la vida laboral y familiar. *Revista Española de Sociología*, 23(2015), 29–55. <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/150765>
- Ameratunga Kring, S. y Kwar, M. (2011). Directrices para incluir la perspectiva de género en las políticas de empleo / Sriani Ameratunga Kring y Mary Kwar; Organización Internacional del Trabajo, Departamento de Políticas de Empleo. - Ginebra: OIT, 2011 ISBN: 978-92-2-322124-9 (impresión); 978-92-2-322125-6 (pdf web). Disponible: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_170457.pdf
- Barberá Heredia, E., Ramos, A., Sarrió, M., y Candela, C. (2002). Más allá del «techo de cristal» Diversidad de género. *Revista Del Ministerio de Trabajo e Assuntos Sociales*, 40, 55-67.
- Barberá Heredia, E., Ramos López A., y Candela Agulló, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173-179.
- Brizuela, S., y Tumini, L. (2008). Inequidades de género en el mercado de trabajo de la Argentina: las brechas salariales. *Revista de Trabajo*, 4(6).
- Bustos, O. (2002). Mujeres rompiendo el techo de cristal: el caso de las universidades. *OMNIA - Revista de la Coordinación de Estudios de Posgrado* (41), 1-7.
- Camarena Adame, M. E. y Saaverdra García, M. L. (2018). El techo de cristal en México. *Revista de Estudios de Género. La ventana*, (47), 312-339.
- Castaño, C., Martín, J., Vázquez, S., y Martínez, J. L. (2010). Barreras invisibles y mujeres directivas en España. *Revista Internacional del Trabajo*, 129(3), 379-396.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., y León, C. (2005). Mujeres directivas bajo el techo de cristal. Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa.
- Comisión Tripartita de Igualdad de Trato y Oportunidades (2017). Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Las mujeres en el mundo del trabajo. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/igualdad/mercadodetrabajo>
- Correa, F., Valentina, L., & Stumpo, G. (2018). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. Comisión Económica Para América Latina y El Caribe (CEPAL), October, 13–44.
- De la Vega, L. y Sánchez, D. (2015). Percepción del rol que desempeñan las mujeres en puestos a nivel directivo del mercado laboral. 2nd Global Multidisciplinary e-Conference 2014, 10th November Recuperado: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.680.7557yrep=rep1ytype=pdf#page=86>
- Díaz Langou, G., De León, G., Florito, J., Caro Sachetti, F., Biondi, A. y Karczmarczyk, M. (2019). El género del trabajo. Entre la casa, el sueldo y los derechos. Buenos Aires: CIPPEC-OIT-ONU Mujeres-PNUD. Disponible: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_734272.pdf
- Enterprise Survey and Indicator Surveys Sampling Methodolgy (2009). Disponible: https://www.enterprisesurveys.org/content/dam/enterprisesurveys/documents/methodology/Sampling_Note.pdf
- Gaete-Quezada R. (2018). Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal. *CS*, (24), 67-90.

- Gaete Quezada, R. y Alvarez Rodríguez, J. (2020). Alta dirección pública y techo de cristal. Acceso de las mujeres a los puestos directivos en Chile. *Espiral Estudios sobre Estado y sociedad* (eISSN: 2594-021X), 27(77), 179-222.
- Jiménez, P. (2017). La desigualdad de género en el mercado laboral. *Revista de Información Laboral*, 6, 1–10.
- Marchionni, M., Gasparini, L., y Edo, M. (2019). Brechas de género en América Latina. Un estado de situación. Caracas: CAF. Recuperado el 12 de septiembre de 2019 de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1401>
- Martínez Ayuso, V. (2016). Causas del techo de cristal: un estudio aplicado a las empresas del IBEX35. Tesis doctoral. Departamento de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Recuperado: http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Vmartinez/MARTINEZ_AYUSO_Virginia_Tesis.pdf
- Neilson, J., & Stanfors, M. (2014). It's About Time! Gender, Parenthood, and Household Divisions of Labor Under Different Welfare Regimes. *Journal of Family Issues*, 35(8), 1066–1088. <https://doi.org/10.1177/0192513X14522240>
- OIT (2019 a). Un paso decisivo hacia la igualdad de género: en pos de un mejor futuro del trabajo para todos Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra: OIT, 2019. ISBN 978-92-2-133001-1 (impreso) ISBN 978-92-2-133002-8 (pdf web). Disponible: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_725969.pdf
- OIT (2019 b) Un paso decisivo hacia la igualdad de género: en pos de un mejor futuro del trabajo para todos. Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra: OIT, 2019. ISBN 978-92-2-133001-1 (impreso) ISBN 978-92-2-133002-8 (pdf web)
- Park, H., Urmeneta, R., & Mulder, N. (2019). El desempeño de empresas exportadoras según su tamaño: Una guía de indicadores y resultados. Documentos de Proyectos. Comisión Económica Para América Latina y El Caribe (CEPAL).
- Ramos A, Barbera, E., y Sarrió M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 34(2), 267-278.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de psicología social*, 17(2), 167-182.

Diagnóstico organizacional, un estudio de caso en el Hospital Civil de Culiacán

Organizational diagnosis, a case study in Hospital Civil de Culiacán

Delia Angélica, León-Castro¹, Deyanira, Bernal-Domínguez²

Resumen

El diagnóstico organizacional es un análisis integral que evalúa las áreas que inciden en el logro de objetivos estratégicos dentro de un contexto actual. La metodología aplicada fue un estudio de caso con enfoque cualitativo y descriptivo. Su aporte es proporcionar conocimientos; comprobar, contrastar y explicar las prácticas realizadas dentro de la unidad de análisis, con el fin de contar con un diagnóstico que permita transformar el proceso de toma de decisiones. Se aplicó la herramienta de libre acceso en Internet ofrecida por la Secretaría de Economía en México al Hospital Civil de Culiacán ubicado en Culiacán, Sinaloa, México. Se identificaron fortalezas como: organigrama establecido, personal altamente calificado y comprometido. En contraste, se detectaron problemas en las áreas de finanzas y recursos humanos, debido a las barreras de comunicación, la falta de análisis y planeación financiera, así como programas de capacitación. Se proponen una serie de medidas para mejorar y fortalecer la gestión de recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos.

Palabras clave: *Diagnóstico organizacional, hospital, gestión empresarial.*

Abstract

Organizational diagnosis is an analysis that assesses the areas that affect the achievement of strategic objectives within a current context. The applied methodology was a case study with a qualitative and descriptive approach. The contribution is to generate knowledge; prove, contrast and explain the praxis made inside the analysis unit, with the purpose of having a diagnosis that can transform the process of decision making. The free access tool on the Internet offered by Secretaría de Economía en México was applied to Hospital Civil de Culiacán located in Culiacán, Sinaloa, México. Strengths were identified such as: established organization chart, highly qualified and committed staff. In contrast, problems were detected in the areas of finance and human resources, due the communication barriers, the lack of training programs and financial analysis and planning. A series of measures are proposed to improve and strengthen the management of financial, material, human and technological resources.

Key words: *Organizational diagnosis, hospital, business management.*

Códigos JEL: I19, M10, M19

Artículo Recibido: 13 de abril de 2021
Artículo Aceptado: 05 de mayo de 2021

¹ Licenciada en Contaduría y Finanzas; estudiante de cuarto semestre de la Maestría en Administración Estratégica con énfasis en Gestión y Reingeniería Financiera de la Universidad Autónoma de Sinaloa; correo electrónico delia.leon.castro@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1036-6316

² Doctor en Ciencias Sociales; Profesor e investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa; línea de investigación organizaciones y dirección financiera; correo electrónico deyanirabernaldominguez@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8990-1988

Introducción

Los hospitales se consideran organizaciones complejas en virtud de los distintos criterios que deben atender; cuentan con una amplia diversidad de objetivos y metas tales como la atención médica, educación e investigación; su operación es continua, sus resultados son difíciles de medir, cuentan con doble línea de autoridad: dirección administrativa y médica. Aunado a la gran responsabilidad que tienen ante el individuo, su familia y comunidad, los constantes avances científicos y tecnológicos, así como los modernos conceptos de gestión, dirección o administración son los motivos de que diversas investigaciones se orientan a recabar criterios y elementos esenciales que permitan definir modelos eficientes de gerencia hospitalaria, así como atender la necesidad de mejorar la calidad en los servicios brindados (Malagón-Londoño, Laverde, & Morera, 2016; Organización Panamericana de la Salud, 1996).

Por su parte, Gonzáles (2017) afirma que un problema generalizado en las empresas es que responsables y directivos son absorbidos por la carga de trabajo del día a día y no prestan la debida atención ni tiempo a cuestionarse sobre cómo están funcionando en realidad las diversas áreas de la organización, por esta razón considera necesaria la realización constante de análisis que evalúen su desempeño. De acuerdo con Asencio, Crespo, Rosales y Vergara (2017) se diagnostican a las organizaciones con el propósito de conocer el nivel de logros que han alcanzado; busca identificar fortalezas y debilidades, así como causas que dificultan el desarrollo y factores que contribuyen al logro de objetivos establecidos.

Asimismo, Domínguez, Palazuelos, Unzaga y Camarillo (2014) precisan que el diagnóstico empresarial permite evaluar, controlar y mejorar aquellas actividades que se realizan para la comprensión, control y predicción del desempeño en las organizaciones; dicho en otras palabras, un diagnóstico es un análisis integral que evalúa cada una de las áreas que inciden en el logro de una misión y objetivos estratégicos, dentro de un contexto real y actual, obteniendo bases sólidas de información para la realización de planes a corto y largo plazo.

En investigaciones realizadas por Bustos y LLarrull (2017) y Santos (2017) se detectaron algunas debilidades que enfrentan las organizaciones hospitalaria, siendo estas: carencia de planeación a futuro y objetivos departamentales, ausencia de planificación estratégica, equipo tecnológico obsoleto, ausencia de intercambio de información entre departamentos, la no existencia de un área dedicada a capacitación, equipo de trabajo con escasa motivación, poco sentimiento de pertenencia y compromiso con la institución, falta de incentivos remunerativos y no remunerativos, manuales de puestos no definidos adecuadamente. Además, existen amenazas que les afectan como: recesión económica y limitaciones presupuestarias, competidores certificados por normas de calidad sanitaria, cambios epidemiológicos, ambientales, económicos y sociales.

En un entorno cambiante como el actual, los hospitales deben contar con medidas de planeación, control y dirección que facilite la acertada toma de decisiones respaldada con información oportuna y veraz proveniente de las distintas áreas que los conforman. Para poder lograrlo, es necesario que tanto la alta dirección como personal operativo cuenten con conocimientos que permitan direccionar sus esfuerzos al logro de objetivos estratégicos, optimización de recursos, así como hacer frente a cambios que surjan en el contexto y organización.

Revisión teórica

El diagnóstico organizacional es un estudio necesario en todas las empresas, evalúa su situación estratégica actual, revela problemas y debilidades, así como potencialidades y avances de su crecimiento. Permite generar eficiencia a través de cambios sustanciales; es una estrategia fundamental para el logro de objetivos empresariales, evita improvisaciones y asegura la rentabilidad, posicionamiento y competitividad de la institución (Bravo Rojas, Valenzuela Muñoz, Ramos Vera, & Tejada Arana, 2019). De igual forma, Mansilla (2020) afirma que el diagnóstico encuentra su sentido en su aplicabilidad práctica para la solución de problemas.

En un estudio de Vega de la Cruz y de la Luz Gonzáles Reyes (2017) se detectó que las principales carencias relacionadas a la administración de una entidad hospitalaria cubana son: limitado enfoque de proceso y mejora continua, aplicación aislada de las herramientas de control para la gestión hospitalaria, inoportunidad, poca flexibilidad y fiabilidad en el proceso de decisiones, limitado uso de herramientas estadísticas para control interno, deficiencias en el control de recursos materiales e insatisfacción del cliente interno y externo. Por su parte, Aguilar Ynga (2019) expone la problemática que enfrenta un hospital peruano en el área de tesorería. Presenta un diagnóstico administrativo que señala la existencia de diferencia entre los costos de la organización con los de otras clínicas asistenciales, vislumbrando la necesidad de actualizar los costos de servicios prestados. Asimismo, se exhibe la falta de capacidad operativa del personal asignado; falta de capacitación y estrategias que fomenten motivación e identidad de sus empleados con la institución, resistencia del personal al cambio, ausencia de un buen clima laboral, sobrecarga de actividades y, asevera la carencia presupuestal que sufren este tipo de instituciones.

En tal sentido, Álvarez Cámara y Reich Santiago (2016) afirman que los hospitales públicos en México presentan bajo control interno. El personal desconoce las normas aplicables, así como la misión, visión y objetivo primordial del nosocomio. Se muestra desorganización en algunas áreas y clima organizacional poco favorable. De igual forma, Dávila Díaz (2019) comprueba que los hospitales cuentan con deficiencias en su comunicación organizacional horizontal: falta de integración e información oculta entre compañeros. En contraste, se observa una percepción positiva por parte de los trabajadores en la comunicación tanto ascendente como descendente: existe la retroalimentación entre jefe y empleado, así como confianza de las partes, del mismo modo, las autoridades utilizan lenguaje sencillo y claro al momento de dar indicaciones.

Por el contrario, Bustos y LLarull (2017) exponen algunas fortalezas de los hospitales, tales como la voluntad de la dirección por introducir mejoras, modernización en infraestructura y tecnología, prestigio y reputación de la plantilla laboral, voluntad de optimizar la gestión de recursos humanos, relevo generacional; nuevos jefes de áreas claves con perfiles proactivos orientados a la mejora continua y, bajo índice de ausentismo. En suma, Arias Saerez (2019) coincide con que la plantilla laboral posee buena reputación en virtud de su especialización y capacidades, adicionalmente encuentra que el personal se encuentra altamente comprometido e identificado con el trabajo en el hospital, buena relación entre los miembros de una misma área y eficiente comunicación de información entre departamentos.

Para Sánchez y Patricio (2018) es necesario considerar aspectos de bienestar y salud laboral a la hora de evaluar la eficiencia de una organización puesto que el estado de salud tanto físico como mental de los trabajadores y calidad de vida laboral repercute sobre la institución. En este sentido, su estudio revela que un alto porcentaje del personal de enfermería del área de obstetricia presenta síntomas del síndrome de Burnout que son: agotamiento emocional, despersonalización, bajo rendimiento, frustración y apatía, entre

otros. Es posible controlar y aminorarlos si se aplican estrategias oportunas provenientes del departamento de recursos humanos como una correcta distribución de actividades, capacitación al personal, mejoramiento del clima organizacional y contratación de auxiliares. Ahora bien, esta área puede controlar aspectos como la alta rotación de personal, insatisfacción y desmotivación laboral mediante incentivos y promociones (Ávila Vidal, Palma Meza, Cuadro Ortiz, Puerta, & Peñaloza, 2017).

Por lo anterior, Frias, Lerma, García y Rendón (2018) destacan la importancia del diagnóstico empresarial para conocer el estado real de la empresa en un momento dado y descubrir problemas así como áreas de oportunidad, con la finalidad de corregir las primeras y aprovechar las segundas. Por su parte, A.U. López, Cortés y Mayoral (2019) argumentan la necesidad de que todos los actores parte de una institución deben participar en los modelos de diagnóstico organizacional para así, desarrollar una planeación estratégica compartida. Adicionalmente, González (2017) expresa que cada tipo de empresa posee características propias que la distinguen, debido a esto es que existen múltiples tipos y formas de análisis que deben ser adaptados a la organización que se esté evaluando.

Es por ello que se estudia la herramienta de libre acceso en Internet que pone a disposición, de las pequeñas y medianas empresas de diversos giros, la Secretaría de Economía (SE) en México (2013). Es un sistema de autodiagnóstico que permite evaluar 18 áreas funcionales de un negocio con el propósito de conocer su situación actual, así como fortalezas y áreas de oportunidad, para implementar políticas de control y mejoramiento de procesos administrativos y operativos que conlleven a una eficiente gestión directiva. Las áreas que evalúa son: tecnología, medio ambiente, energía, personal, calidad, mercado, competencia, precios, productos, costos, compras, capacitación, administración, finanzas, mercadeo, comercio exterior, informática y mantenimiento.

Estudios realizados recientemente por Aguilar Ynga (2019), Ávila Vidal et al. (2017), Santos (2017) y Vega de la Cruz y de la Luz Gonzáles Reyes (2017) comprueban que las áreas que requieren de una mayor atención en los hospitales públicos son recursos humanos, finanzas, materiales e informática.

Cabe mencionar que el diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer peldaño para perfeccionar el funcionamiento dentro de las organizaciones; es considerado parte de un proceso en que se adoptarán medidas a partir de esa primer fase diagnosticada (Mansilla, 2020). A criterio de los autores Asencio et al. (2017), este tiene carácter de resultado y a su vez, de proceso. Es necesario realizar una comparación respecto a cómo se está desarrollando lo planificado en relación con los resultados obtenidos y con los objetivos previamente establecidos por la entidad.

Propósito de la investigación

De tal manera, el propósito de la investigación es implementar la herramienta proporcionada por la SE de 2013 para realizar un análisis a las coordinaciones seleccionadas de la subdirección administrativa del hospital objeto del estudio de caso, permitiendo el conocimiento de su situación actual y detección de áreas de oportunidad, así como la emisión de recomendaciones para mejorar y fortalecer prácticas dentro de la organización. Por tanto, se plantea el siguiente supuesto de investigación:

La aplicación del instrumento de autodiagnóstico de la SE en México le permite a la alta dirección del Hospital Civil de Culiacán visualizar el panorama actual de su organización, facilitando la detección de áreas de oportunidad para proponer estrategias orientadas a una eficiente gestión de recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos.

La interrogante central de este estudio es: ¿cómo realizar una evaluación de diagnóstico organizacional que detecte áreas de oportunidad en las coordinaciones de recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos en el Hospital Civil?

Derivando de esta, el objetivo general es: realizar una evaluación de diagnóstico organizacional que permita detectar áreas de oportunidad en las coordinaciones de recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos en el Hospital Civil ubicado en Culiacán, Sinaloa, México.

Metodología

El enfoque de la presente investigación es cualitativo con método de abordaje inductivo. Es un estudio de caso con alcance descriptivo, de perspectiva holística y a profundidad, debido a que se busca captar la realidad de las prácticas que se presentan dentro del fenómeno estudiado a través de percepciones, tanto del investigador como de la alta dirección, coordinadores y personal operativo miembro de las distintas áreas de la subdirección administrativa del Hospital Civil de Culiacán. Su aporte es proporcionar conocimientos; comprobar, contrastar y explicar las prácticas realizadas dentro de la unidad de análisis, con el fin de contar con un diagnóstico que permita transformar el proceso de toma de decisiones (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009).

La unidad de análisis seleccionada es el Hospital Civil de Culiacán (en lo sucesivo HCC). Es un organismo administrativo descentralizado del Poder Público; es decir, es una dependencia administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa. Tiene domicilio en Álvaro Obregón 1422, Tierra Blanca, 80030 Culiacán Rosales, Sinaloa, México. Su página web es <https://hospitalcivil.gob.mx/>

El HCC tiene una gran presencia ya que a él arriban personas de todo el Estado de Sinaloa por su carácter social. En lo referente a la parte médica es una institución con reconocimiento nacional gracias al entusiasmo y compromiso de su personal al brindar servicios de salud de alta calidad y al haber obtenido importantes reconocimientos como el premio nacional a la calidad, premio nacional a la innovación en salud (INNOVA), diversas certificaciones y especialidades (Rubio-Payan, 2010).

Sin embargo, como toda institución carece de algunos elementos. Es por ello que a raíz de reuniones entre el Director General del HCC junto con el Coordinador General de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, se llegó al acuerdo de realizar un proyecto de intervención en donde la facultad interviniera para proponer mejoras en la parte administrativa.

Con respecto a las clasificación que proponen Errasti (1996) y Organización Panamericana de la Salud (1996) para las instituciones hospitalarias, se puede observar que el HCC es una entidad de carácter público, puesto que recibe aportaciones del Gobierno Federal (proporcionadas anualmente), del Gobierno del Estado, así como también subsidios y aportaciones de otras instituciones oficiales o particulares; donaciones, herencias, legados de particulares, importes de derecho y cuotas que se imponen de la admisión de enfermos económicamente capacitados.

De conformidad con los servicios y especialidades que dispone la subdirección médica del HCC es una asistencia de segundo nivel. Dentro del hospital existe internamiento clínico, asistencia especializada y complementaria, además, se llevan a cabo labores de docencia e investigación. Así mismo, sus pacientes son de estancias cortas y media-largas. Su ámbito territorial es local. Actualmente, a causa de la pandemia

por coronavirus, el gobernador de Sinaloa Quirino Ordaz Coppel anunció que a partir de abril de 2020 se ha designado al Hospital Civil de Culiacán como el primer Centro Covid en Sinaloa.

El diseño de investigación se orienta al uso de la herramienta de autodiagnóstico propuesta por la SE en México denominada contacto PYME puesto que evalúa múltiples áreas dentro de la organización permitiendo conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Adicionalmente, emite algunas recomendaciones a los directivos con el fin de contar con información suficiente para el mejoramiento y fortalecimiento de las prácticas en las diversas coordinaciones y así, mejorar la toma de decisiones empresariales.

Primeramente, se seleccionaron cuatro de las siete coordinaciones que conforman la subdirección administrativa del HCC, siendo estas: (1) Coordinación de Recursos Financieros, (2) Coordinación de Recursos Materiales, (3) Coordinación de Recursos Humanos y (4) Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicación, en relación al grado de relevancia en el estudio, así como accesibilidad de información. Después se analizaron los cuestionarios que presenta el sistema de autodiagnóstico de la SE. Los cuales se dividen en 18 áreas, mencionadas anteriormente, conformando 62 cuestionarios con un total de 642 preguntas. Se comparó la similitud de estas áreas con las funciones que desempeña cada una de las coordinaciones seleccionadas, dando como resultado la tabla 1.

