

**Universidad Autónoma  
de Chihuahua**

M.C. Jesús Enrique  
Seáñez Sáenz  
*Rector*

Dr. Saúl Arnulfo  
Martínez Campos  
*Secretario General*

M.C. Javier Martínez Nevárez  
*Director de Investigación  
y Posgrado*

Dr. Alejandro  
Chávez Guerrero  
*Director Académico*

Dr. Horacio Jurado Medina  
*Director Administrativo*

Dr. Rosendo Mario  
Maldonado Estrada  
*Director de Planeación  
y Desarrollo Institucional*

M.D.F. Sergio  
Reaza Escárcega  
*Director de Extensión  
y Difusión Cultural*

**Facultad de Contaduría  
y Administración**

M.A.R.H. Liliana Álvarez Loya  
*Directora*

Leodegario Rascón  
Hernández, Ph.D.  
*Secretario de  
Investigación y Posgrado*

M.A. María Margarita  
Álvarez Terrazas  
*Secretaria Administrativa*

M.A.R.H. María Guadalupe  
Maldonado Iglesias  
*Secretaria Académica*

M.F. y M.A. Armando Salustio  
González Terrazas  
*Secretario de Planeación  
y Desarrollo Institucional*

M.I. Cristina Cabrera Ramos  
*Secretaria de Extensión  
y Difusión Cultural*



# Editorial



Al ser la administración una ciencia aplicable a todo el quehacer humano es de vital importancia resaltar su impacto en el éxito de cualquier organización, sea esta pública o privada. El proceso administrativo implica una cuidadosa planeación, organización, dirección y control de todos los recursos empleados para el logro de las metas de cada entidad. En el caso de las dependencias públicas, en sus diversos niveles, el diseño de políticas públicas debe contemplar los mismos lineamientos que la administración del sector privado, sin descuidar las características inherentes a este tipo de organizaciones.

La excelencia debe ser una cualidad propia de todos nuestros egresados, la cual debe expresarse en su actuar profesional, dando como resultado el éxito de la organización en la cual se desempeña, misma que se ve regularmente enriquecida por la cultura misma del elemento humano que la conforma.

Asimismo, el proceso constante de adaptación a los cambios tecnológicos y sociales exige la implantación de teorías administrativas enfocadas a la formación de empresas globales que busquen permanentemente la calidad en todos sus procesos y productos. A pesar de ello, la cultura del mexicano presenta una serie de características que deben ser consideradas al momento de diseñar estrategias específicas, siendo la capacitación del personal un factor clave en el desarrollo de la organización misma.

De igual manera, la sociedad contemporánea enfrenta día a día las consecuencias de los cambios económicos, políticos, sociales y ambientales derivados del impacto de la globalización. En ese contexto, las universidades son influenciadas ampliamente, permeando dichos efectos todas las estructuras y funciones de las mismas. Este cambio se relaciona con la implantación de una nueva filosofía llamada "Responsabilidad Social Universitaria" (RSU).

M.A.R.H. Liliana Álvarez Loya  
Directora

**Consejo Editorial**

M.A.R.H. Liliana Álvarez Loya  
*Presidenta*

Leodegario Rascón  
Hernández, Ph.D.  
*Secretario*

Dra. Carmen