Seguidamente, se aplicaron los cuestionarios correspondientes a coordinadores y jefes de área (ver tabla 2). Se realizó la captura de información donde cada pregunta presenta opciones de respuesta múltiple con características de respuesta ideal, regular y de oportunidad. Por esta razón, los resultados se presentan mediante un semáforo, cada color representa una acción a seguir; el color verde significa que se identifica con mejores prácticas o se aproximan a ellas, el color amarillo destaca la existencia de movimientos de mejora, es decir, prácticas buenas pero insuficientes y, por último, el color rojo expone la necesidad de cambios u oportunidades de mejora urgentes en la empresa.

Los resultados obtenidos de los cuestionarios se presentan mediante tablas, en las cuales los números romanos (por ejemplo: I, II, III, IV) indican aspectos relacionados con el área y las secciones están simbolizadas por letras (por ejemplo: a, b, c, d). Asimismo, se reemplazan los colores del semáforo por números arábigos; es decir, el verde se sustituye por el número 3, amarillo por el 2 y rojo por el 1.

Por último, a raíz de los resultados obtenidos y las entrevistas realizadas al personal directivo (tabla 2), se generaron matrices FODA de cada una de las cuatro áreas seleccionadas. Como es bien sabido, el análisis FODA es una de las herramientas de planificación estratégica más utilizadas en las empresas para conocer su situación actual. Debe su nombre al acrónimo formado por sus iniciales de los términos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Su objetivo principal es ofrecer un claro diagnóstico para la toma de decisiones estratégicas oportunas y mejora continua (Castillo-Ruano y Banguera-Rojas, 2018).

Tabla 1

Instrumento y objetivo de los cuestionarios de la Secretaría de Economía aplicables a las áreas seleccionadas del Hospital Civil de Culiacán

Área de la SE	# cuestionarios	# preguntas	Objetivo del conjunto de preguntas	Coordinación del HCC
Finanzas	3	28	Cómo se consiguen, cuánto cuestan y cómo se aprovechan los recursos financieros invertidos en la empresa.	Recursos Financieros
Compras	3	30	Cómo asegura la empresa la dotación oportuna de materiales y componentes a todo lo largo del proceso de producción.	Recursos Materiales
Capacitación	4	46	Medir cómo se estimula e impulsa el desarrollo del potencial de los miembros de la organización de la empresa para contribuir a su fortalecimiento.	Recursos Humanos
Informática	3	32	En qué medida se aprovechan en la empresa las ventajas de las tecnologías de información para impulsar su desarrollo estratégico.	Tecnologías de la Información y Comunicación

Fuente. Elaboración propia con información del Sistema de Autodiagnóstico de la Secretaría de Economía recuperado el 01 de febrero de 2020 <http://www.contactopyme.gob.mx/autodiagnostico/cgis/index.asp>

Tabla 2

Coordinaciones evaluadas en el Hospital Civil de Culiacán y directivos entrevistados

Orden	Coordinación	Personal Directivo
1	Recursos Financieros	Coordinador de recursos financieros, jefe de contabilidad y jefe de cobranza
2	Recursos Materiales	Coordinador de recursos materiales, jefe de almacén de materiales y equipo de curación
3	Recursos Humanos	Coordinador de recursos humanos y jefe de prestaciones
4	Tecnologías de la Información y Comunicación	Coordinador de tecnologías de la información y comunicación, jefe de soporte a tecnologías de la información

Fuente. Elaboración propia con base al personal entrevistado para la elaboración del diagnóstico al Hospital Civil de Culiacán. Febrero de 2020.

Resultados

Los resultados de los cuestionarios se presentan mediante tablas y números que exponen la situación actual que observa cada una de las áreas diagnosticadas. Adicionalmente, se muestran en forma de tablas las matrices FODA y un resumen de recomendaciones emitidas por la SE para el fortalecimiento de las prácticas dentro de las coordinaciones.

Coordinación de Recursos Financieros

En la tabla 3 se exponen los aspectos y secciones evaluados de la coordinación de recursos financieros, que representa el área de finanzas de acuerdo con la clasificación del autodiagnóstico de la SE. Se muestran focos amarillos y rojos en la administración de inversiones, gestión de recursos y planeación financiera, indicando así que existen oportunidades de mejora que requieren cambios sustanciales. De conformidad con entrevistas realizadas al coordinador de recursos financieros, jefe de contabilidad y jefe de cobranza, sumado a los resultados del diagnóstico se generó el análisis FODA del área (tabla 4).

Se puede observar que dentro de la coordinación la mayor problemática presentada es que el área se enfoca en cumplir con los estándares y regulaciones de emisión de información financiera obligatoria por ley, sin embargo, no se realizan análisis de cifras financieros ni proyecciones; es decir, no se utilizan para mejorar el rendimiento del hospital. Evidenciando la necesidad de integración de planeación financiera a la planeación estratégica, así como también de elaboración de pronósticos, creación de políticas para la adquisición de activos fijos y actualización de centro de costos.

Tabla 3

Secciones y resultados obtenidos del diagnóstico de la Coordinación de Recursos Financieros

Recursos Financieros (Finanzas)	Resultados del diagnóstico		
	Rojo	Amarillo	Verde
Administración de inversiones			
a. Políticas de inversiones		2	
b. Administración de activos		2	
c. Manejo de efectivo	1		
Gestión de recursos			
a. Políticas financieras	1		
b. Operaciones financieras	1		
c. Capitalización		2	
Planeación financiera			
a. Análisis de cifras financieras	1		
b. Prácticas de planeación financiera	1		

Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados al coordinador de recursos financieros, jefe de contabilidad y jefe de cobranza.

Tabla 4

Análisis FODA Coordinación de Recursos Financieros

Fortalezas	Debilidades
- Organigrama establecido	- Falta de reglamentación interna
- Personal adecuado según perfil	- Duplicidad de captura y revisión de las operaciones en sistemas contables
- Plantilla laboral comprometida	- Manuales de procedimientos contables obsoletos
- Sistema contable y registro propio	- Deficiente centro de costos
- Consultoría de despachos jurídicos	- Ausencia de análisis de estados financieros
Oportunidades	Amenazas
- Diversidad de Software para registros	- Recorte presupuestal de gobierno
- Auditoría de procesos	- Disminución de donaciones privadas
- Mejorar manuales mediante certificación	- Precios menores en clínicas privadas
- Capacitación proveniente de gobierno	- Aumento de la calidad en los servicios de clínicas privadas

Fuente. Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado de la SE y entrevistas al coordinador de recursos financieros, jefe de contabilidad y jefe de cobranza.

Coordinación de Recursos Materiales

En la tabla 5 se muestra el autodiagnóstico de recursos materiales. La mayoría de las evaluaciones están en color verde, lo que indica la realización de prácticas idóneas, o su aproximación a ellas, en procesos de gestión de compras, inventario, relación con proveedores y control de almacenes. No obstante, se indica la necesidad de hacer movimientos de mejora para aprovechar oportunidades en el movimiento de materiales y manejo de inventarios.

Por otro lado, en la tabla 6 se presenta la matriz FODA de la coordinación. De acuerdo con entrevistas realizadas al coordinador de recursos materiales y jefe de almacén de materiales y equipo de curación realizadas a la par de la aplicación del cuestionario, el área de recursos materiales cuenta con una buena comunicación interna, lo que es visible a su vez en los resultados positivos del diagnóstico, sin embargo, cuenta con ciertas debilidades referentes a capacitación constante y necesidad de mayor número de personal dentro de almacenes como el de materiales y equipo de curación que es el de mayor movimiento dentro del hospital.

Tabla 5

Secciones y resultados obtenidos del diagnóstico de la Coordinación de Recursos Materiales

Recursos Materiales (Compras)	Resultados del diagnóstico		
	Rojo	Amarillo	Verde
I. Organización de la función de compras			
a. Programación de las compras			3
b. Administración del proceso de aprovisionamiento			3
c. Recepción de materiales			3
II. Logística de los materiales			
a. Manejo de inventarios	1		
b. Control de almacén			3
c. Movimientos de materiales		2	
III. Proveedores			
a. Inventario de proveedores			3
b. Cooperación con los proveedores			3

Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados al coordinador de recursos materiales y jefe de almacén de materiales y equipo de curación

Tabla 6

Análisis FODA Coordinación de Recursos Materiales

Fortalezas	Debilidades
- Buena antigüedad (no hay rotación)	- Limitada capacitación en temas laborales
- Personal posee conocimiento de los procesos	- Duplicidad en captura y revisión de operaciones en sistemas contables
- Excelente clima laboral	- Falta de personal en almacenes
- Herramientas de Software y de material son óptimos	- No se atienden oportunamente situaciones de conflicto
Oportunidades	Amenazas
- Capacitación en administración de hospitales	- Nuevas disposiciones de gobierno
- Mejorar Software para almacenes (entradas contables)	- Falta de comunicación de cambio de políticas de otros departamentos
- Implementar mayor tecnología en almacenes	- Cambios de gobierno Estatal y Federal

Fuente. Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado de la SE y entrevistas al coordinador de recursos materiales y jefe de almacén de materiales y equipo de curación.

Coordinación de Recursos Humanos

A pesar del notable esfuerzo por parte del grupo de trabajo de recursos humanos, se reconocen importantes áreas de mejora (ver tablas 7 y 8), toda vez que la mayoría de los aspectos evaluados se encuentran en color rojo y amarillo. La importancia de recursos humanos radica en que esta posibilita a las

demás áreas del hospital a realizar sus labores de manera adecuada, influye también en el mejoramiento de las habilidades teórico – prácticas del personal y genera un clima organizacional favorable.

De acuerdo con las entrevistas realizadas al coordinador de recursos humanos y al jefe de prestaciones, la coordinación de recursos humanos efectuaba únicamente tareas referentes a nómina y control de expedientes. No obstante, desde febrero del 2019 se está trabajando de manera conjunta con un equipo multidisciplinario externo en la elaboración de procesos de inducción, capacitación, evaluaciones de desempeño y actualización de perfiles de puesto. Los resultados han sido satisfactorios, pero se expresó el requerimiento de un mayor número de personal dentro del área para llevar las planeaciones y controles requeridos. Cabe destacar que los planes de capacitación constante están mayormente dirigidos al área médica (enfermería) dejando en segundo término a las coordinaciones administrativas.

Tabla 7

Secciones y resultados obtenidos del diagnóstico de la Coordinación de Recursos Humanos

Recursos Humanos (Capacitación)	Resultados del diagnóstico		
	Rojo	Amarillo	Verde
Reconocimiento de la función			
a. Planeación	1		
b. Inversión en capacitación	1		
c. Impacto de la capacitación	1		
Identificación de necesidades			
a. Detección de las necesidades		2	
b. Alcance	1		
c. Redes de colaboración para la capacitación		2	
Administración de la capacitación			
a. Contenido y orientación	1		
b. Evaluación y control	1		
c. Estructura organizacional para la capacitación		2	
Programas de mejora continua			
a. Participación del personal		2	
b. Acumulación de experiencia	1		
c. Continuidad	1		

Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados al coordinador de recursos humanos y jefe de prestaciones

Tabla 8

Análisis FODA Coordinación de Recursos Humanos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Cargos y perfiles de puestos definidos por el departamento - Engranaje entre equipo de trabajo - Actividades que fortalecen al equipo - Buena comunicación dentro del departamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de personal en base a presupuesto del Estado - Turnos extensos por falta de presupuesto - Falta de capacitación - Jefaturas no cumplen con la línea de mando
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de campo clínico para los estudiantes, internos, pasantes de servicio social y residentes de medicina - Uso de nuevas tecnologías - Sistematización de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit presupuestal - menor presupuesto para nómina - Cambios de directivos y leyes de gobierno - Auditorías de Gobierno del Estado

Fuente. Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado de la SE y entrevistas al coordinador de recursos humanos y jefe de prestaciones

Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicación

Según el análisis situacional obtenido (tabla 9), la perspectiva de la dirección en función de las estrategias, así como la administración de registros y su conservación se han calificado como prácticas eficientes. Por otra parte, el área cuenta con calificaciones muy bajas en temas referentes a capacitación, actualización, desarrollo y papel integrador tanto del personal como de la organización. Esto viene a confirmar que el área de recursos humanos debe realizar un mayor esfuerzo en mejorar sus prácticas debido a que estas impactan negativamente en el desempeño de otras coordinaciones.

Con base en las entrevistas realizadas al coordinador de tecnologías de la información y comunicación así como al jefe de soporte a tecnologías de la información, se detectó la necesidad de establecer comunicación eficiente entre los demás departamentos del hospital con la coordinación de tecnologías de la información y comunicación, puesto que el personal no utiliza los medios electrónicos u oficios preestablecidos para realizar las solicitudes de reparaciones o adquisición de refacciones, lo cual no permite que el área genere registros y lleve estadísticos que faciliten y optimicen sus procesos internos. Del mismo modo, expresaron la intención de generar manuales de procedimientos que estandaricen la manera de programar, ya que no existe homogeneidad en criterios y esto genera constantes fallas en sistemas (tabla 10).

Tabla 9

Secciones y resultados obtenidos del diagnóstico de la Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicación

Tecnologías de la información y comunicación (Informática)	Resultados del diagnóstico		
	Rojo	Amarillo	Verde
I. Orientación estratégica de la función			
a. Perspectiva de la dirección			3
b. Formación de capacidad		2	
II. Personal y organización			
a. Papel integrador	1		
b. Capacitación y actualización	1		
c. Dinámica de desarrollo	1		
III. Administración y operación			
a. Calidad y actualización	1		
b. Registro y conservación			3

Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados al coordinador de tecnologías de la información y comunicación y jefe de soporte a tecnologías de la información.

Tabla 10

Análisis FODA Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicación

Fortalezas	Debilidades
- Personal especializado, formado y multidisciplinario	- Personal no capacitado en seguridad y ambiente web
- Información masiva centralizada	- Gestión de peticiones externas
- Desarrollo de software propio	- Manejo de diferentes plataformas
- Servicios controlados por el personal	- Gestión de capacitación fuera del Estado
- Terminología estandarizada	- Conocimientos generales o básicos de todos los puestos
Oportunidades	Amenazas
- Formación de personal por pasantía / servicio social	- Asignación de tareas no propias del área
- Aplicaciones móviles de pagos y citas	- Autorización de capacitación
- Certificación de apego a Norma 024	- Sueldo bajo
- Acuerdos de colaboración con entes públicos	- Peticiones no eficientes ni planeadas

Fuente. Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado de la SE y entrevistas al coordinador de tecnologías de la información y comunicación y jefe de soporte a tecnologías de la información.

Como resultado de lo anterior, se muestra la tabla 11 de evaluación por áreas. Para el cálculo del rubro de puntaje máximo se ha sumado cada aspecto como si todos hubiesen sido respuesta idónea, es decir, el color verde que representa 3 puntos. Por su parte, el puntaje obtenido es la sumatoria real de cada aspecto y la evaluación se realizó con la regla de tres, expresándose en porcentaje.

Se puede observar que el área mejor evaluada es recursos materiales debido a que cuenta con procesos y procedimientos bien establecidos, así como buena comunicación interna. En contraste, las

coordinaciones de recursos financieros, humanos y tecnologías de la información y comunicación se encuentran en evaluación crítica. Esta última coordinación, a pesar de estar bien consolidada internamente, sigue teniendo una baja puntuación debido a la creciente y latente obligación de capacitación; poniendo al descubierto la necesidad de mejorar el desempeño de recursos humanos.

Es necesario que la alta dirección centre su atención en las coordinaciones de recursos financieros y recursos humanos debido a que son las áreas con mayores deficiencias detectadas, adicionalmente, se consideran áreas críticas para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Finalmente, y a manera de resumen, se presenta la tabla 12 como resultado del diagnóstico realizado a las coordinaciones seleccionadas que incluye las recomendaciones para mejorar y fortalecer prácticas dentro del hospital emitidas por la SE a través de su herramienta en línea.

Tabla 11

Evaluación por coordinación del diagnóstico

Coordinación	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	Evaluación con base 100 (%)
Recursos Financieros	24	11	45.83
Recursos Materiales	24	21	87.50
Recursos Humanos	36	16	44.44
Tecnologías de la información y comunicación	21	12	57.14

Fuente. Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados a las diversas coordinaciones del Hospital Civil de Culiacán.

Tabla 10

Recomendaciones para mejorar y fortalecer las prácticas dentro de cada coordinación diagnosticada

Recursos Financieros	Necesidad de creación de políticas de planeación financiera, de inversiones y manejo de efectivo para asegurar la sostenibilidad del hospital.
	Realizar análisis de estados financieros, proyecciones y bitácoras de rendimiento de activo fijo para la toma de decisiones sobre operación y crecimiento; así como para crear planes estratégicos.
	Optimizar la central de costos.
Recursos Materiales	Hacer programaciones de compras respaldadas por solicitudes de compra (formatos preestablecidos) a través de medios electrónicos.
	Definir estándares de calidad para algunos insumos debido a que, por la naturaleza de la institución, un aspecto importante a cuidar referente a las compras es su calidad sobre costo de oportunidad.
	Controlar y optimizar el movimiento de material a lo largo de proceso, con el objeto de optimizar tiempo y costos, así como evitar posibles pérdidas por error humano o mal manejo.

Recursos Humanos

Crear esquemas de capacitación que atiendan a las evaluaciones de desempeño que, a su vez, permitan el alcance de objetivos a corto y largo plazo.

Revisar a profundidad contenidos y opciones para así poder formar una red de diversos proveedores de capacitación, tanto internos como externos, que permitan mezclar los conocimientos teóricos con su aplicación a procesos dentro del hospital.

Crear y dar seguimiento a resultados de los distintos mecanismos de evaluación de efectividad, costo – beneficio e impacto de capacitación.

Creación de programas de mejora continua como mecanismo de solución de conflictos y desarrollo de habilidades.

Tecnologías de la información y comunicación

Comunicar a las diversas áreas la relevancia de las funciones de la coordinación y cómo el establecimiento de canales de comunicación asertivos facilita la realización de las tareas en conjunto, creando sinergia dentro del hospital.

Atender la necesidad de formación de capacitación constante del personal e inversión en equipo.

Coadyuvar en el diseño y actualización de formatos y documentos, así como en el uso adecuado de tecnologías a las distintas áreas.

Fuente. Elaboración propia con base en las recomendaciones proporcionadas por la SE a través del autodiagnóstico realizado a las coordinaciones seleccionadas del Hospital Civil de Culiacán.

Discusión de resultados

Estos datos indican que las áreas más críticas dentro de una institución hospitalaria pública son recursos humanos y recursos financieros. Coincidiendo con estudios realizados por Aguilar Ynga (2019) y Ávila Vidal et al. (2017) y, contrastando lo que propone Vega de la Cruz y de la Luz Gonzáles Reyes (2017) toda vez que el HCC no presenta deficiencias en el control de recursos materiales. Referente a la coordinación de tecnologías de la información y comunicación, se afirman las observaciones de Santos (2017), en cuanto a la necesidad de mejorar el equipo tecnológico de los hospitales, así como adecuar espacios que permitan el desarrollo óptimo de sus funciones.

A diferencia de los nosocomios estudiados por Aguilar Ynga (2019) y Alvarez Cámara y Reich Santiago (2016), el HCC sí cuenta con personal altamente calificado para realizar funciones tanto administrativas como de asistencia médica, docente e investigativa, comprometidos con la institución, con alto sentido de pertenencia y basto conocimiento tanto de misión, visión como valores organizacionales. No obstante, coincide con Arias Saerez (2019), Bustos y LLarrull (2017) y Dávila Díaz (2019) se presenta una buena relación y comunicación entre los miembros de una misma área, sin embargo, no existe intercambio eficiente de información entre departamentos ni una correcta comunicación horizontal.

Es conveniente resaltar que, de acuerdo a la bibliografía consultada, todos los autores coinciden que se requiere capacitar al personal en diversos aspectos (teórico – prácticos y motivación personal) con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Concluyendo así que uno de los problemas más

recurrentes y notorios dentro de hospitales públicos es la falta de capacitación oportuna y constante. Agregado a esto, la mayor amenaza que enfrentan las instituciones de salud públicas son los ajustes presupuestales por parte de gobierno; las limitaciones presupuestales debido a planes de austeridad planteados por gobiernos actuales dificultan su control interno y solvencia.

Asimismo, dentro de estas organizaciones se confirma que un área de oportunidad es la creación, implementación y difusión de manuales de procesos, procedimientos y regulaciones internas (Ávila Vidal et al., 2017). En este mismo sentido los hospitales públicos deben prestar atención a sus centrales de costos, realizar actualizaciones y comparativos de sus precios en relación con los del sector (Aguilar Ynga, 2019). Adicionalmente, mejorar la gestión y planeación financiera debido a que, la ausencia de ella, dificulta la detección de adversidades futuras que permitan predecir la situación económica – financiera con el propósito de aplicar correctivos adecuados y solventarlas (O. López, Lara, Villacis, Hernández, & Carrión, 2018; Ochoa, Sánchez, Andocilla, Hidalgo, & Medina, 2018). Como mencionan los autores O. López et al. (2018) , es necesario realizar mejoras en la gerencia financiera para contar con un efectivo manejo de activos dentro de la organización, equilibrio de criterios de riesgos y rentabilidad, orientado a la eficiente toma de decisiones financieras que garanticen fuentes de financiamiento.

Respecto a las fortalezas, se presentan similitudes en los estudios realizados por Arias Saerez (2019) y Bustos y LLarrull (2017) puesto que el HCC manifiesta su voluntad de optimizar la gestión del área de recursos humanos; se han realizado cambios organizacionales como trabajar de manera conjunta con un equipo multidisciplinario externo en la elaboración de procesos de inducción, capacitación, evaluaciones de desempeño y actualización de perfiles de puestos, los cuales trajeron consigo la inclusión de personal adecuado al perfil del puesto con ideas innovadoras y en pro del hospital.

Conclusiones

El diagnóstico organizacional evaluó las distintas coordinaciones dentro del HCC permitiendo la identificación de fortalezas y debilidades que inciden al logro de su misión y objetivos estratégicos, adicionalmente, se resolvió una problemática actual dentro de la organización que era la ausencia de diagnósticos internos para la toma de decisiones; demostrándose así el supuesto teórico que, en efecto, la aplicación del instrumento de autodiagnóstico de la SE en México le permite a la alta dirección del Hospital Civil de Culiacán visualizar el panorama actual de su organización, facilitando la detección de áreas de oportunidad para proponer estrategias orientadas a una eficiente gestión de recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos.

Finalmente, se concluye que con la metodología de evaluación autodiagnóstico la dirección del HCC cuenta con una herramienta disponible que le permite realizar constantes análisis situacionales de sus coordinaciones, así como generar matrices FODA con el objetivo de mejorar el proceso de toma de decisiones a todos los niveles y su administración hospitalaria.

Referencias

- Aguilar Ynga, L. I. (2019). Plan de auditoría administrativa al área de tesorería para mejorar la gestión de recaudación del Hospital General Jaén.
- Alvarez Cámara, J. F., y Reich Santiago, L. A. (2016). Diagnóstico de funcionamiento organizacional del hospital Dr. Daniel Gurria Urgel ISSSTE. 2016, 15(2), 6 %J HORIZONTE SANITARIO. doi:10.19136/hs.a15n2.832
- Arias Saerez, A. E. (2019). Análisis FODA y su incidencia en la planificación estratégica de un hospital de la ciudad de Guayaquil.
- Asencio, L. C., Crespo, S. F. G., Rosales, W. C., y Vergara, V. V. M. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA Research Journal*, 2, 137-147.
- Ávila Vidal, D., Palma Meza, J. L., Cuadro Ortiz, Y. P., Puerta, A. M., y Peñaloza, C. R. (2017). Diagnóstico de Necesidades en el Área de Capacitación e Identificación de Políticas Para La Evaluación del Desempeño Laboral en El Hospital Rosario Pumarejo de López.
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., y Tejada Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328.
- Bustos, E. I., y LLarrull, M. G. (2017). Descripciones formales del Área Administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los Recursos Humanos.
- Castillo-Ruano, G. R., y Banguera-Rojas, D. E. (2018). Evaluación estratégica desde una matriz FODA en la empresa aglomerados. *Polo del Conocimiento*, 3(9), 224-230.
- Dávila Díaz, P. H. A. (2019). Diagnóstico de la comunicación organizacional interna en los trabajadores CAS-15 del Hospital Regional Lambayeque, 2017.
- Domínguez, D. B., Palazuelos, C. E. M., Unzaga, G. G. A., y Carrillo, K. M. T. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos*, 16(2), 278-299.
- Eisenhardt, K. M. J. A. o. m. r. (1989). Building theories from case study research. 14(4), 532-550.
- Errasti, F. (1996). *Principios de gestión sanitaria*: Ediciones Díaz de Santos.
- Frias, C. G., Lerma, J. A. R., García, J. L. B., y Rendón, J. C. M. (2018). Importancia del diagnóstico organizacional en la mipymes; caso: Restaurant galería la casona. *Educatconciencia*, 19(20).
- González, L. M. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión*: Profit Editorial.
- López, A. U., Cortés, S. A. A., y Mayoral, M. A. L. (2019). Diagnóstico de gestión Institucional: Un estudio de caso en educación básica. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 4(7), 9-22.
- López, O., Lara, D., Villacis, J., Hernández, H., y Carrión, Á. (2018). Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones en la fundación cultura y educativa Ambato. *Caribeña de Ciencias Sociales*(marzo).
- Malagón-Londoño, G., Laverde, G. P., y Morera, R. G. (2016). *Gerencia Hospitalaria. Para una administración efectiva*: Ed. Médica Panamericana.
- Mansilla, D. R. (2020). *Diagnóstico organizacional*: Ediciones UC.
- Ochoa, C., Sánchez, A., Andocilla, J., Hidalgo, H., y Medina, D. (2018). El análisis financiero. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*(abril).
- Organización Panamericana de la Salud. (1996). Manual prototipo de educación en administración hospitalaria.

- Rubio-Payan, D. (2010). Certificación ISO 9001:2008: Compromiso Cumplido en el Hospital General de Culiacán. *Arch Salud Sin*, Vol. 4 No. 4, 111.
- Sánchez, P., y Patricio, M. (2018). *Diagnóstico de Burnout en enfermeras del área de obstetricia del Hospital General Enrique Garcés*. Quito: UCE,
- Santos, S. d. R. D. S. (2017). Diagnóstico organizacional para o projeto de um SIG de um hospital público do estado da Paraíba.
- Secretaría de Economía. (2013). Sistema de autodiagnóstico. Retrieved from <http://www.contactopyme.gob.mx/autodiagnostico/cgis/index.asp>
- Vega de la Cruz, L. O., y de la Luz González Reyes, L. (2017). Diagnóstico estadístico del control interno en una institución hospitalaria. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 16, 295-309.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*: Newbury Park CA, Sage.

Identificación de patrones de difusión y protección del conocimiento en académicos de la UNAM que han patentado¹

Identifying patterns of dissemination and knowledge protection in UNAM academics who have patented

Pablo Roberto, Alcántara-Reyes², María Guadalupe, Calderón-Martínez³

Resumen

Esta investigación se presenta como una propuesta para profundizar en el estudio de la difusión de los resultados de la investigación y los mecanismos de transferencia de conocimiento alrededor del patentamiento académico realizado por inventores adscritos a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Este análisis se centra en la protección del conocimiento, considerando las patentes obtenidas y acumuladas por académicos de la UNAM, expresando la relación existente entre la difusión y la diseminación de los conocimientos, antes y posterior al patentamiento; para así lograr identificar un patrón que pueda ser reconocido a través de un modelo inicial de administración del conocimiento, constituyendo una iniciativa para la identificación de patrones de difusión del conocimiento y protección del conocimiento en académicos de la UNAM que han patentado.

Palabras clave: *Administración del Conocimiento, Transferencia de Conocimiento, Difusión del Conocimiento, Protección del Conocimiento.*

Abstract

This research is presented as a proposal to deepen the discussion about the diffusion of research results and knowledge transfer mechanisms around the academic patenting accomplished by the ascribed inventors to the Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). This analysis focuses on the protection of knowledge, considering the patents obtained and accumulated by UNAM academics, expressing the relationship between the diffusion and dissemination of knowledge, before and after patenting; in order to identify a pattern that can be recognized through an initial knowledge management model, constituting an initiative for the identification of patterns of knowledge diffusion and protection of knowledge in UNAM academics who have patented.

Key words: *Knowledge Management, Knowledge Transfer, Knowledge Diffusion, Knowledge Protection.*

Códigos JEL: D83, I23, M15, O31, O32

Artículo Recibido: 30 de mayo de 2021
Artículo Aceptado: 12 de mayo de 2021

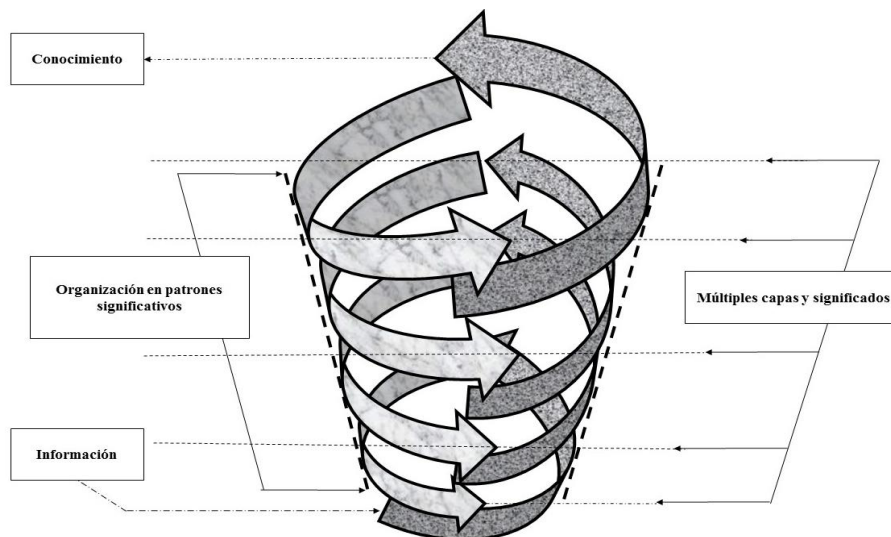
¹ Los autores agradecen el apoyo recibido del proyecto UNAM-DGAPA-PAPIIT-IN306320.

² Ingeniero en Alimentos; Egresado de la Maestría en Administración (Organizaciones) de la Universidad Nacional Autónoma de México; prar.unam@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5384-1570

³ Doctora en Economía y Gestión de la Innovación y Política Tecnológica; Profesora Asociada C; Departamento de Ciencias Administrativas, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán; Universidad Nacional Autónoma de México; Administración del Conocimiento y Emprendimiento Académico; gcalderon@cuautitlan.unam.mx, ORCID: 0000-0002-8257-9057

Introducción

El conocimiento se puede percibir desde diversas perspectivas como necesidad, herramienta, oportunidad y aplicación, que en suma permiten contemplar una visión más acertada del valor que puede tener dentro del entorno organizacional, económico y social. Concibiéndose desde su creación, transferencia y utilización como un recurso competitivo (Nonaka & Takeuchi, 1995), que debe ser administrado. Ha sido considerado como creador de valor a través de sus diferentes niveles de organización en forma de cadena (Lee & Yang, 2000), o de acuerdo con Nonaka (1994) en configuración de espiral, comprendiéndose como un concepto de diversas capas y significados (figura 1).



Fuente. Elaboración propia con base en Nonaka (1994, p. 15) y Lee y Yang (2000, pp. 783-785).

Figura 1. Configuración organizacional del conocimiento.

Para Uit-Beijerse (2000), de Pablos Pons (2010) y Koenig (2012) el mundo se caracteriza por complejas interrelaciones, generadas y establecidas a escala global, en múltiples ámbitos, que permiten llevar a cabo tanto la Creación de Conocimiento (CC) como la Transferencia de Conocimiento (TC). Por ende, la Administración del Conocimiento (AC) se puede interpretar como el conjunto de los procedimientos sistematizados que se articulan y se aplican, ayudando a los usuarios del conocimiento a aprovechar su capacidad creativa para ofrecer valor. Lo anterior resulta en la creación, difusión, diseminación y uso, por medio de diferentes modos de Producción de Conocimiento (PC) y transferencia a través de diversos procesos de conversión o traducción (Lomas, 1993; Gagnon, 2011).

En otros términos, la administración del conocimiento trata sobre las personas y los procesos que se utilizan para compartir información y construir conocimiento (Hanley, 1999; Lee & Yang, 2000). Entre estos destacan el patentamiento de los resultados de investigaciones científicas y la generación de conocimiento científico que se difunde en forma de artículos y se disemina a través de diferentes mecanismos, entre los que se encuentran la dirección de tesis de licenciatura y posgrado (Martínez-Piva, 2008; Calderón-Martínez, 2014).

La administración del conocimiento ha sido un elemento crucial en el desarrollo y crecimiento de las universidades. Las responsabilidades y cometidos de la visión universitaria han trascendido hacia una perspectiva que contempla una proyección social y comercial. Otorgando componentes que contribuyen,

desde una perspectiva económica, a enriquecer el alcance de la producción de conocimiento. Mostrándose como nuevos enfoques, que pueden ser explorados y explotados, si se considera que de manera habitual, las universidades únicamente se guían bajo un esquema de docencia dedicado a instruir, así como indagar y adquirir conocimiento científico por medio de la investigación. Sin embargo, estos nuevos enfoques en suma, permiten comercializar lo producido (Almario, 2009; Rojas, Canal & Córdoba, 2018).

En su evolución, las universidades han adquirido y desarrollado nuevos enfoques. Entre los que se exponen la docencia, percibida como la Primera Misión Universitaria (PMU), donde a partir de instruir al estudiantado, se va generando, diseminando, difundiendo y transmitiendo conocimiento, dando génesis a la Segunda Misión Universitaria (SMU), el cual radica en la investigación, tanto básica como aplicada o una mezcla de ambas. Permitiendo la prosperidad de un nuevo enfoque, identificado como la Tercera Misión Universitaria (TMU) que se unifica con una mayor cantidad de perspectivas y que concibe conocimiento científico de utilidad, práctico y resolutivo para diversas situaciones adversas industriales y académicas, así como económicas (Calderón-Martínez-2017; Carrión, 2018; Rojas et al., 2018).

Las instituciones afines a este nuevo enfoque, se acoplan a su marco sociocultural desde perspectivas económicas, administrativas, empresariales y geográficas. Para desarrollar un ambiente favorable para el conocimiento y la trascendencia del mismo, con diferentes niveles de impacto, que pueden abarcar desde una región hasta el mundo entero. Concretando la finalidad principal de este nuevo enfoque que se manifiesta como la integración, desde un criterio más amplio, de la universidad y el conocimiento con la sociedad (Rojas et al., 2018). En este sentido, la universidad se muestra como un ente institucional social que debe interactuar con diversas formas organizacionales y con el conocimiento en todas sus versiones, para dar forma, de manera innovadora, a las competencias de enseñanza y aprendizaje organizacional y empresarial basadas en nuevos conocimientos y tecnologías (Lam, 2002). Las universidades que aprovechen sus conocimientos tendrán a su alcance más posibilidades de producir capacidades innovadoras que le darán mayor presencia dentro de la economía del conocimiento (García-Galván, 2017).

Sin embargo, vincular la participación de la universidad en el ámbito industrial con el enfoque de la tercera misión, implica la consideración de más de una sola perspectiva y contemplar que la expansión del beneficio social de su alcance puede incluir un crecimiento económico (Rojas et al., 2018). Destacando, bajo este contexto, la Difusión del Conocimiento (DDC) y diversos recursos involucrados en la contribución del progreso socioeconómico y sociocultural, como elementos que tienen una ineludible importancia en la vinculación del sector industrial con la universidad y su tercera misión. Exponiendo como actividad imprescindible dentro de esta vinculación, el contar sistemas útiles y alineados al esquema misional central universitario, que sirvan como herramientas para la medición de la orientación empresarial de las universidades (Secundo, Perez, Martinaitis & Leitner, 2017).

Se identifica a la universidad como una entidad administradora del conocimiento, puesto que lleva a cabo mecanismos de creación, difusión, diseminación (Lomas, 1993; Gagnon, 2011), además de su aplicación y explotación, así como otras capacidades para interactuar con el ambiente socioeconómico. Analizando y reflexionando de forma precisa y dinámica, a la universidad con un perfil emprendedor y un direccionamiento comercial (Calderón-Martínez, 2017). Existe un debate latente sobre el hecho de que, por un lado, dentro de las universidades, se alude sobre la presencia deteriorada del impulso dirigido a su espíritu empresarial con respecto a la investigación y su impacto científico, y por el otro, se asegura como pertinente transferir resultados investigativos hacia la industria (Jaffe & Lerner, 2007).

Por lo anterior, es preciso reconocer que la relevancia del debate entre Protección del Conocimiento (PDC) y difusión del conocimiento ha tenido mayor presencia en los últimos años de manera internacional a causa del incremento del enfoque económico y estratégico que le han dado las empresas a la ciencia en lo que respecta al comercio, a la industria, entre otros. Es preciso contemplar que para comprender, interpretar y conceptualizar la situación de las universidades en México se requiere considerar más un enfoque (Vence, 2010; Calderón-Martínez, 2017).

Actualmente en países como el nuestro, hay un aumento en el interés de buscar una participación en mayor proporción de las universidades en actividades para transferir conocimiento, impulsadas principalmente por reestructuraciones en las normativas al menos durante tres décadas en México. Lo anterior ante la necesidad de consolidar la Relación Universidad-Empresa (RUE) para la comercialización del conocimiento como forma de impulso al Emprendimiento Académico (EA) y al Capitalismo Académico (CA) dentro de instituciones que instruyen a nivel superior y la formación de empresas basadas en conocimiento (Calderón-Martínez & García-Quevedo, 2013; Calderón-Martínez, 2014).

En esta investigación se presenta una propuesta para profundizar en la discusión acerca de la difusión de los resultados de la investigación y los mecanismos de transferencia de conocimiento como el patentamiento realizado por académicos adscritos a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), identificando de qué forma esta actividad afecta a la difusión y diseminación del conocimiento. El análisis se centra en una forma de interacción basada en la protección del conocimiento, aunque poco frecuente pero con un significativo crecimiento experimentado en las últimas décadas en nuestro país (Calderón-Martínez & García-Quevedo, 2013).

Para esta investigación se creó una base de datos con las patentes obtenidas y acumuladas desde la fecha del primer registro encontrado y hasta el año 2020, expresando la relación existente entre la difusión y la diseminación de los conocimientos, antes y después del patentamiento, para identificar un patrón que pueda ser reconocido a través de un modelo inicial de administración del conocimiento, constituyendo una iniciativa para la identificación de patrones de difusión y protección del conocimiento en académicos de la UNAM que han patentado.

Métodos

El compendio de datos se obtuvo a través de la indagación de patentes concedidas a la UNAM tanto en nuestro país como en otros. Utilizando la plataforma Espacenet de la Oficina Europea de Patentes (EPO). Por medio de Espacenet es viable la detección del mayor número de datos, puesto que abarca 95, 000, 000 de documentos en oficinas de patentes de manera global, incluyendo la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos (USPTO) Asimismo, se obtuvieron registros adicionales del Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI) mediante su Gaceta SIGA. Después se realizó para los inventores que aparecen como parte del personal académico de la UNAM, la determinación de la dependencia de su adscripción.

Se construyó una base con los resultados obtenidos de la indagación realizada en diversas fuentes de información. Desde la fecha del primer registro detectado y hasta 2020, para dar respuesta a la pregunta de investigación: Cuáles son los elementos fundamentales que permiten la identificación de posibles patrones de difusión y protección del conocimiento en académicos de la UNAM que han patentado? y comprobar la hipótesis de investigación acerca del diseño de un modelo inicial de administración del conocimiento como iniciativa para la identificación de patrones de difusión y protección del conocimiento en académicos de la UNAM que han patentado.

Las variables de estudio que incluye el modelo son una variable proxy constituida por el número de patentes obtenidas y acumuladas (NumPat) por cada inventor y el conjunto de variables independientes que se agrupan en dos categorías como se muestra en la tabla 1: a) difusión de los resultados de la investigación académica (Public_Ant, Citas_Ant, Public_Post y Citas_Post) y b) mecanismos de transferencia de conocimiento (Ant_TL, Ant_TM, Ant_TD, Post_TL, Post_TM y Post_TD).

Tabla 1
Operacionalización de variables de estudio

Variable	Indicador	Valor esperado	Fuente
NumPat	Número de patentes acumuladas que se han otorgado al inventor adscrito al personal académico de un Instituto o Facultad de la UNAM.	Dentro de las Facultades: es menor que en los Institutos.	Espacenet y Gaceta SIGA.
		Dentro de los Institutos: es mayor que en las Facultades.	
Difusión de los resultados de la investigación académica			
Citas_Ant	Número de citas recibidas desde el año del primer artículo en la base de datos y hasta el año de solicitud de patente.	Dentro de las Facultades: es menor que en los Institutos.	Base de datos Scopus.
		Dentro de los Institutos: es mayor que en las Facultades.	
Citas_Post	Número de citas recibidas desde el año siguiente a la solicitud de patente y hasta 2020.	Dentro de las Facultades: es menor que en los Institutos.	Base de datos Scopus.
		Dentro de los Institutos: es mayor que en las Facultades.	
Public_Ant	Número de publicaciones realizadas desde el año del primer artículo en la base de datos y hasta el año de solicitud de patente.	Dentro de las Facultades: es menor que en los Institutos.	Base de datos Scopus.
		Dentro de los Institutos: es mayor que en las Facultades.	
Public_Post	Número de publicaciones realizadas desde el año siguiente a la solicitud de patente y hasta 2020.	Dentro de las Facultades: es menor que en los Institutos.	Base de datos Scopus.
		Dentro de los Institutos: es mayor que en las Facultades.	
Mecanismos de transferencia de conocimiento			
Ant_TL	Número de tesis de licenciatura dirigidas desde el año del primer artículo en la base de datos y hasta el año de solicitud de patente.	Dentro de las Facultades: es mayor que en los Institutos.	Base de datos TESIUNAM.
		Dentro de los Institutos: es menor que en las Facultades.	
Post_TL	Número de tesis de licenciatura dirigidas desde el año siguiente a la solicitud de patente y hasta 2020.	Dentro de las Facultades: es menor que en los Institutos.	Base de datos TESIUNAM.
		Dentro de los Institutos: es mayor que en las Facultades.	
Ant_TM	Número de tesis de maestría dirigidas desde el año del primer artículo en la base de datos y hasta el año de solicitud de patente.	Dentro de las Facultades: es menor que en los Institutos.	Base de datos TESIUNAM.
		Dentro de los Institutos: es mayor que en las Facultades.	
Post_TM		Dentro de las Facultades: es mayor que en los Institutos.	

	Número de tesis de maestría dirigidas desde el año siguiente a la solicitud de patente y hasta 2020.	Dentro de los Institutos: es menor que en las Facultades.	Base de datos TESIUNAM.
Ant_TD	Número de tesis de doctorado dirigidas desde el año del primer artículo en la base de datos y hasta el año de solicitud de patente.	Dentro de las Facultades: es menor que en los Institutos. Dentro de los Institutos: es mayor que en las Facultades.	Base de datos TESIUNAM.
Post_TD	Número de tesis de doctorado dirigidas desde el año siguiente a la solicitud de patente y hasta 2020.	Dentro de las Facultades: es menor que en los Institutos. Dentro de los Institutos: es mayor que en las Facultades.	Base de datos TESIUNAM.

Fuente. Elaboración propia con base en Espacenet, SIGA, Scopus y TESIUNAM.

Resultados y discusión

De acuerdo con el análisis realizado a los datos de patentes otorgadas a la UNAM, se identificó que son 304 las patentes acumuladas (NumPat) por 288 inventores adscritos a Facultades e Institutos (tabla 2).

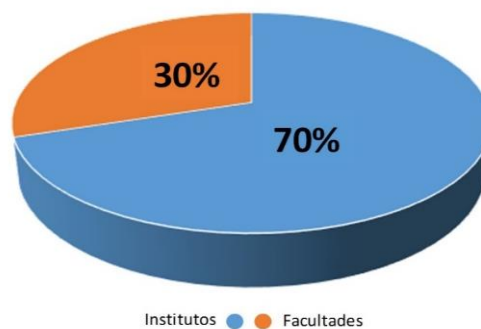
Tabla 2

Segmentación general de las patentes obtenidas por inventores adscritos al personal académico de Institutos y Facultades de la UNAM

Clasificación por tipo de sede de adscripción del inventor	NumPat
Institutos	213
Facultades	91
Total	304

Fuente. Elaboración propia.

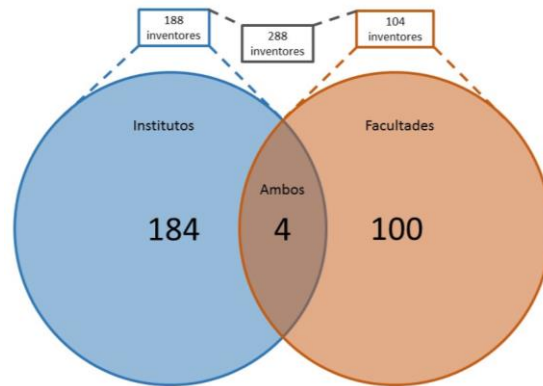
Del total de patentes otorgadas 213 han sido obtenidas por personal académico de Institutos y 91 por inventores adscritos a las Facultades (figura 2). Los inventores adscritos a los Institutos han tenido mayor participación en la obtención de patentes para la UNAM.



Fuente. Elaboración propia.

Figura 2. Segmentación por adscripción.

Se logró identificar que, de los 288 inventores, 184 participaron en la obtención de las patentes otorgadas a Institutos, 100 inventores participaron en la obtención de las patentes otorgadas a Facultades y 4 inventores participaron en la obtención de patentes tanto en Institutos como en Facultades (figura 3).



Fuente. Elaboración propia.

Figura 3. Adscripción del personal académico de la UNAM que ha patentado.

Con referencia a la difusión de resultados de investigación y mecanismos de transferencia de conocimiento, el comportamiento de las variables antes y después de patentar (tablas 3 y 4), se identifica en los rubros de Citas_Ant, Citas_Post, Public_Ant y Public_Post que representan la difusión de los resultados de la investigación y los valores de los rubros Ant_TL, Post_TL, Ant_TM, Post_TM, Ant_TD y Post_TD que representan a los mecanismos de transferencia de conocimiento.

Tabla 3

Variables de estudio en Institutos de la UNAM

Para los 188 inventores	Difusión de los resultados de la investigación académica				Mecanismos de transferencia de conocimiento					
	Citas_Ant	Citas_Post	Public_Ant	Public_Post	Ant_TL	Post_TL	Ant_TM	Post_TM	Ant_TD	Post_TD
Σ =	31000	179266	2951	6684	765	239	143	813	979	494
Tendencia	Aumenta en un 479%		Aumenta en un 127%		Disminuye en un 69%		Aumenta en un 469%		Disminuye en un 50%	

Fuente. Elaboración propia.

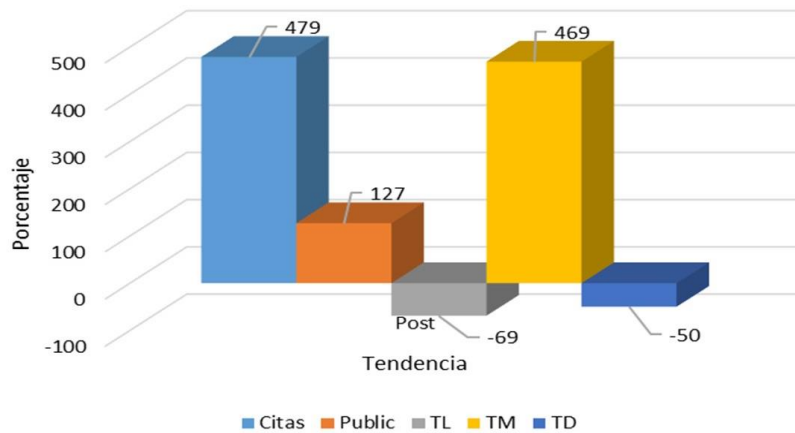
Tabla 4

Variables de estudio en Facultades de la UNAM

Para los 104 inventores	Difusión de los resultados de la investigación académica				Mecanismos de transferencia de conocimiento					
	Citas_Ant	Citas_Post	Public_Ant	Public_Post	Ant_TL	Post_TL	Ant_TM	Post_TM	Ant_TD	Post_TD
Σ =	6716	48374	852	2188	1147	204	52	1844	573	261
Tendencia	Aumenta en un 620%		Aumenta en un 157%		Disminuye en un 82%		Aumenta en un 3446%		Disminuye en un 54%	

Fuente. Elaboración propia.

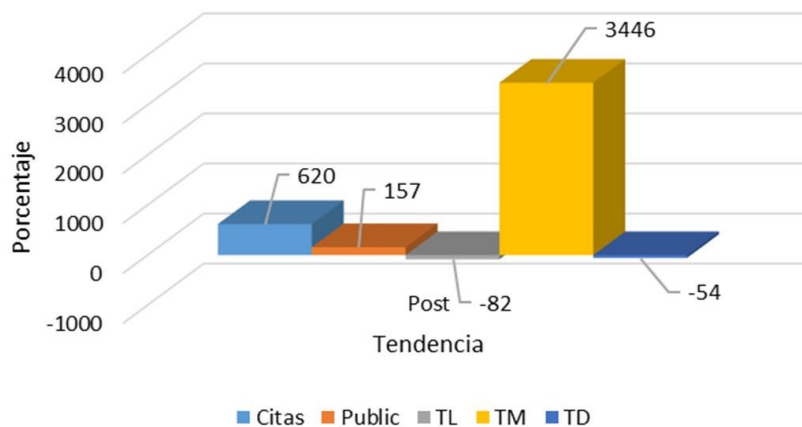
Para los inventores adscritos a los Institutos (figura 4) después de patentar aumentan las citas recibidas (478%), publicaciones realizadas (127%) y tesis de maestría (469%) dirigidas; mientras que disminuyen las tesis de licenciatura (-69%) y de doctorado (-50%) dirigidas.



Fuente. Elaboración propia.

Figura 4. Tendencia de las variables de estudio posterior a la solicitud de la patente en Institutos.

Para los inventores adscritos a Facultades (figura 5) después de patentar, al igual que en los Institutos, aunque en diferentes proporciones, aumentan las citas recibidas (620%), publicaciones realizadas (157%) y tesis de maestría (3446%) dirigidas, mientras que disminuyen las tesis de licenciatura (-82%) y de doctorado (-54%) dirigidas.



Fuente. Elaboración propia.

Figura 5. Tendencia de las variables de estudio posterior a la solicitud de la patente en Facultades.

De manera indistinta si el inventor se encuentra adscrito a algún Instituto o Facultad después del patentamiento la difusión de los resultados de la investigación aumenta y los mecanismos de transferencia de conocimiento tienden a disminuir en la dirección de tesis de licenciatura y doctorado (tabla 5).

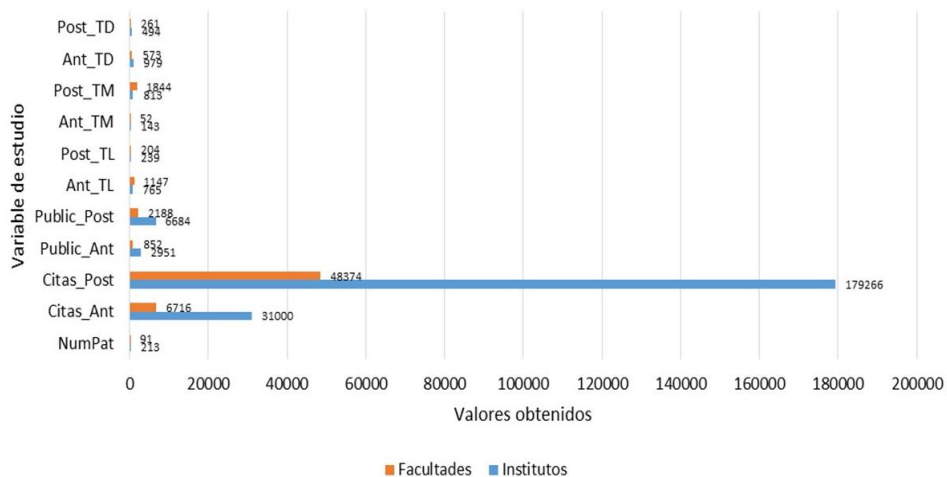
Tabla 5
Variables de estudio en la UNAM

Para los 288 inventores	Difusión de los resultados de la investigación académica				Mecanismos de transferencia de conocimiento					
	Citas_ Ant	Citas_ Post	Public _Ant	Public _Post	Ant_ TL	Post _TL	Ant_ TM	Post _TM	Ant_ TD	Post _TD

$\Sigma I =$	31000	179266	2951	6684	765	239	143	813	979	494
$\Sigma F =$	6716	48374	852	2188	1147	204	52	1844	573	261
Σ general =	37716	227640	3803	8872	1912	443	195	2657	1552	755
Tendencia general	Aumenta en un 504%		Aumenta en un 133%		Disminuye en un 77%		Aumenta en un 1263%		Disminuye en un 51%	

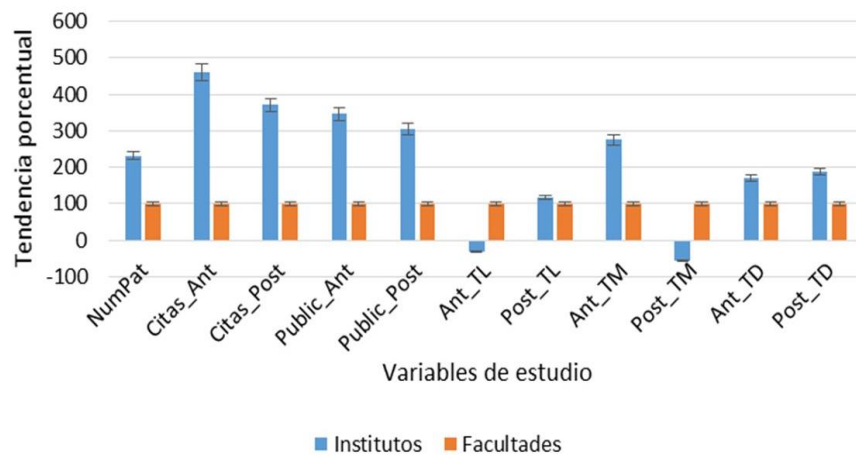
Nota: I = Institutos; F = Facultades.
Fuente. Elaboración propia.

Se evidencia el aumento en las variables que representan la difusión de la investigación: citas recibidas (504%) y publicaciones realizadas (133%); y la disminución en los mecanismos de transferencia de conocimiento de tesis de licenciatura (-77%) y doctorado (-51%) dirigidas, exceptuando el rubro de tesis de maestría (1263%). Se observa una diferencia en los resultados de las variables de estudio en inventores adscritos a Institutos y los inventores adscritos a Facultades de la UNAM que han patentado (figuras 6 y 7).



Fuente. Elaboración propia.

Figura 6. Comparativo de variables de estudio en Institutos y Facultades de la UNAM.

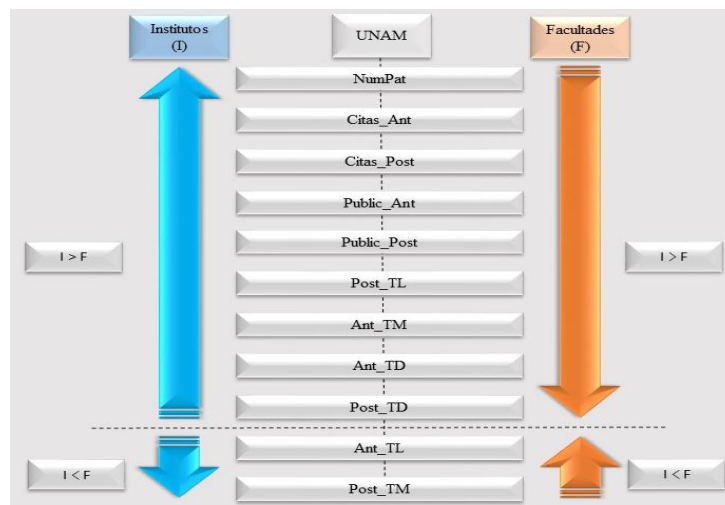


Fuente. Elaboración propia.

Figura 7. Comparativo de variables de estudio en Institutos y Facultades de la UNAM.

Cuando los inventores se encuentran adscritos a los Institutos, tienen un mayor número de patentes acumuladas (132%) y un incremento en la difusión de los resultados de la investigación, sustentado por el aumento en los números de citas recibidas antes (362%) y posterior (271%) a la solicitud de la patente, publicaciones realizadas antes (246%) y posterior (205%) a la solicitud de la patente. Así como un incremento en los mecanismos de transferencia de conocimiento, soportado por el aumento en los números de tesis de licenciatura dirigidas posterior (17%) a la solicitud de patente, número de tesis de maestría dirigidas antes (175%) de la solicitud de patente y número de tesis de doctorado antes (71%) y posterior (89%) a la solicitud de la patente. Mientras que, como segundo punto, es visible un decremento en los números de tesis de licenciatura dirigidas antes (-33%) de la solicitud de patente y el número de tesis de maestría dirigidas posterior (-56%) a la solicitud de la patente.

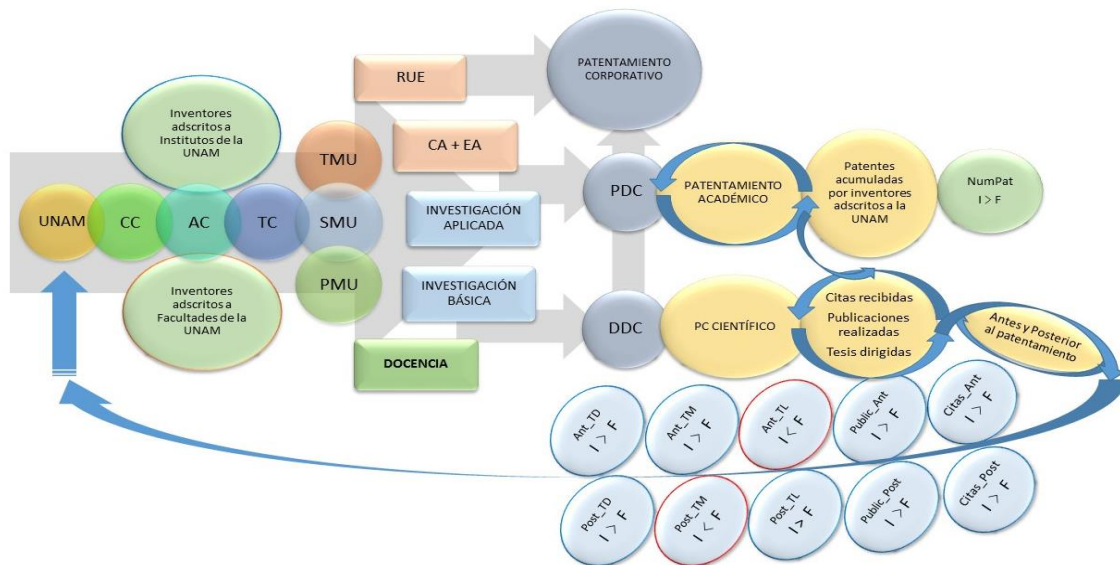
Por medio del análisis y los resultados obtenidos, se realiza la identificación de patrones de difusión y protección del conocimiento en académicos de la UNAM que han patentado (figura 8).



Fuente. Elaboración propia.

Figura 8. Identificación de patrones de difusión y protección del conocimiento en académicos que han patentado y se encuentran adscritos en los Institutos y Facultades de la UNAM.

En función del comportamiento de las variables, se propone un modelo inicial de administración del conocimiento (figura 9). Los principales hallazgos de este análisis, como primer punto, aluden sobre la importancia de cuantificar en las instituciones de educación superior el comportamiento de la difusión de los resultados de la investigación y los mecanismos de transferencia de conocimiento a través de indicadores de creación y transferencia de conocimiento. Como segundo punto, muestran la identificación de patrones de difusión y protección del conocimiento en académicos adscritos a sus Facultades e Institutos que han patentado. Exponiendo las características que presentan antes y posterior a la obtención de patentes.



Fuente. Elaboración propia.

Figura 9. Modelo inicial de administración del conocimiento en Institutos y Facultades de la UNAM.

El comportamiento de las variables que representan a los inventores adscritos a Facultades revela que el número de patentes acumuladas, la difusión de los resultados de la investigación académica realizada y la mayoría de los mecanismos de transferencia de conocimiento (exceptuando la dirección de tesis de licenciatura y tesis de maestría, respectivamente) en las Facultades son menores que en los Institutos. Esto puede estar ligado a la suposición de que puede existir una relación entre estos indicadores con referencia a la adquisición de cierto grado de especialización que se percibe con mayor fuerza en los Institutos respecto a las Facultades. Debido a que posterior al patentamiento dentro de las universidades se ha visualizado la tendencia de que incluso varios años posteriores a la presentación del invento se sigue observando actividad científica alrededor de la patente, potencializando y relacionando las actividades de investigación aplicada con algunas de las actividades investigadoras básicas (Van-Looy, Callaert & Debackere, 2006).

Sin embargo, existe una situación que puede afectar este fenómeno, el cual se relaciona con el hecho de que los académicos no fomentan la protección del conocimiento generado, lo que propicia pérdidas para los productos investigativos resultantes en lo que respecta a temas de aplicación, divulgación y explotación desde una perspectiva comercial (Ramírez-Hernández, 2012). Impactando en la manera en que se relacionan, comportan y se muestran diversos mecanismos relacionados con el conocimiento y su difusión y diseminación, como lo son las publicaciones y citas de textos científicos y tutorías de tesis de licenciatura y de posgrado.

La visión de la universidad se concibe como una institución relacionada con aspectos socioeconómicos y que forma parte de los entes que propician la oportunidad de generación de la riqueza y del crecimiento económico de los países, puesto que estos logros están fuertemente influenciados por las capacidades demostradas para generar investigación, para la creación de conocimiento, apropiarse de él y traducirlo en transferencia de conocimiento y transferencia de tecnología. Todo esto, dentro del marco de la economía basada en el conocimiento (Martínez-Piva, 2008).

Por ello, resulta necesario para las universidades involucrarse en temas que estén referidos a tratar ciertas repercusiones relacionadas con la implementación de estrategias basadas en la protección del conocimiento a través de la búsqueda de derechos de uso exclusivo para los productos resultantes de sus investigaciones. Donde parte de la posible discusión que se puede generar, está centrada en desarrollar cómo es que se comporta el entorno alrededor del rol al que pueden expandirse las patentes universitarias (García-Galván, 2017).

Puesto que en las universidades se ha visualizado que los resultados de las investigaciones que no consideran la protección del conocimiento producido como parte de su proceso innovativo tienden a no generar presencia dentro del sistema económico a diferencia de los que sí se protegen mediante el patentamiento, los cuales desarrollan un impacto económico positivo, donde el grado del impacto estará en función del desplazamiento que sufran las industrias actuales con respecto a las nuevas, lo cual de manera literaria se encuentra sustentado por el vínculo existente entre la innovación tecnológica y la competitividad (Long, 2000; Calderón-Martínez & García-Quevedo, 2013; García-Galván, 2017).

Evidenciando una etapa precomercial del patentamiento, donde la importancia de su análisis se encuentra en la productividad dentro de la innovación a partir de las funciones sustantivas de las universidades. Referida a que la innovación se muestra favorecida en presencia de conglomeraciones tecnológicas-científicas que contemplen la docencia, la investigación básica y aplicada, el capitalismo académico, el emprendimiento académico y la relación universidad-empresa. Basándose en ampliar la asignación de recursos a favor de las universidades para ser utilizados como financiamiento o capital financiero en el desarrollo de centros, institutos y parques investigativos que involucren agrupaciones tecnológicas y científicas que impulsen nuevas industrias más avanzadas y convenios a favor de la relación universidad-empresa generando una mayor presencia e impacto dentro de economías de aglomeración científica basadas en la creación, transferencia y administración del conocimiento (Agrawal, Kapur & McHale, 2008; García-Galván, 2017).

Sin embargo, para que se logre la productividad dentro de la innovación a partir de las funciones sustantivas de las universidades en lo que respecta a la tercera misión de la universidad y al patentamiento universitario, es clave tener presente la etapa precomercial del patentamiento, para evitar la posible existencia de un “movimiento peligroso” para las universidades, que puede ser identificado como una “obsesión por lograr títulos de patentes” (García-Galván, 2017, pp. 93-94).

La cual de no ser productiva dentro de la innovación, puede desviar otros mecanismos de transferencia de conocimiento para promover a ésta, ya que no existen pruebas convincentes de que el patentamiento automáticamente propicie la generación de productos nuevos. Por ende, es conveniente realizar posteriormente un análisis más preciso referente al marco socioeconómico y sociocultural en el cual se adentran las instituciones de educación superior y en función de ello, desarrollar diferentes esquemas enfocados a exponer la factibilidad del planteamiento estrategias que consideren diversos mecanismos de protección del conocimiento y no únicamente al patentamiento (Martínez-Piva, 2008; García-Galván, 2017).

Conclusiones

Esta investigación como primer punto, brinda un contexto de referencia para la identificación de patrones de difusión y protección del conocimiento en las instituciones de educación superior, considerando que el estudio de lo que se acontece en la UNAM brindará retroalimentación a la misma así como al marco conceptual de oficinas de vinculación e investigadores interesados en patentar, dando lugar a la posibilidad de ser empleada como una herramienta clave tanto para tomadores de decisiones en política pública de ciencia y tecnología como para investigadores interesados en profundizar en temas relevantes y de considerable provecho para las instituciones de educación superior como lo es la tercera misión de la universidad.

La cual se destaca por conferir valor agregado a las universidades en su visión sobre la perspectiva actual que se tiene de sus funciones sustantivas, enfatizándose en añadir nuevos enfoques a su desarrollo misional (Rojas et al., 2018), dentro de la organización social actual, que se identifica como cambiante en sus distintos niveles, e involucrada en crecientes y constantes avances tecnológicos y científicos, los cuales tienen influencia directa sobre el proceso bilateral en el que se encuentran relacionadas la producción de conocimiento y la investigación científica (Gaeta & Ceja, 2017).

Vinculando a la sociedad con el conocimiento y considerando al progreso tecnológico no solo como su principal eje, sino más como un factor del cambio social continuo y cada vez más inminente (Krüger, 2006), que incorpora a las universidades en aspectos económicos y sociales mediante el desarrollo de un perfil socioeconómico basado en el conocimiento a través de la identificación, reconocimiento y explotación de patrones de difusión y protección del conocimiento.

Evidenciando que es de suma importancia para las universidades que realizan investigación científica básica y aplicada, efectuar la identificación de los conceptos básicos y adyacentes de la administración del conocimiento, a través de la revisión y exploración literaria, sobre el papel que desempeña en la relación entre difusión y protección del conocimiento.

Este artículo se concluye como una propuesta para profundizar en la discusión acerca de la difusión de los resultados de la investigación y los mecanismos de transferencia de conocimiento alrededor del patentamiento académico realizado por inventores adscritos a la UNAM. El análisis se centró en la protección del conocimiento, considerando las patentes acumuladas por académicos de la UNAM, expresando la relación existente entre la difusión y la diseminación de los conocimientos, antes y posterior al patentamiento, para identificar un patrón a través de un modelo inicial de administración del conocimiento.

Referencias

- Agrawal, A., Kapur, D. & McHale, J. (2008). How do spatial and social proximity influence knowledge flows? Evidence from patent data. *Journal of Urban Economics*, 64(2), 258–269.
- Almario, F. (2009). Relaciones Universidad-Empresa-Estado: experiencias y visiones desde la Universidad y el Estado. *Universidad Empresa-Estado*, 29-52.
- Calderón-Martínez, M. G. (2014). Patentes en Instituciones de Educación Superior en México. *Revista de la Educación Superior*, 43(170), 37-56. <https://doi.org/10.1016/j.resu.2014.06.001>
- Calderón-Martínez, M. G. (2017). Tercera misión de la Universidad. Una revisión de la literatura sobre emprendimiento académico. *Vincula Téctica EFAN*, 3(1), 364-373.
- Calderón-Martínez, M. G. y García-Quevedo, J. (2013). Transferencia de conocimiento y patentes universitarias en México. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 26(1), 33-60. <https://doi.org/10.1108/ARLA-05-2013-0039>.
- Carrión, A. (2018). Una Universidad Socialmente Responsable. In G. M. L. Quintero & F. M. D. Sánchez (Eds.), *Responsabilidad Corporativa: Una mirada integral en América Latina* (pp. 11-22). Cali: Universidad del Valle.
- De Pablos Pons, J. (2010). Universidad y sociedad del conocimiento. Las competencias informacionales y digitales. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 7(2), 6-16.
- Gaeta, M. y Ceja, S. (2017). Modos de producción del conocimiento en los Programas de Posgrado y de Información inicial en educación. El caso de la investigación educativa. *XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa, COMIE*, San Luis Potosí, México, 1-11.
- Gagnon, M. (2011). Moving knowledge to action through dissemination and exchange. *Journal of clinical epidemiology*, 64(1), 25-31.
- García-Galván, R. (2017). Patentamiento universitario e innovación en México, país en desarrollo: teoría y política. *Revista de la educación superior*, 46(184), 77-96.
- Hanley, S. (1999). A culture built on sharing. *InformationWeek*, 7(31), 16-18.
- Jaffe, A. & Lerner, J. (2007). Academic science and entrepreneurship: Dual engines of growth? *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 63(4), 573-576.
- Koenig, M. (2012). *What is KM? Knowledge Management Explained*. KMWorld. Recuperado de <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-...What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>
- Krüger, K. (2006). El concepto de sociedad del conocimiento. *Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales*, 11(683), 1-15.
- Lam, A. (2002). Alternative societal models of learning and innovation in the knowledge economy. *International Social Science Journal*, 54(171), 67-82.
- Lee, C. & Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *Journal of management development*, 19(9), 783-793.
- Lomas, J. (1993). Diffusion, dissemination, and implementation: who should do what? *Annals of the New York Academy of Sciences*, (703), 226-237. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.1993.tb26351.x>
- Long, C. (2000). Patents and cumulative innovation. *Washington University Journal of Law & Policy*, 2, 229–246.
- Martínez-Piva, J. (coord.). (2008). *Generación y protección del conocimiento: propiedad intelectual, innovación y desarrollo económico*. México: Comisión Económica de América Latina y el Caribe (CEPAL), 24 de abril. Mundi-Prensa México, S.A. de CV.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press: New York-Oxford.

- Ramírez-Hernández, J. (2012). Contexto actual de la protección del conocimiento: propiedad intelectual en la Universidad Autónoma del Estado de México. *XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, UNAM*, 3-5 de octubre de 2012.
- Rojas, M., Canal, A. y Córdoba, J. (2018). La tercera misión de la universidad: evolución y diversas actividades. *XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, UNAM*, 3-5 de octubre de 2018.
- Secundo, G., Perez, S., Martinaitis, Ž. & Leitner, K. (2017). An Intellectual Capital framework to measure universities' third mission activities. *Technological Forecasting and Social Change*, (123), 229-239.
- Uit-Beijerse, R. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 162-179. <https://doi.org/10.1108/13673270010372297>
- Van-Looy, B., Callaert, J. & Debackere, K. (2006). Publication and patent behaviour of academic researchers: conflicting, reinforcing or merely co-existing? *Research policy*, 35, 596-608.
- Vence, X. (2010). La investigación universitaria frente al corsé de las patentes y la mercantilización del conocimiento y la empresa privada. En Albert Corominas (coord.). *Construir el futuro de la universidad pública* (pp. 77-100). Barcelona: Icaria.

Descripción analítica del estilo de liderazgo identificado en docentes de ciencias Económico-Administrativas dentro de dos Instituciones de Educación Superior en Puebla.

Analytical description of the leadership style identified in teachers of Economic-Administrative sciences within two Higher Education Institutions in Puebla.

Edgar Mauricio, Flores-Sánchez¹, Axel, Rodríguez-Batres², Joaquín Bernardo, Varela-Espidio³

Resumen

La presente investigación muestra las conclusiones de un estudio cuya finalidad fue identificar el tipo de liderazgo en docentes laborantes en dos Instituciones de Educación Superior en Puebla, una pública y una privada. Se realizó un análisis descriptivo sobre una muestra de 50 docentes pertenecientes al área Económico-Administrativa, por medio de la aplicación de una encuesta para determinar su estilo de liderazgo (transaccional, transformacional o dejar hacer). Los datos recabados fueron manejados a través del software Microsoft Excel, lo cual permitió obtener información cruzada sobre los resultados obtenidos. El análisis final de dicha información permitió identificar que el tipo de liderazgo predominante en los docentes universitarios encuestados es el transformacional, entre otras conclusiones relevantes.

Palabras Clave: *Liderazgo; transformacional; transaccional; dejar hacer; docente.*

Abstract

This research shows the conclusions of a study whose purpose was to identify the type of leadership of teachers working in two Higher Education Institutions in Puebla, one public and one private. A descriptive analysis was carried out on a sample of 50 teachers belonging to the Economic-Administrative area, through the application of a survey to determine their leadership style (transactional, transformational or laissez faire). The data collected was managed through the Microsoft Excel software, which allowed obtaining cross-information on the results obtained. The final analysis of this information allowed to identify that the predominant type of leadership in the university teachers surveyed is transformational, among other relevant conclusions.

Keywords: *Leadership; transformational; transactional; laissez faire; teacher.*

Códigos JEL: C10, I20, M10.

Artículo Recibido: 19 de febrero de 2021

Artículo Aceptado: 28 de abril de 2021

¹ Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Consultor e investigador independiente. Correo: e.mfs@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-5159-8733

² Doctor en Valoración de Activos. Consultor e investigador independiente. Correo: investigacion_schatzen@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-9953-6080

³ Maestro en Dirección y Estrategias Financieras. Consultor e investigador independiente. Correo: jbeve001@yahoo.com.mx, ORCID: 0000-0003-1419-120X

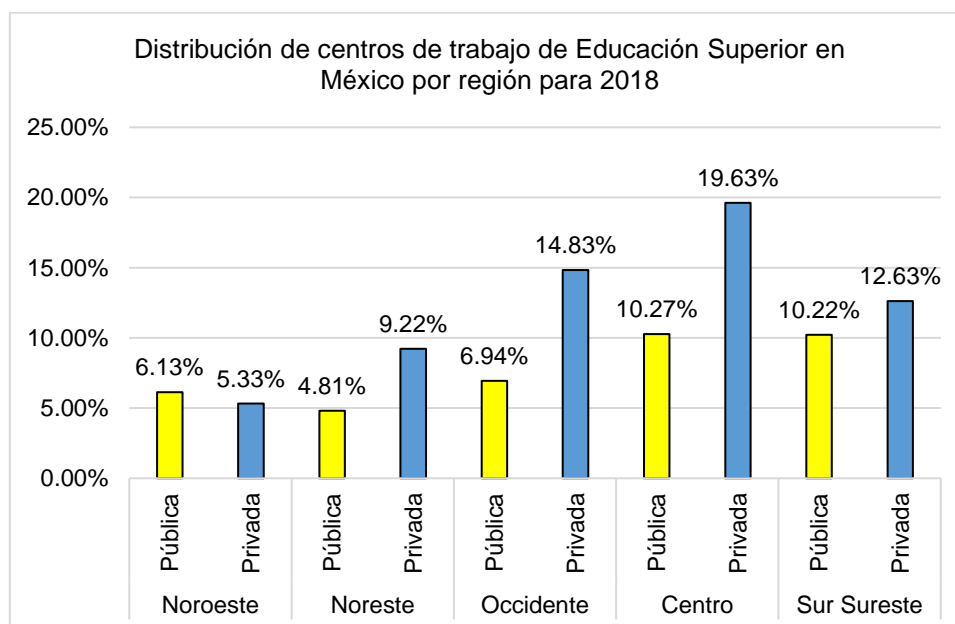
1. Introducción

En la actualidad, el Estado de Puebla es la octava economía en México contribuyendo con 3.4% del Producto Interno Bruto nacional. (INEGI, 2019). Como debilidad, se puede identificar que el Estado de Puebla no cuenta con los mejores resultados respecto de algunos indicadores de desarrollo importantes en referencia al resto del país, por ejemplo, Puebla ocupa el lugar 27 en cuanto a rezago educativo (INEGI, 2014), y el lugar 28 en analfabetismo (INEGI, 2015). Asimismo, se puede detectar como oportunidad el hecho de que existen en el Estado de Puebla una gran cantidad de Instituciones de Educación Superior (IES) que buscan constantemente cubrir los requerimientos de educación de la población.

Con base en ANUIES (2019), durante los últimos 35 años las IES en el Estado de Puebla han incrementado su cantidad considerablemente, tomando en consideración que desde 1578 y hasta aproximadamente 1970 la única IE que había era la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), posteriormente en 1973 apareció la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) y en 1976 la Universidad de las Américas (UDLA). Finalmente, en la década de los 80 se incorporan la Universidad Iberoamericana, la Universidad Cuauhtémoc, la Universidad del Valle de Puebla, y el Instituto Tecnológico de Puebla. Cabe mencionar que la BUAP se ha considerado siempre como una universidad regional que ha dado entrada a estudiantes de principalmente de los Estados de Puebla, Tlaxcala, Guerrero, Veracruz, Morelos, Oaxaca, Tabasco y Chiapas, entre otros, a causa de diversos factores políticos y sociales que afectan a las universidades localizadas en otros Estados.

Debido a todo ello, la BUAP superó su capacidad de población estudiantil óptima, por lo que a partir de la década de los 90 la institución aplica un examen de admisión a cargo de College Board, con el objetivo de solucionar dicho problema. Esto ha generado una cantidad importante de aspirantes rechazados cada año, para el año 2019, existió una demanda total de 46,467 aspirantes y fueron rechazados 24,232 a nivel de educación superior, es decir 52% de aspirantes no aceptados (e-consulta, 2019). A causa de dicho porcentaje de rechazo, surgen cada vez más nuevas IES en Puebla que buscan cubrir dicha demanda, lo cual ha traído como resultado el crecimiento desmedido de dichas universidades en el Estado, sumando 223 con mil 756 programas de licenciatura en la modalidad de enseñanza escolarizada, de acuerdo a Cortés & Carrizosa (2019).

Asimismo, con el objetivo de detallar ligeramente el panorama de la distribución geográfica de las Instituciones de Educación Superior en México, se presenta la Gráfica 1, de acuerdo a información de DGESUI (2018).



Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

Gráfica 1 Distribución de centros de Trabajo de Educación Superior públicos y privados en México por región para el 2018 expresados en porcentaje.

Como puede ser apreciado en la Gráfica 1, la región del centro de México concentra el 29.9% del total de centros de trabajo en Educación Superior en el país, dicha región está conformada por las entidades: Ciudad de México, Hidalgo, Estado de México, Morelos, Puebla y Tlaxcala. Lo cual anterior refuerza la conclusión sobre la importancia de la región centro de México en cuanto a Instituciones de Educación Superior.

Por otro lado, en el campo de la educación se espera que el líder educativo cuente con: entendimiento, conocimiento, disposición de cuestionar, visión, hábitos de pensamiento y acción, que genere espacios sanos de trabajo donde se practique respeto, confianza, estímulo, responsabilidad y se cultiven comunidades de aprendizaje que contribuyan a la democracia, equidad, diversas y justicia social (Guédez, 2001).

Todos somos líderes y nos dirigimos en todo momento bien o de manera errada, el liderazgo nace desde adentro. Determina quién soy, así como qué hago, el liderazgo no es un acto, es una manera de vivir y es un proceso continuo (Lowney, 2012). La educación se genera dentro de este entorno sin importar el lugar o la época, sin embargo, en la actualidad aumenta su importancia debido a factores como la globalización la cual exige que las instituciones educativas se encuentren en una constante evolución que permita la formación de personas que puedan integrarse de manera efectiva al mundo. Lo anterior implica afrontar los actuales retos de competitividad por medio de la adopción de nuevos y válidos esquemas enfocados en una reestructuración funcional que busque la calidad total.

Dicho replanteamiento debe efectuarse con base en el desarrollo humano poniendo a las personas y sus relaciones como el centro, reconociendo la importancia de aprender, trabajar en grupo, gestionar equipos de trabajo, ser intermediario en la solución de problemas e identificar que todo ello constituye uno de los factores más importantes que un docente debe ser capaz de ejercer para considerar su trabajo como efectivo.

En la actualidad el liderazgo en la educación cobra una mayor importancia, destacando una apreciación por la libertad humana, contribuyendo a una mejora en la manera de pensar, sentir y actuar, lo que constituye un necesario cambio de paradigma en las instituciones de educación. El presente trabajo de investigación aporta una importante herramienta teórica referencial respecto del contexto docente, permitiendo identificar y analizar el estilo de liderazgo predominante en los profesionales de la educación pertenecientes a una muestra de docentes del área Económico-Administrativa dentro de dos instituciones universitarias en el Estado de Puebla, México; con la finalidad de establecer acciones que permitan la mejora en la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

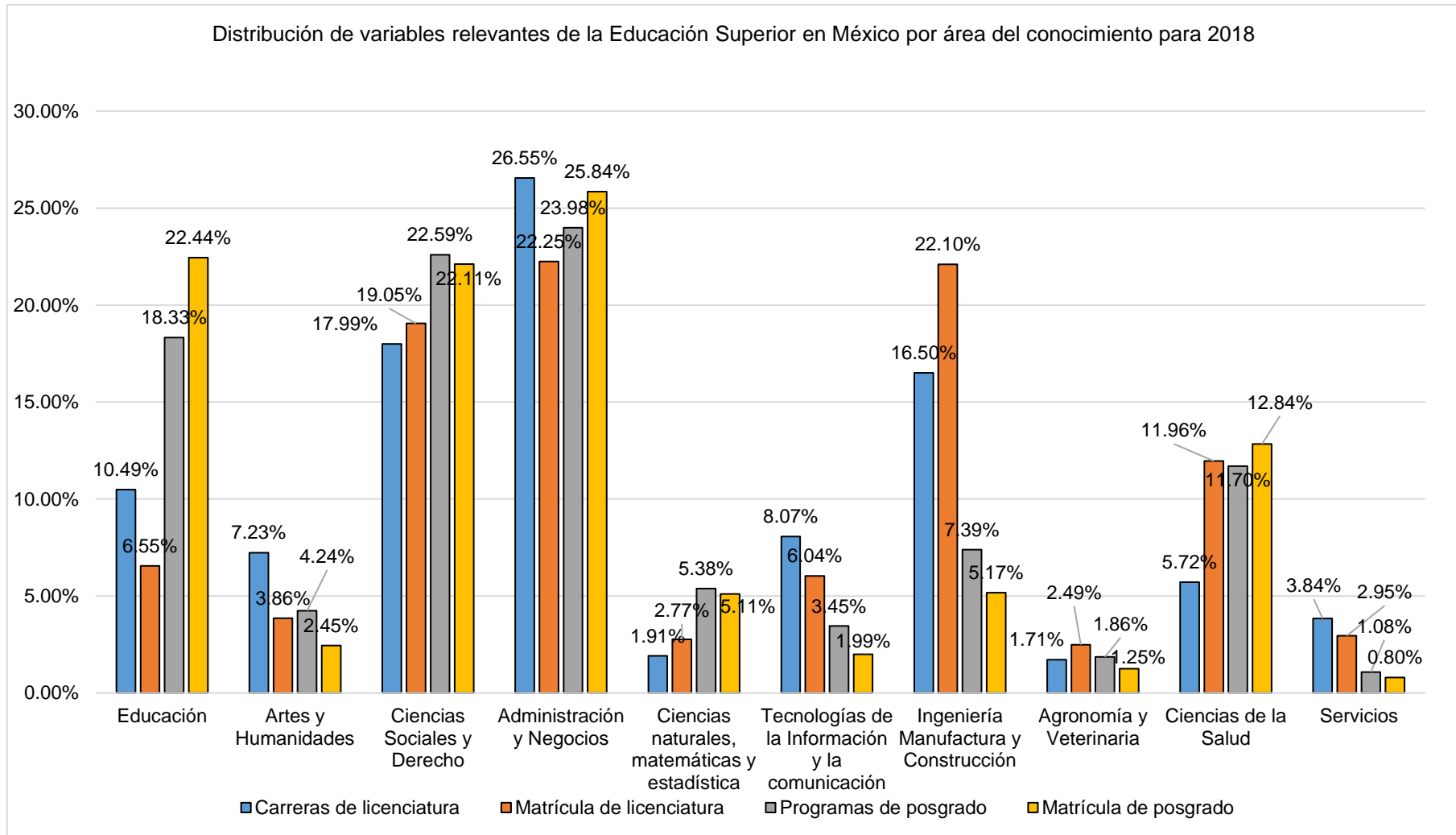
La elección del área de especialización en ciencias Económico-Administrativas se hizo con base en el análisis presentado en la Gráfica 2, elaborada a partir de datos obtenidos de DGESEU (2018). La información detallada en dicha gráfica permite identificar que el área denominada como Administración y Negocios por la Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural en México, es la que ocupa los más altos porcentajes respecto de todas las áreas de especialización mostradas y tomando en consideración las variables de: carreras de licenciatura (26.55%), matrícula de licenciatura (22.25%), programas de posgrado (23.98%) y matrícula de posgrado (25.84%); concluyendo así la importancia de dicha área para la Educación Superior en México. Debido a ello, las conclusiones de la presente investigación serán de relevancia para una importante cantidad de alumnos, profesores y directivos pertenecientes a diversas facultades dentro del área Económico-Administrativa tanto para instituciones públicas como privadas en México.

El rol que representa el docente como líder en las IES, demuestra con una gran claridad la importancia que tiene el fortalecimiento de su personalidad, desarrollando un liderazgo efectivo que le permita administrar cualquier tipo de situación que se pueda presentar en el entorno social. A causa de ello, las instituciones educativas requieren mejorar su dinámica de trabajo al optimizar sus procesos docentes y administrativos, enfocándose en la ética del servicio, ejerciendo el respeto mutuo, promoviendo las relaciones ganar-ganar y una actitud positiva. Para lograr dicho propósito, se vuelve necesario definir el rol que desempeñan los docentes todos los días en el aula y analizar su competencia de liderazgo.

Debido a todo lo anterior, el objetivo principal del presente trabajo de investigación, consiste en identificar el estilo de liderazgo en docentes del área Económico-Administrativa en dos Universidades ubicadas en la Ciudad de Puebla. Para ello, se realizaron entrevistas en una institución de educación superior privada y una pública, permitiendo determinar el tipo de liderazgo predominante en los docentes pertenecientes a la muestra, basándose en su desempeño diario.

Es de gran importancia aclarar que el presente trabajo representa una continuación de la línea de investigación planteada previamente por los autores de este estudio. Anteriormente se había realizado otro estudio que analizaba el tipo de liderazgo en facultades de Administración e Ingeniería de un par de Universidades, en el caso de esta investigación el enfoque fue para docentes que trabajan en áreas Económico-Administrativas de Instituciones de Educación Superior, en ambos casos en el Estado de Puebla, México.

Los resultados obtenidos permitirán ser contrastados e incrementar así el peso de las conclusiones realizadas sobre la línea de investigación del tipo de liderazgo en docentes de Instituciones de Educación Superior en México.



Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

Gráfica 2 Distribución de variables relevantes de la Educación Superior en México por área del conocimiento para 2018 expresadas en porcentaje.

2. Fundamentos teóricos

De acuerdo a Madrigal (2017), los líderes son personas con gran capacidad para dirigir, guiar, motivar, coordinar, consolidar proyectos, formar equipos e incluso capaces de persuadir a los demás en determinadas actitudes.

El doctor en Psicología Industrial Bernard Bass desarrolló su modelo de liderazgo Bass (1999) con base en los fundamentos que Burns (1978) planteó al distinguir dos tipos o estilos de liderazgo opuestos a través de un continuo: el transformacional y el transaccional. De acuerdo a este autor, el liderazgo transaccional significa un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde ambos reciben un valor a cambio, constituyendo una relación costo-beneficio. El liderazgo transaccional cuenta con dos factores, de acuerdo a Bass & Avolio (1994): recompensa contingente y dirección por excepción. De manera similar y de acuerdo a Hater & Bass (1988), dentro del factor de dirección por excepción es posible distinguir dos formas: activa (intervención antes del problema y pasiva (intervención después del problema).

De acuerdo con (Villar & Araya, 2019), el enfoque transaccional acentúa la idea según la cual para inducir a las personas a implementar los cambios se requieren realizar transacciones o intercambios con ellas, lo que generalmente implica recursos financieros importantes.

Con base en la investigación realizada por Zapata et al. (2016), los autores pudieron concluir que, dentro del marco de la teoría de diseño organizativo, el líder transaccional o directivo tiene un comportamiento orientado hacia la formalización de los procesos administrativos y a la centralización en la toma de decisiones.

Para Hermosilla et al. (2016), el foco de atención en el liderazgo transaccional se pone en la eficiencia a partir de reforzar los niveles negociados de rendimiento, es así que, para el logro del rendimiento esperado, los líderes transaccionales proporcionan recompensas adecuadas a los resultados.

En contraste, Bass (1999) comenta que el estilo transformacional de liderazgo promueve el desarrollo de la conciencia de los seguidores, los cuales se comprometen en alcanzar los objetivos de la organización, dejando de lado los intereses personales. Finalmente aclara que un líder exhibirá diferentes características de liderazgo de acuerdo a los requerimientos del contexto específico. Asimismo, y con base en Bass & Avolio (1994), el liderazgo transformacional cuenta con cuatro factores principales: el carisma, motivación inspiracional, estimulación intelectual y la consideración individualizada.

En el trabajo de (Fernández & Quintero, 2017), los autores explican que los liderazgos transformacionales y transaccionales son estilos mutuamente excluyentes debido a que los líderes transaccionales por lo general no intentan realizar cambios a nivel cultural en la organización, únicamente trabajan sobre la cultura existente, por su parte, los líderes transformacionales buscan cambiar la cultura organizacional.

Por su parte, (Reyes & Rojas, 2017) mencionan que los atributos principales del liderazgo transformacional son: convicciones sólidas, anhelo de poder y autoconfianza, buen manejo de las impresiones para mantener confianza en el líder, definir metas, comprometerse a alcanzarlas y mostrar confianza en sus habilidades. Además, los autores afirman que, si bien el estilo de liderazgo predominante en las organizaciones ambientalistas es el transformacional, este tipo de liderazgo es aplicable a casos no lucrativos donde hay trabajo asociativo.

En la investigación llevada a cabo por (Pertúz, 2018), el autor comenta que el liderazgo transformacional se presenta tal como un estilo dinámico, con una alta capacidad de adaptación a nuevas situaciones, donde se orienta hacia el trabajo en equipo y el desarrollo del mismo, bajo la perspectiva de que esto contribuirá al beneficio de la institución colectiva.

Con base en las conclusiones expresadas en el trabajo realizado por Hincapié et al. (2018), el estilo de liderazgo transformacional es el liderazgo que más efectos positivos trae a las organizaciones que se operan en entornos dinámicos que se mantienen en procesos de cambio permanente, por lo que se sugiere que sus atributos sean tenidos en consideración en los procesos de selección de las mismas.

De manera similar, Saldaña et al. (2019) explican en su trabajo que el liderazgo transformacional es el que trae más efectos positivos a las organizaciones debido a que es el más aplicable a entornos dinámicos que mantienen un proceso de cambio; centrándose en las necesidades individuales y el crecimiento de sus trabajadores.

En la investigación llevada a cabo por Gallo et al. (2016), los autores explican que la noción de liderazgo transformacional comenzó en torno a los años 90, conceptualizada originalmente en el campo empresarial y trasladada al ámbito educativo. Aquél "nuevo liderazgo" es un nuevo liderazgo carismático, visionario, transformativo, inclusivo y más flexible, democrático y

comunitario. Dicho cambio de paradigma implicaba que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, compromiso, cultura, etc.) de una manera compartida con los miembros de la organización. Todo ello bajo la tendencia de mover al liderazgo más allá de modelos técnicos, racionales y jerárquicos para ir hacia enfoques orientados a las facetas culturales, simbólicas y morales del liderazgo.

Adicionalmente, con base en el trabajo realizado por Avolio & Bass (2004), los autores concluyen que el denominado liderazgo de Laissez-Faire o dejar hacer, se coloca en el continuo como un alguien que realmente no es un líder y que ofrece poco en términos de soporte y dirección; este estilo es desordenado, evita tomar de decisiones y permite que los seguidores hagan lo que les parezca, reflejando su indiferencia ante ello.

De acuerdo a (Bernasconi & Rodríguez, 2018), en la dimensión de Laissez-Faire el líder evita controlar a los seguidores y tomar decisiones, además se ausenta física o psicológicamente en momentos difíciles.

Por su parte, Alvear et al. (2019) explican que el estilo de Laissez-Faire se caracteriza porque el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados los que tomen las decisiones, representa a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir.

Con base en las conclusiones alcanzadas en el estudio realizado por Rojero et al. (2019), los autores expresan que el líder de Laissez-Faire deja en libertad a sus seguidores para llevar a cabo sus labores como mejor crean conveniente, considerando que implica libertad sobre las acciones de los subordinados y una escasa supervisión de los responsables. También mencionan que dicho líder se limita únicamente al resultado de las actividades que llevan a cabo sus subordinados, por una combinación de confianza hacia su líder al cual quieren imitar y quien fue capaz de transmitirles una visión compartida que, sin estar de manera permanente cerca de ellos, les enseñó qué hacer y cómo hacerlo.

El modelo conocido como Full Range of Leadership (Bass & Avolio, 1997) sostiene que todos los líderes combinan los tipos de liderazgo: transaccional, transformacional y dejar hacer. Sin embargo, de acuerdo a Sosik & Potosky (2002) los líderes que son considerados más efectivos, presentan actitudes más activas que pasivas.

Es importante mencionar entre los principales estilos de liderazgo también existe el denominado liderazgo instructivo, el cual básicamente define al líder como una persona que conoce qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluarla y cómo apoyar a los docentes a mejorar su enseñanza; el cual como lo mencionan Maureira & Moforte (2014), está representando a partir de la figura del director y su rol y el cual fue la primera manifestación de la línea de investigación de sobre las escuelas eficaces. Sin embargo, dicho liderazgo instructivo, de acuerdo a Sheppard (1996), cuenta con habilidades transformadoras debido a que contribuye a la mejora en los niveles de innovación y compromiso de los docentes. Es por ello que para Leithwood (1999), dicho estilo se ha ido agotando y resultando insuficiente, representando una alternativa más adecuada el concepto de liderazgo transformacional; la visión instructiva correspondía al paradigma de la eficacia escolar, hoy en día se requieren estrategias de compromiso más allá del salón de clases que permitan realizar los cambios organizacionales y estructurales requeridos.

Estado del Arte

Uno de los primeros estudios enfocados en el efecto del liderazgo transformacional sobre los resultados de los estudiantes fue el realizado por Heck & Marcoulides (1996), los cuales consideraron al liderazgo como parte de los procesos de gestión de recursos, incluyendo disponibilidad capacidad de respuesta a los problemas de los docentes y un liderazgo visionario y de colaboración.

La investigación sobre el liderazgo transformacional y transaccional realizada por Leithwood & Jantzi (1999), realizó encuestas a docentes de primarias y consideró que sólo el director es el líder para el liderazgo transformacional. La medida de los resultados de los alumnos se consideró como la identificación del estudiante y la participación en la escuela medido por la participación estudiantil y la encuesta de cultura educacional familiar.

Por su parte, el estudio de las percepciones de los maestros sobre el liderazgo transformacional de sus directores llevado a cabo por Silins & Mulford (2002), consideró que el liderazgo del director y del profesor se debía medir por separado; utilizó como medida de

resultados de los alumnos la participación de los estudiantes en la escuela, el compromiso del estudiante con la escuela y el autoconcepto académico.

El trabajo de Marks & Printy (2003), sobre el liderazgo integrado que comprende un gran liderazgo transformacional y el alto liderazgo educativo compartido, se encargó de construir índices de cada tipo de liderazgo derivado de partidas en el maestro encuesta y codificación de las entrevistas y observaciones. Consideró que el líder en el liderazgo transformacional es en su mayoría sólo del director y consideró como medida de resultados el logro del estudiante en tareas de matemáticas y estudios sociales marco contra tres estándares de calidad intelectual.

La investigación enfocada en analizar al liderazgo únicamente del director bajo el liderazgo transformacional realizado por Griffith (2004), utilizó 3 dominios de liderazgo transformacional: carisma, consideración individualizada y estimulación intelectual. Dicho trabajo utilizó como medida de resultados de los alumnos al análisis a nivel individual: informe del alumno de los grados logrados convertidos en GPA y el análisis a nivel de la escuela: resultados de exámenes estandarizados residuales.

El trabajo llevado a cabo por Leithwood & Jantzi (2006), realizó encuestas a los docentes adaptados a la aplicación de estrategias de alfabetización y aritmética, consideró que el liderazgo está distribuido entre los que ocupan puestos de responsabilidad en una escuela y utilizó como medida de resultados de los alumnos al aumento de las puntuaciones en la etapa clave 2 de las pruebas.

La investigación realizada por Gil-García et al. (2008), enfocada en analizar el liderazgo transformativo en tres instituciones educativas de América del Norte con el objetivo de identificar y aumentar la base de conocimiento y las prácticas que se crean en el liderazgo transformacional, concluyó que si bien es cierto que existen diferencias entre la percepción de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional ejercidos por parte de los directivos en las escuelas y los docentes, la totalidad de los resultados cualitativos y cuantitativos concluyeron que el liderazgo de *laissez faire* o dejar hacer se encuentra ausente en su mayor parte, representando el tipo menos empleado.

El estudio de Robinson et al. (2014), enfocado examinar el impacto de los tipos de liderazgo en los resultados académicos de los estudiantes por medio de la comparación de los efectos de la transformación y liderazgo instructivo en los resultados de los estudiantes, concluyó que el impacto del liderazgo instructivo es de tres a cuatro veces mayor que el del transformacional y que la dimensión de liderazgo que está más fuertemente asociada con los resultados positivos de los estudiantes es el de promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. También mencionan que el liderazgo que garantiza un ambiente ordenado y de apoyo hace posible que el personal enseñe y que los estudiantes aprendan.

El trabajo orientado a la mejora en la gestión pedagógica de los directivos en instituciones educativas por medio de una iniciativa de talleres de liderazgo transformacional realizado por Cabrejos & Torres (2014), utilizó un diseño descriptivo situado bajo un enfoque epistemológico integrativo-situacional y llegó a la conclusión de que los directivos presentan un liderazgo administrativo más que pedagógico.

En el trabajo llevado a cabo por UNPHU/UBC (2014), los autores analizaron los factores de eficacia en tres escuelas eficaces y tres escuelas poco eficaces en la República Dominicana. De acuerdo a sus conclusiones, algunas de las variables identificadas dentro de las escuelas más efectivas son: liderazgo fuerte y activo, compromiso con la educación del estudiante, ambiente escolar positivo, sentido de comunidad, énfasis y reconocimiento de la enseñanza académica, claridad de propósito, misión y filosofía; entre otros.

El estudio de análisis del liderazgo transformacional dentro del trabajo de los docentes llevado a cabo por Meza-Mejía & Flores-Alanís (2014), empleó una metodología exploratoria-descriptiva para analizar las principales características del liderazgo transformacional, las conclusiones permitieron demostrar que no existe clara evidencia de que exista una relación importante entre el grado máximo de estudios o la antigüedad y los rasgos del liderazgo transformacional de los docentes objeto del estudio.

Con el objetivo de presentar un análisis más profundo de algunos de los trabajos similares más relevantes y con antigüedad máxima de 5 años, se presenta la Tabla 1.

Tabla 1
Análisis de trabajos recientes similares

Autores	País	Año	Objetivo/ Metodología	Conclusión principal
Guzmán, Jesús; Riojas, Luis; Vásquez, Joaquín.	México	2016	Establecer el liderazgo predominante en docentes universitarios por medio de una encuesta aplicada a 25 catedráticos	Con base en Guzmán et al. (2016), el género de los docentes no generó diferencias estadísticas significativas en los estilos de liderazgo.
Miranda, Christian; Medina, José; Alvarado, Luis; Gysling, Jacqueline; Rivera, Pablo; López, Pablo.	Chile	2016	Trabajo evaluatorio sobre la formación permanente de docentes, la cual buscó analizar el concepto de liderazgo en los docentes dentro de un contexto educacional de acuerdo a su relevancia y relación con el desarrollo profesional de los catedráticos.	De acuerdo a Miranda et al. (2016), los resultados finales mostraron la existencia predominante del estilo transformacional en los docentes.
Rodríguez, Emilio; Pedraja, Liliana; Ganga, Francisco.	Perú	2017	Explorar la relación entre tipos de liderazgo y el desempeño de los equipos de trabajo por medio del análisis de una muestra de 38 equipos de dirección intermedia.	Los resultados obtenidos por Rodríguez et al. (2017); mostraron que los estilos de liderazgo explican el 58.2% de la varianza en el desempeño de la muestra analizada. Además, los estilos transformacional, transaccional y Laissez Faire revelaron pertinencia estadística a la hora de exponer el desempeño de los equipos.
Perilla, Lyria; Gómez, Viviola.	España	2017	Analizar la relación entre el liderazgo transformacional e indicadores de bienestar y malestar de empleados en países de desarrollo, a través de aplicación de encuestas a empleados de organizaciones colombianas y mexicanas.	De acuerdo a (Perilla & Gómez, 2017), el liderazgo transformacional se relaciona de forma positiva con la satisfacción laboral y de forma negativa con los síntomas de malestar; dichas relaciones están mediadas por la confianza del líder.
Pedraja, Liliana; Coluccio, Giuliani; Espinoza, Constanza.	Venezuela	2019	Estudió a 161 académicos de una universidad pública de Chile utilizando ecuaciones estructurales multinivel. El objetivo fue explorar la percepción que tiene un grupo de docentes sobre el estilo de liderazgo de sus directores, con el fin de identificar su relación con mayores niveles de calidad.	Con base en los resultados alcanzados por Pedraja et al. (2019), se señala que, en el nivel de los académicos, el liderazgo transformacional se relaciona con una mayor percepción de cultura adhocrática y a nivel departamento, la relación entre el nivel de liderazgo transformacional del director con el desempeño está mediado por la cultura adhocrática del departamento.
Chafloque, Raquel; Espinoza, Jenny; Salazar, Bagner.	Perú	2019	Proponer un modelo de gestión basado en el liderazgo transformacional para la mejora en la calidad de los procesos universitarios. Estudio descriptivo que incluyó a 10 directivos, 7 administrativos, 164 docentes y 340 estudiantes.	Con base en Chafloque et al. (2019), se concluye que es necesario aplicar un modelo de gestión con el tipo de liderazgo transformacional debido a que es el modelo de gestión que viene contribuyendo en la mejora de la calidad de los procesos de la Universidad analizada.

Fuente: elaboración propia con base en los autores citados.

De esta manera, se puede concluir que, si bien existe una gran cantidad de trabajos publicados sobre el análisis de los tipos de liderazgo en docentes de diversas instituciones educativas y no educativas, de diferentes áreas académicas, ubicadas en una variedad de países y aplicando diversas metodologías, no se encontró ningún trabajo que contara con las mismas características del presente documento. Es decir, se puede validar la originalidad de una investigación que se enfoque específicamente en analizar los estilos de liderazgo de docentes pertenecientes a facultades Económico-Administrativas dentro de dos Instituciones de Educación Superior en Puebla, México a través de encuestas que busquen identificar correlaciones con variables independientes, por lo que se considera pertinente llevar a cabo el trabajo propuesto.

3. Metodología

La metodología empleada en el presente trabajo consistió en la realización de encuestas aplicadas por medio de entrevistas a los docentes, analizando diversas características de los tipos de liderazgo. Es importante mencionar que el estudio se realizó en la Ciudad de Puebla, México; y que debido a limitaciones de tiempo y a causa de la complejidad de la investigación, se consideró pertinente delimitar el estudio a docentes de dos instituciones de educación superior, aplicando el instrumento a hombres y mujeres de las áreas Económico-Administrativas respectivas, permitiendo obtener un panorama global del estilo de liderazgo que es practicado por dichos catedráticos.

El primer paso consistió en determinar una muestra de 50 docentes para realizar el análisis descriptivo correspondiente, tal como se planteó en la introducción de la investigación. La selección de universidades fue de manera directa, una pública y una privada. De acuerdo a lo anterior, se considera un muestreo de tipo aleatorio estratificado.

Asimismo, se seleccionó de manera directa a los departamentos Económico-Administrativos de ambas universidades como objeto de estudio. El instrumento fue aplicado en las facultades de las instituciones educativas salón por salón hasta completar la totalidad de docentes. Es relevante aclarar que los horarios de aplicación fueron indicados por las autoridades universitarias correspondientes, y que la visita de campo para aplicarlo se llevó a cabo el día 1 de Julio de 2019. El instrumento empleado está basado en el cuestionario de liderazgo multifactor propuesto por Bass Avolio (1997), por lo que la forma de medir los tipos de liderazgo de la presente investigación se encuentra fundamentado por dicha clasificación. La encuesta aplicada se encuentra en el Anexo 1.

La base de datos obtenida a través de las encuestas fue vaciada en el software Microsoft Excel y se realizaron diversas tabulaciones simples y cruzadas. Finalmente se identificaron los resultados para cada uno de los factores planteados en la guía de verificación y se realizó el análisis e interpretación de los resultados correspondientes.

Adicionalmente, es relevante destacar que la muestra fue determinada considerando que la investigación fue realizada durante el periodo de verano donde la población total de catedráticos que eran capaces de cubrir con el perfil requerido de manera cabal era de 50. De acuerdo a ello, la muestra definitiva de 50 docentes corresponde en realidad a un censo, es decir a la totalidad de la población disponible para el estudio.

4. Presentación de resultados

Posteriormente a haber aplicado las entrevistas a los docentes respectivos, el siguiente paso consistió en construir la base de datos requerida y elaborar las tablas de resultados con base en las preguntas realizadas. Para ello se utilizó el software Microsoft Excel, con lo cual fue posible determinar su estilo de liderazgo y generar los resultados respectivos.

Tal como se mencionado en la presente investigación, el liderazgo ejercido por los docentes en las IES es de gran relevancia debido al impacto que tiene respecto de la formación de los alumnos actualmente; es por ello que los siguientes resultados se presentan de una manera simplificada, con el objetivo de que la sistematización de los datos permita evaluar cada variable a la vez.

4.1. Análisis de variables independientes

4.1.1. Estilo de liderazgo

El análisis respectivo al estilo de liderazgo se muestra en la Tabla 2, los resultados muestran el estilo de liderazgo de los docentes entrevistados, ya sea: transaccional, transformacional o el tipo de liderazgo dejar hacer.

Con base en lo mostrado en la Tabla 2, se puede concluir que 44% de los docentes cuentan con un estilo de liderazgo transaccional, 46% de los docentes un estilo transformacional y 10% un estilo de dejar hacer. Esto implica que el liderazgo transformacional es el más representado seguido muy de cerca por el transaccional.

Tabla 2
Estilo de liderazgo

Estilo de Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje %
Transaccional	22	44%
Transformacional	23	46%
Dejar hacer	5	10%
Total	50	100%

Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

4.1.2. Género

Para fines del presente estudio, los géneros empleados fueron: masculino y femenino, los resultados respectivos se muestran en la Tabla 3.

Los resultados exhiben un 64% de docentes con género masculino y un 36% de docentes con género femenino.

Tabla 3
Género

Genaro	Frecuencia	Porcentaje %
Femenino	18	36%
Masculino	32	64%
Total	50	100%

Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

4.1.3. Rango de edad

La segmentación de edad de los docentes entrevistados se muestra en la Tabla 4. Los rangos considerados fueron: Menor a 25, De 26 a 35 años, De 36 a 45 años y Mayor a 45 años.

Tabla 4
Rango de edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje %
Menor a 25	3	6%
De 26 a 35 años	11	22%
De 36 a 45 años	14	28%
Más de 45 años	22	44%
Total	50	100%

Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

Los resultados presentados en la Tabla 4 muestran que el mayor número de docentes es el de más de 45 años con un 44% del total, 28% tienen de 36 a 45 años, 22% de los docentes entrevistados se encuentran entre 26 a 35 años y el rango con menor número es del 6% para los profesores con menos de 25 años de edad.

4.1.4. Grado de estudios

A partir de lo presentado en la Tabla 5 es posible identificar el grado de estudios de los docentes entrevistados, considerando el grado de estudios más alto como el válido: licenciatura, maestría o doctorado.

Es posible observar que 58% de los docentes cuentan con maestría como grado máximo de estudios, 28% cuentan con licenciatura y 14% tienen doctorado

Tabla 5
Grado de estudios

Grado de estudios	Frecuencia	Porcentaje %
Licenciatura	14	28%
Maestría	29	58%
Doctorado	7	14%
Total	50	100%

Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

4.1.5. Área de especialidad

Las áreas de especialidad para los profesores pertenecientes al área Económico-Administrativa consideradas son: Administración, Contaduría, Economía y Mercadotecnia, tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6
Área de especialidad

Área de especialidad	Frecuencia	Porcentaje %
Administración	16	32%
Contaduría	14	28%
Economía	9	18%
Mercadotecnia	11	22%
Total	50	100%

Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

Tal como se puede apreciar, los docentes en el área de especialidad en Administración representan la mayoría con un 32%, los de Contaduría sumaron un 28%, los de Mercadotecnia son el 22% y los de Economía un 18%.

4.1.6. Lugar de trabajo

Respecto del lugar de trabajo, se consideraron tres opciones dependiendo del tipo de institución donde laboran: universidad pública, universidad privada y ambas. La Tabla 7 muestra los resultados correspondientes.

Tabla 7
Lugar de trabajo

Lugar de trabajo	Frecuencia	Porcentaje %
Pública	13	26%
Privada	25	50%
Ambas	12	24%
Total	50	100%

Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

Los resultados muestran que el 50% de docentes trabajan únicamente en universidad privada representando a la mayoría, el 26% laboran únicamente en universidad pública y 24% se desempeñan en ambas.

4.1.7. Otra actividad del docente

Los resultados que aparecen en la Tabla 8 muestran si es que los profesores entrevistados realizan otra actividad profesional dentro de sus actividades diarias diferente a la docencia. Las opciones para esta pregunta fueron: sí o no.

Es posible apreciar que el 54% de los catedráticos se enfoca únicamente a la actividad docente mientras que el 46% de los docentes sí se dedica a otra actividad profesional diferente a la docencia.

Tabla 8
Otra actividad

Otra actividad	Frecuencia	Porcentaje %
Si	23	46%
No	27	54%
Total	50	100%

Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

4.1.8. Condición laboral

En cuanto a condición laboral, la Tabla 9 indica si los docentes pertenecen a la categoría de: profesor de asignatura o profesor de tiempo completo. De manera general, se considera que los profesores de asignatura trabajan de acuerdo a horas clase y los de tiempo completo cumplen con una jornada laboral completa.

Tabla 9
Condición laboral

Condición laboral	Frecuencia	Porcentaje %
Asignatura	15	30%
Tiempo completo	35	70%
Total	50	100%

Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

De acuerdo a lo exhibido en la Tabla 9, la mayor parte de los docentes entrevistados representando el 70% trabaja de tiempo completo, mientras que únicamente el 30% lo hace bajo un esquema de asignatura.

4.2. Análisis de correlación.

Con el objetivo de tener un panorama general de las variables analizadas, se presenta la Tabla 10 que corresponde al análisis de coeficiente de correlación de Pearson para las variables independientes del presente estudio. Dicha tabla, también llamada matriz de identidad, mide el grado de correlación lineal entre las variables cuantitativas independientes de un modelo (Milla, 2011); el coeficiente de correlación presenta valores que van desde -1 para una correlación inversa absoluta, hasta +1 correspondiente a una correlación directa absoluta; pasando por un nivel de correlación 0 el cual implica la inexistencia de cualquier tiempo de relación entre ambos datos analizados.

Con base en los resultados obtenidos, se pueden identificar las siguientes conclusiones principales:

- Las profesoras de género femenino tienden a realizar una actividad adicional a la docencia.
- Los catedráticos que se especializan en Contaduría tienen cierta propensión a contar con Licenciatura como nivel máximo de estudios.
- Los profesores de menos de 25 años tienen una predisposición a trabajar bajo el esquema de asignatura.
- Los catedráticos que se especializan en Economía tienden a trabajar tanto en instituciones públicas como privadas.
- Los profesores que cuentan con doctorado presentan una predisposición a realizar otras actividades diferentes a la docencia.

- Los catedráticos que laboran en institución privada tienen una propensión a hacerlo bajo el esquema de tiempo completo.
- Los docentes de género masculino presentan una tendencia a especializarse en Contaduría

Tabla 10
Matriz de correlaciones de las variables independientes analizadas

	<i>Fem</i>	<i>Masc</i>	<i>Lic</i>	<i>Mtría</i>	<i>Doc</i>	<i>Menor a 25</i>	<i>De 26 a 35 años</i>	<i>De 36 a 45 años</i>	<i>Más de 45 años</i>	<i>Admon</i>	<i>Conta</i>	<i>Econ</i>	<i>Merca</i>	<i>Pública</i>	<i>Privada</i>	<i>Ambas</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>Asignatura</i>	<i>Tiempo completo</i>
Fem	1.00	-1.00	-0.28	0.22	0.06	-0.19	-0.10	0.18	-0.08	0.11	-0.28	0.08	0.10	-0.06	-0.08	0.16	0.42	-0.42	0.15	-0.15
Masc	-1.00	1.00	0.28	-0.22	-0.06	0.19	0.10	-0.18	0.08	-0.11	0.28	-0.08	-0.10	0.06	0.08	-0.16	-0.42	0.42	-0.15	0.15
Lic	-0.28	0.28	1.00	-0.73	-0.25	0.03	-0.01	0.11	-0.01	-0.14	0.40	-0.18	-0.12	0.24	0.00	-0.25	-0.21	0.21	-0.12	0.12
Mtría	0.22	-0.22	-0.73	1.00	-0.47	0.04	0.06	-0.19	0.02	-0.02	-0.28	0.19	0.16	-0.23	0.12	0.10	0.03	-0.03	0.11	-0.11
Doc	0.06	-0.06	-0.25	-0.47	1.00	-0.10	-0.08	0.13	-0.01	0.22	-0.12	-0.04	-0.08	0.02	-0.17	0.18	0.24	-0.24	-0.01	0.01
Menor a 25	-0.19	0.19	0.03	0.04	-0.10	1.00	-0.13	-0.16	-0.05	0.01	0.22	-0.12	-0.13	0.23	-0.08	-0.14	0.02	-0.02	0.39	-0.39
De 26 a 35 años	-0.10	0.10	-0.01	0.06	-0.08	-0.13	1.00	-0.33	-0.47	0.05	-0.22	0.13	0.07	-0.09	0.05	0.04	-0.03	0.03	-0.14	0.14
De 36 a 45 años	0.18	-0.18	0.11	-0.19	0.13	-0.16	-0.33	1.00	-0.55	0.05	-0.09	0.06	-0.01	0.24	-0.18	-0.04	-0.12	0.12	-0.21	0.21
Más de 45 años	-0.08	0.08	-0.01	0.02	-0.01	-0.05	-0.47	-0.55	1.00	-0.18	0.25	-0.10	0.02	-0.16	0.08	0.07	0.12	-0.12	0.21	-0.21
Admon	0.11	-0.11	-0.14	-0.02	0.22	0.01	0.05	0.05	-0.18	1.00	-0.43	-0.32	-0.36	-0.02	-0.09	0.12	0.21	-0.21	0.11	-0.11
Conta	-0.28	0.28	0.40	-0.28	-0.12	0.22	-0.22	-0.09	0.25	-0.43	1.00	-0.29	-0.33	0.24	0.09	-0.35	-0.02	0.02	-0.02	0.02
Econ	0.08	-0.08	-0.18	0.19	-0.04	-0.12	0.13	0.06	-0.10	-0.32	-0.29	1.00	-0.25	-0.16	-0.26	0.47	-0.08	0.08	0.03	-0.03
Merca	0.10	-0.10	-0.12	0.16	-0.08	-0.13	0.07	-0.01	0.02	-0.36	-0.33	-0.25	1.00	-0.09	0.24	-0.19	-0.14	0.14	-0.14	0.14
Pública	-0.06	0.06	0.24	-0.23	0.02	0.23	-0.09	0.24	-0.16	-0.02	0.24	-0.16	-0.09	1.00	-0.59	-0.33	-0.19	0.19	0.11	-0.11
Privada	-0.08	0.08	0.00	0.12	-0.17	-0.08	0.05	-0.18	0.08	-0.09	0.09	-0.26	0.24	-0.59	1.00	-0.56	0.04	-0.04	-0.22	0.22
Ambas	0.16	-0.16	-0.25	0.10	0.18	-0.14	0.04	-0.04	0.07	0.12	-0.35	0.47	-0.19	-0.33	-0.56	1.00	0.14	-0.14	0.14	-0.14
Si	0.42	-0.42	-0.21	0.03	0.24	0.02	-0.03	-0.12	0.12	0.21	-0.02	-0.08	-0.14	-0.19	0.04	0.14	1.00	-1.00	0.14	-0.14
No	-0.42	0.42	0.21	-0.03	-0.24	-0.02	0.03	0.12	-0.12	-0.21	0.02	0.08	0.14	0.19	-0.04	-0.14	-1.00	1.00	-0.14	0.14
Asignatura	0.15	-0.15	-0.12	0.11	-0.01	0.39	-0.14	-0.21	0.21	0.11	-0.02	0.03	-0.14	0.11	-0.22	0.14	0.14	-0.14	1.00	-1.00
Tiempo completo	-0.15	0.15	0.12	-0.11	0.01	-0.39	0.14	0.21	-0.21	-0.11	0.02	-0.03	0.14	-0.11	0.22	-0.14	-0.14	0.14	-1.00	1.00

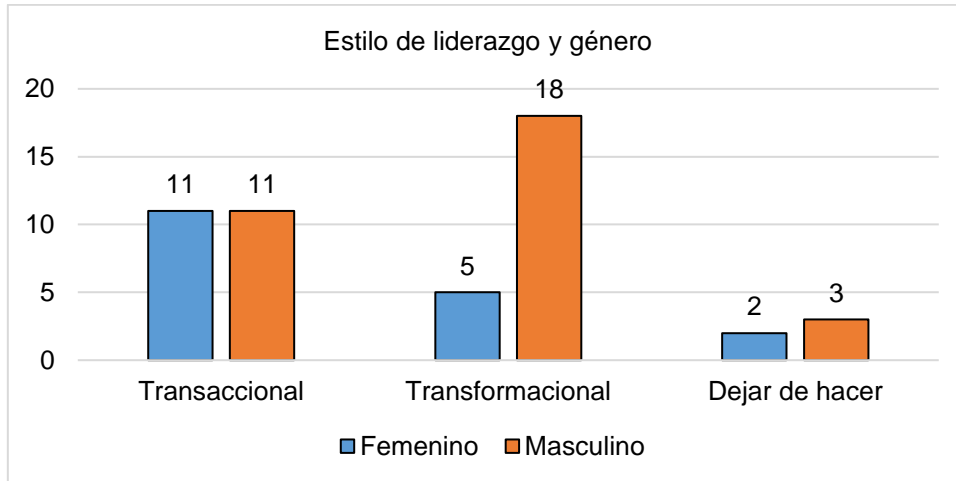
Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

4.3. Análisis a través de tabulación cruzada

El denominado análisis por medio de tabulación cruzada consiste en utilizar la variable dependiente del estudio, la cual es estilo de liderazgo en este caso y compararla con las variables independientes consideradas en la encuesta: género, rango de edad, grado de estudios, área de especialidad, lugar de trabajo, otra actividad y condición laboral. Lo anterior permite identificar correlaciones entre dichas variables y concluir determinadas tendencias.

4.3.1. Estilo de liderazgo y género

El análisis correspondiente al estilo de liderazgo y género se muestra en la Gráfica 3.



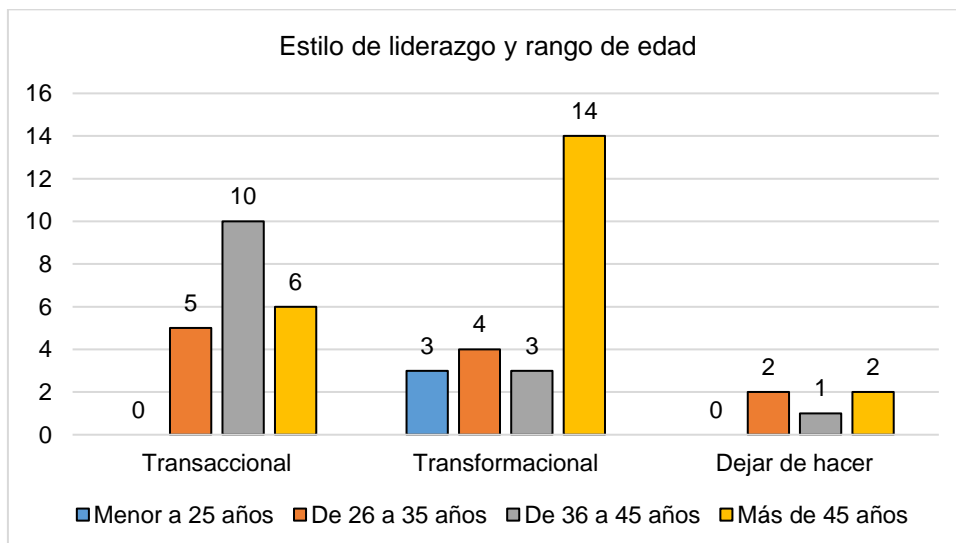
Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

Gráfica 3 Estilo de liderazgo y género.

Como se puede apreciar en la Gráfica 3, el estilo de liderazgo transformacional está más presente en los hombres con 18 afirmaciones respecto de 5 para las mujeres, en cuanto al liderazgo transaccional, se encuentra igualmente representado con 11 afirmaciones para los hombres y 11 para las mujeres. El estilo de dejar hacer reportó 3 afirmaciones por parte del género masculino y 2 afirmaciones por parte del género femenino. Es relevante recordar que la muestra empleada fue de 32 hombres y 18 mujeres.

4.3.2. Estilo de liderazgo y rango de edad

La relación entre el estilo de liderazgo y el rango de edad de los docentes se analizan en la Gráfica 4.



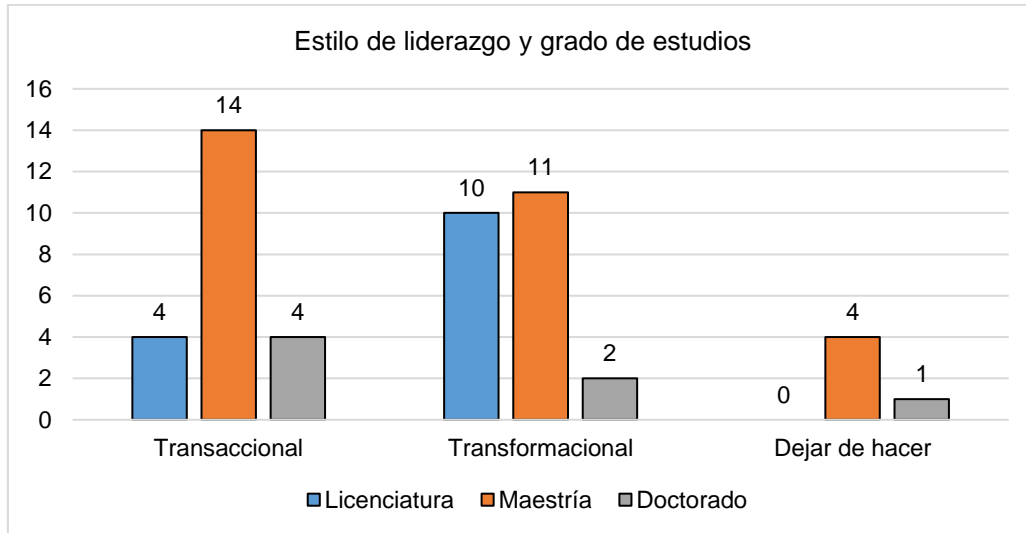
Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

Gráfica 4 Estilo de liderazgo y edad.

Los resultados que aparecen en la Gráfica 4 muestran que el liderazgo transformacional es ejercido en su mayor parte por docentes con más de 45 años y en segundo lugar por los catedráticos de 26 a 35 años. En el caso del estilo de liderazgo transaccional, está representado en su mayoría por los profesores de 36 a 45 años y en segundo lugar por aquellos de más de 45 años. Para el liderazgo de dejar hacer, los rangos de 26 a 35 años y de más de 45 años obtuvieron la misma puntuación.

4.3.3. Estilo de liderazgo y grado de estudios

La Gráfica 5 expresa la relación entre el estilo de liderazgo y el grado de estudios.



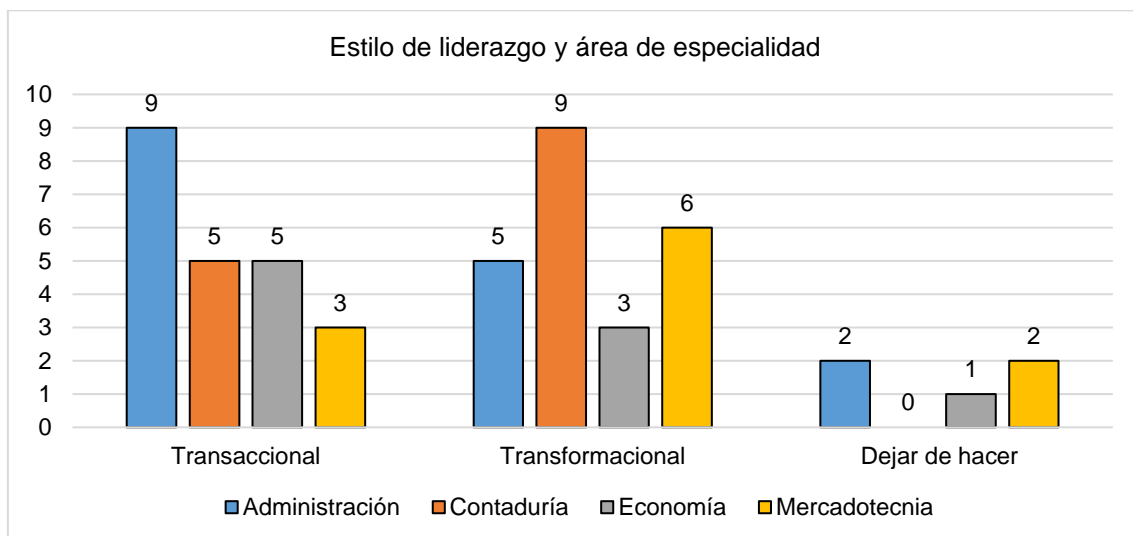
Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado

Gráfica 5 Estilo de liderazgo y grado de estudios.

Los resultados de la Gráfica 5 permiten concluir que los estudiantes de maestría destacan tanto en el liderazgo transformacional como en el transaccional, principalmente en este último; los docentes con nivel máximo de licenciatura presentan un estilo transformacional principalmente al igual que los de doctorado. Para el caso del liderazgo dejar hacer, está representado en su mayoría por docentes con maestría en primer lugar y en segundo por los que cuentan con doctorado.

4.3.4. Estilo de liderazgo y área de especialidad

En la Gráfica 6 se exhiben los resultados de la comparación entre el estilo de liderazgo y el área de especialidad.



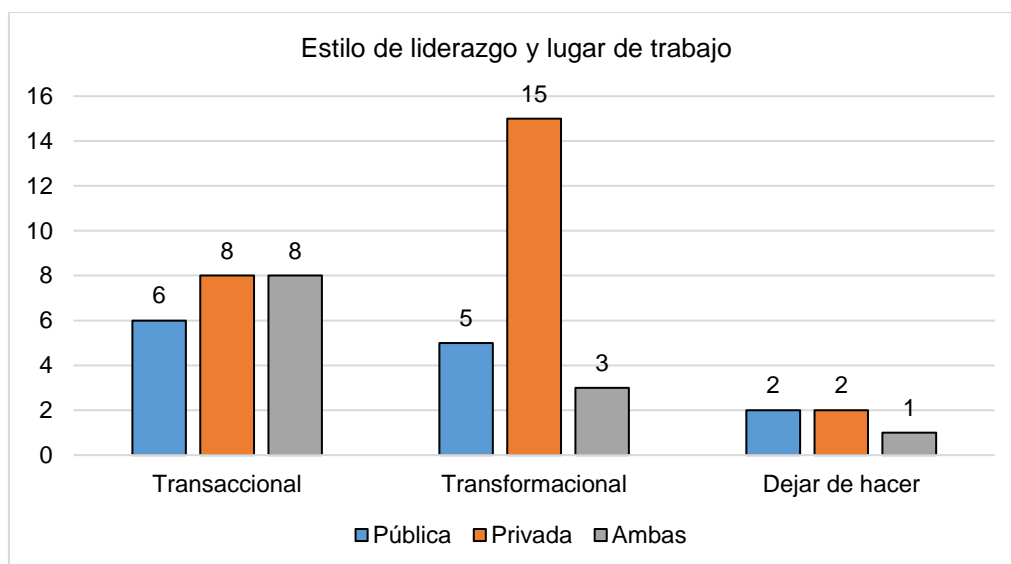
Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

Gráfica 6 Estilo de liderazgo y área de especialidad.

Es posible concluir que los docentes que emplean el estilo de liderazgo transaccional son en su mayoría pertenecientes al área de Administración, en cuanto al liderazgo transformacional, destacan los profesores del área de Contaduría. El estilo de dejar hacer está representado por docentes del área de administración y mercadotecnia en la misma proporción.

4.3.5. Estilo de liderazgo y lugar de trabajo.

La comparación respectiva al tipo de liderazgo en referencia al lugar de trabajo aparece en la Gráfica 7.

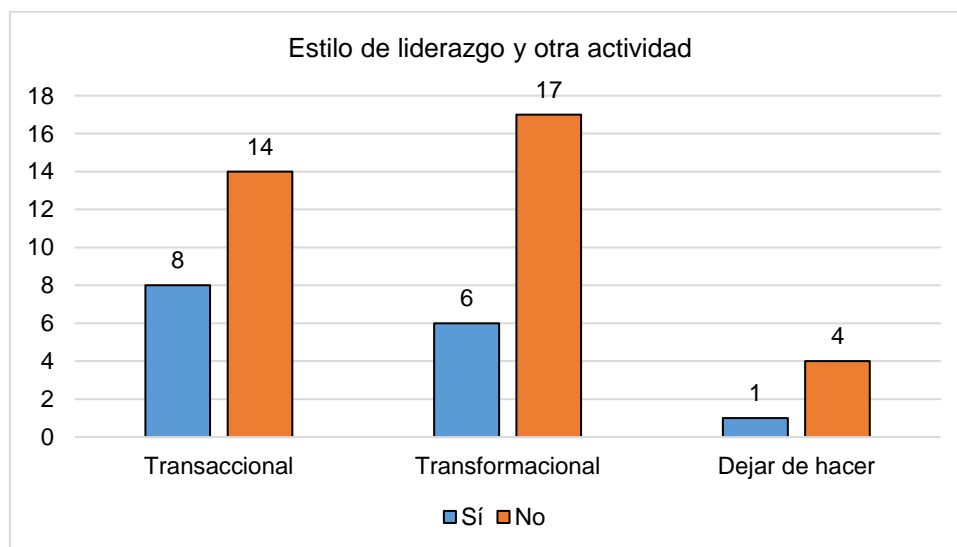


Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.
Gráfica 7 Estilo de liderazgo y lugar de trabajo.

Los resultados obtenidos muestran que el liderazgo transformacional se presenta principalmente en docentes que trabajan exclusivamente en instituciones privadas; por su parte, el liderazgo transaccional se ve representado en igual proporción por profesores pertenecientes únicamente a instituciones privadas y por docentes que trabajan en ambos tipos de instituciones.

4.3.6. Estilo de liderazgo y otra actividad

La Gráfica 8 muestra la relación entre el estilo de liderazgo y la variable de otra actividad.

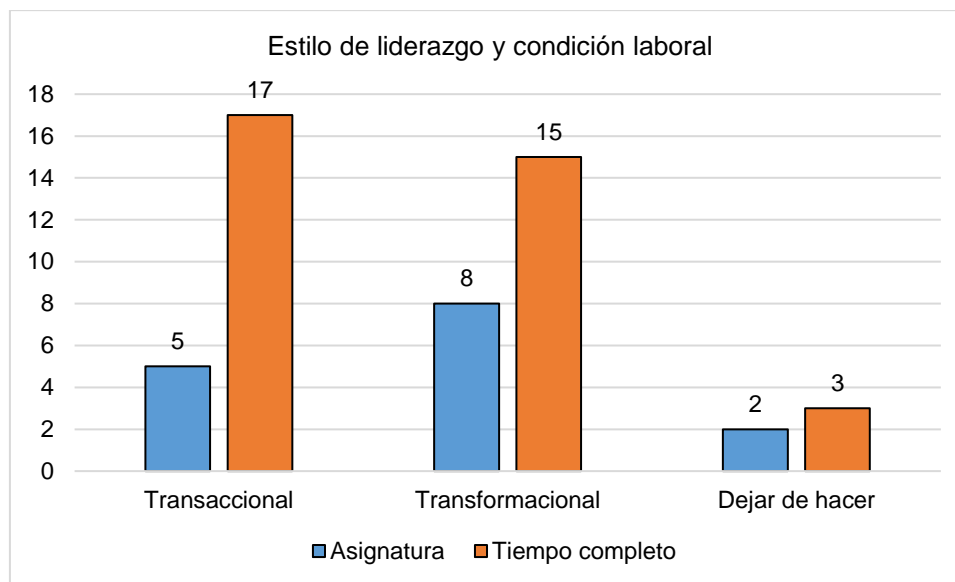


Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.
Gráfica 8 Estilo de liderazgo y otra actividad.

En los resultados que aparecen en la Gráfica 8 es posible apreciar que los docentes que no realizan otra actividad diferente a la docencia destacan en los tres tipos de liderazgo, especialmente en el transformacional. Asimismo, es importante destacar que los docentes que sí realizan otra actividad se encuentran ligeramente concentrados dentro del estilo de liderazgo transaccional.

4.3.7. Estilo de liderazgo y condición laboral

La Gráfica 9 muestra la comparación entre el tipo de liderazgo y la variable condición laboral.



Fuente: elaboración propia con base en el estudio realizado.

Gráfica 9 Estilo de liderazgo y condición laboral.

Los profesores que trabajan de tiempo completo resultaron con el mayor conteo para los tres estilos de liderazgo, de manera principal en el transaccional. Además, los docentes que laboran bajo el esquema de asignatura se encuentran agrupados en cierta proporción dentro del estilo transformacional.

4.4. Discusión de resultados

El estilo de liderazgo transformacional predomina en los docentes de género masculino (56% para el total de hombres) y el transaccional prevalece en los profesores de género femenino (61% del total de mujeres).

Esto verifica de manera general los resultados presentados por Guzmán et al. (2016), quienes mencionan que no existen grandes diferencias de género al comparar los tipos de liderazgo que practican los docentes.

En cuanto al rango de edad, el 71% de los docentes entre 35 y 45 años presentaron un liderazgo transaccional, mientras que el 64% de los docentes en el rango de más de 45 años reportaron contar con un liderazgo transformacional.

El 71% de los profesores con nivel máximo de estudios de licenciatura reflejaron tener un liderazgo transformacional, mientras que el 48% de los docentes con grado máximo de maestría pertenecen al estilo transaccional.

Estos resultados contrastan con las conclusiones aportadas por el trabajo de Meza-Mejía & Flores-Alanís (2014), quienes hallaron que no existe una correlación importante entre los estilos de liderazgo y variables como el grado de estudios o la edad.

Respecto del área de especialidad, el 64% de los profesores de Contaduría cuentan con el tipo transformacional de liderazgo, la mayoría de los catedráticos de Administración son del estilo transaccional al igual que los de Economía, ambos con el 56% de sus totales respectivos. Por su parte, 55% los docentes de Mercadotecnia presentaron un liderazgo transformacional.

Lo anterior confirma las conclusiones expuestas por Cabrejos & Torres (2014), quienes aseguran que aquellos docentes con perfil directivo/administrativo tienden a presentar un liderazgo de estilo transaccional más que transformacional.

El 60% de los profesores que trabajan en Institución privada reportaron manejar un estilo de liderazgo transformacional, mientras que el 67% los docentes que expresaron trabajar tanto en Institución pública como privada resultaron tener un tipo de liderazgo transaccional.

Referente a realizar otra actividad adicional a la docencia, 53% de los profesores que sí la llevan a cabo presentaron el liderazgo transaccional y el 46% de los docentes que dijeron que no lo hacen reportaron tener un liderazgo transformacional.

El 53% de los catedráticos que indicaron que trabajan bajo un esquema de asignatura, resultaron tener un estilo de liderazgo transformacional, mientras que el 49% del total de docentes que laboran de tiempo completo presentaron un estilo transaccional de liderazgo.

Los hallazgos anteriores coinciden con los resultados encontrados por la investigación de Miranda et al. (2016), quienes concluyen que el liderazgo transformacional es el tipo predominante para toda la muestra de docentes que analizaron.

Como se pudo observar en las tablas y gráficas presentadas, el estilo de liderazgo de dejar hacer o *laissez-faire* es el menos representado en todos y cada uno de los análisis de tabulación cruzada, por lo que dichos resultados validan lo expuesto por Gil-García et al. (2008), quienes destacan una ausencia marcada de este tipo de liderazgo en los profesores analizados en su estudio.

Los resultados obtenidos en la presente investigación son similares a los obtenidos en el trabajo anterior elaborado por los mismos autores, la principal diferencia radica en un ligero incremento de los docentes que reportaron tener el estilo de liderazgo de dejar hacer y la correspondiente disminución en los tipos transaccional y transformacional. A pesar de ello, la proporción es similar: en primer lugar, el estilo transformacional, muy cercano en segundo lugar el estilo transaccional y en un lejano tercer lugar se encuentra el estilo de dejar hacer o *laissez-faire*.

5. Conclusiones

El presente trabajo de investigación sobre el tipo de liderazgo en docentes universitarios pertenecientes al área Económico-Administrativa en Instituciones de Educación Superior en Puebla ha permitido alcanzar las siguientes conclusiones destacadas:

Al realizar un análisis introductorio se pudo concluir el impacto y la importancia que tiene el liderazgo de los docentes pertenecientes a Instituciones de Educación Superior en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Paralelamente, fue posible identificar la concentración de IES en la región centro de México, así como una importante representación de programas universitarios pertenecientes a áreas Económico-Administrativas; concluyendo así la pertinencia del tema de estudio del presente trabajo de investigación.

Se realizó una revisión de los fundamentos teóricos relativos a los tipos de liderazgo y fue posible identificar que los tres estilos más reconocidos y estudiados son: transaccional, transformacional y *Laissez-Faire* o dejar hacer, por lo que se decidió emplear en la presente investigación dichos tipos de liderazgo a identificar y emplear la encuesta respectiva.

De manera similar, se hizo un análisis de la literatura correspondiente al estado del arte a través de la revisión de artículos similares y recientes. Dicha revisión permitió concluir que es posible considerar que una descripción de correlaciones del estilo de liderazgo identificado en docentes pertenecientes a docentes de dos IES en Puebla, cuenta con las características suficientes para ser suficientemente original y validar su realización.

Debido a la naturaleza descriptiva de la presente investigación, la metodología seleccionada consistió básicamente en la aplicación de encuestas a 50 docentes laborantes en el área Económico-Administrativa de una institución educativa privada y una pública; elegidos directamente. Posteriormente se realizó el procesamiento de los datos a través del software de cálculo correspondiente con el objetivo de determinar diversos tipos de correlación entre la variable dependiente (estilo de liderazgo) y una serie de variables independientes seleccionadas.

Como conclusión principal de los resultados obtenidos se pudo determinar que el estilo de liderazgo transformacional fue obtenido por el 46% de los docentes, el estilo de liderazgo transaccional fue el resultado para el 44% de los catedráticos y el restante 10% de los profesores obtuvo el estilo de liderazgo de dejar hacer o *Laissez-Faire*. Adicionalmente, se obtuvieron las correlaciones presentadas anteriormente en la discusión de resultados.

En cuanto a las implicaciones de los resultados obtenidos, es importante mencionar que la presencia relevante del estilo transaccional puede explicarse debido a que las facultades Económico-Administrativas se caracterizan por que sus docentes emplean de manera general una racionalidad costo/beneficio para la toma diaria de decisiones. Por otro lado, el hecho de que

el estilo transformacional sea el más representado indica que la naturaleza adaptativa, innovadora y transformadora propia de una IES propicia y fomenta este tipo de liderazgo en sus docentes.

Debido a todo lo anterior, es posible afirmar que fue posible cumplir con el objetivo de la presente investigación al haber podido identificar el estilo de liderazgo en docentes del área Económico-Administrativa en dos Universidades ubicadas en la Ciudad de Puebla; así como al haber llegado a conclusiones pertinentes respecto de correlaciones relevantes analizadas en el estudio.

La principal aportación del presente estudio consiste en brindar un panorama general sobre las correlaciones existentes entre, una serie de variables independientes seleccionadas y el estilo de liderazgo como variable dependiente, correspondientes a los docentes entrevistados, con el fin de comprender las características de los tipos de liderazgo en la práctica docente diaria más allá de la teoría.

Tal como se mencionó en la parte introductoria, el presente trabajo suma a la línea de investigación planteada por los autores sobre los estilos de liderazgo en diversas facultades y departamentos académicos en Instituciones de Educación Superior, aportando mayores conclusiones y dejando abierta la posibilidad para más investigaciones al respecto.

Finalmente, investigaciones futuras que trabajen sobre líneas de investigación similares relativas a la identificación de estilos de liderazgo en IES podrían enfocarse en analizar a docentes de diferentes áreas o facultades, estudiar a instituciones de diferentes Estados o países, así como establecer diferentes variables independientes que permitan formular otro tipo de conclusiones.

6. Referencias

- Alvear, L., Luna, O., Navarro, S., & Salas, B. (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86).
- ANUIES. (2019). *Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior*. Obtenido de <http://www.anui.es.mx/>
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. *Third Edition Manual and Sampler Set*. Mind Garden, Inc.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-13.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-560.
- Bass, B., & Avolio, B. (1997). Full Range Leadership Development, Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. *Redwood City: Mind Garden*.
- Bernasconi, A., & Rodríguez, E. (2018). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo, el Clima Académico y la Calidad de la Formación de Pregrado. *Formación Universitaria*, 11(3), 29-40.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Cabrejos, H., & Torres, L. (2014). El liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del directo. *Revista de Investigación y Cultura*, 3(2).
- Chafloque, R., Espinoza, J., & Salazar, B. (2019). Modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la calidad de los procesos universitarios. *UCV-HACER. Revista de Investigación y Cultura*, 8(4).
- Cortés, S., & Carrizosa, P. (2019). *De las carreras más accesibles a las más costosas, La educación superior*. Obtenido de <https://www.lajornadadeoriente.com.mx/puebla/perfil-universidades-2019-de-las-carreras-mas-accesibles-a-las-mas-costosas/>
- DGESUI. (2018). *Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural. Estadísticas Básicas de Educación Superior*. Obtenido de <https://www.dgesui.ses.sep.gob.mx/EBESNACIONAL.aspx>
- e-consulta. (2019). *Los rechazados de la BUAP y el derecho a la educación*. Obtenido de <https://www.e-consulta.com/opinion/2019-07-11/los-rechazados-de-la-buap-y-el-derecho-la-educacion>
- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.
- Gallo, B., Gallo, M. d., & Manuel, S. (2016). Modelo de liderazgo transformacional para los docentes universitarios de la Región Lambayeque. *UCV-HACER. Revista de Investigación y Cultura*, 5(2).

- Gil-García, A., Muñiz, M., & Delgado, A. (2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. *Revista Universitaria de Investigación*, 9(1), 13-33.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- Guédez, V. (2001). *Gerencia, Cultura y Educación*. Venezuela: Fondo Editorial Tropykos.
- Guzmán, J., Riojas, L., & Vásquez, J. (2016). Estilos de liderazgo en docentes universitarios: estudio exploratorio desde la perspectiva de los propios docentes. *INVURNUS*, 11, 9-14.
- Hater, J., & Bass, B. (1988). Supervisor's evaluations and subordinates' perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 695-702.
- Heck, R., & Marcoulides, G. (1996). School Culture and performance: Testing the invariance of an organizational model. *School Effectiveness and School Improvement*, 7(1), 76-95.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Dario, P. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.
- Hincapié, S., Zuluaga, Y., & López, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83).
- INEGI. (2014). *Indicadores por entidad federativa*. Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/estatal/?ag=21#grafica>
- INEGI. (2015). *Analfabetismo*. Obtenido de <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/analfabeta.aspx?tema=P>
- INEGI. (2019). *Producto Interno Bruto por entidad federativa 2018*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/PIBEntFed2018.pdf>
- Leithwood, K. (1999). *Changing Leadership for Changing times*. Open University Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school. *Educational Administration Quarterly*, 10(4), 451-479.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on Students, Teachers, and Their Classroom Practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 201-227.
- Lowney, C. (2012). *Heroic Leadership*. Cargraphics.
- Madrigal, B. (2017). *Habilidades Directivas* (Tercera ed.). McGraw-Hill.
- Marks, M., & Printy, M. (2003). Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39, 370-397.
- Maureira, O., & Moforte, C. G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles Educativos*, XXXVII(146), 134-153.
- Meza-Mejía, M. d., & Flores-Alanís, I. (2014). El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso. *Educación*, 38(1), 101-115.
- Milla, A. (2011). *Creación de valor para el accionista*. España: Díaz de Santos.
- Miranda, C., Medina, J., Alvarado, L., Gysling, J., Rivera, P., & López, P. (2016). Liderazgo en docentes beneficiarios del programa de postítulos en matemáticas: un estudio evaluativo de la formación permanente de profesores. *Estudios Pedagógicos*, XLII(4), 107-126.
- Pedraja, L., Coluccio, G., & Espinoza, C. (2019). Cultura y estilos de liderazgo en unidades académicas: un estudio en una institución de educación superior. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(Esp.4).
- Perilla, L., & Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza del líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108.
- Pertúz, F. (2018). Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales desde la perspectiva ética de Responsabilidad Social Empresarial. *Telos*, 20(2).
- Reyes, D. M., & Rojas, R. I. (2017). Estilo de liderazgo predominante en organizaciones sociales dedicadas a la educación ambiental. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80).
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de Iso efectos diferenciales de los tipos de liderazgo.

- REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), 13-40.
- Rodríguez, E., Pedraja, L., & Ganga, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23).
- Rojero, R., Gómez, J., & Quintero, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151).
- Saldaña, C., Bustos, R., Alfonso, B., & Guadalupe, I. (2019). Liderazgo y riesgo psicosocial en instituciones de educación superior en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88).
- Sheppard, B. (1996). *Exploring the transformational nature of instructional leadership*. Alberta Journal of Educational Research.
- Silins, H., & Mulford, B. (2002). Schools as Learning Organizations: The Case for System, Teacher and Student Learning. *Educational Administration*, 40, 425-446.
- Sosik, J., & Potosky, D. (2002). Adaptive Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance. *Journal of Social Psychology*, 2, 211-232.
- UNPHU/UBC. (2014). Las escuelas efectivas en la República Dominicana. *Revista de Gestión Educativa*, 1, 35-78.
- Villar, M., & Araya, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & Gestión*(46).
- Zapata, G., Sigala, L., & Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-69.

7. Anexos

Anexo 1

Encuesta aplicada a docentes para conocer su estilo de liderazgo.

Genaro	Masculino _____	Femenino de 26 a 35 años _____	_____	_____
Edad	Menor de 25 años _____	_____	de 35 a 45 años _____	Más de 45 años _____
Grado de estudios	Licenciatura _____	Maestría _____	Doctorado _____	_____
Área de especialidad	Administración _____	Contaduría _____	Economía _____	Mercadotecnia _____
Lugar de Trabajo	Usted es catedrático de Universidad _____	Pública _____	Privada _____	Ambas _____
Otra actividad	Usted tiene otra actividad adicional a la docencia _____		Sí _____	No _____
Condición Laboral	Usted trabaja bajo un esquema de _____	Asignatura _____	Tiempo completo _____	_____

Esta encuesta tiene por objetivo determinar tu tipo de liderazgo. No existen respuestas correctas o incorrectas, por lo que se solicita contestar con toda sinceridad.

En cada aseveración, poner 1 en caso de que te identifiques; dejar en blanco si NO te identificas.

Aseveración	
Me preocupo por humanizar el clima de aprendizaje para facilitar el desempeño del mismo.	
Coordino con facilidad los intereses contrapuestos que puedan surgir en el trabajo.	
Capacito pacientemente a los alumnos para que puedan desarrollar sus habilidades. intelectuales y humanas	
En las situaciones conflictivas que puedan surgir, negociamos los acuerdos convenientes.	
Cuando participo en reuniones o asambleas, prefiero mantenerme al margen, aceptando la opinión de la mayoría.	
Aconsejo a los alumnos, sin suplantar su propia responsabilidad	
Aunque tenga que renunciar a los logros óptimos, soy capaz de negociar con los alumnos sus puntos de vista	
Mantengo una actitud de confianza hacia los alumnos y espero de ellos que sean capaces de conseguir los objetivos	
Cuando entablo una negociación con mis alumnos, pero trato de convencerlos de las ventajas de mis puntos de vista.	
Cuando hay dificultades, hago como que no las veo.	
Cuando hay problemas que requieren mi participación, me ausento, me oculto o digo que estoy ocupado.	
Tolero y comprendo los errores y les muestro como poder evitarlos.	
En mi rol de docente es muy importante tener antes los alumnos una buena imagen de persona abierta y comunicativa.	
Me siento más cómodo obedeciendo órdenes que implantándolas.	
Dejo que los alumnos aprendan de sus propios errores y posteriormente les hago recapacitar sobre los mismos.	
Eludo tomar decisiones o busco quien las tome por mí.	
Mis alumnos confían en mí.	
Cuando tengo que tomar alguna determinación espero hasta el final o hasta que ya no haya más remedio.	
Sólo intervengo para aconsejar cuando la situación lo requiere o los alumnos me lo piden.	
Me gusta hacer concesiones a los alumnos que no impliquen un gran riesgo, pero les motiven.	
Evito lo más que puedo causar molestias.	
Mantengo abiertas constantemente las posibilidades de comunicación con todos los alumnos.	
Utilizo con habilidad la información que poseo para sacar el mejor escenario de las inconformidades de los alumnos.	
Evito aceptar responsabilidades que me sean impuestas por la dirección, generalmente no me pagan esas horas.	
Reconozco, sin adulaciones, los logros de los alumnos.	
De los acuerdos que tomamos en la clase, cumplo la parte que me corresponde.	
Me mantengo al margen de todo para evitar problemas.	
En el trabajo prefiero mantener exigencias de rendimiento mínimas para que los alumnos me aprecien.	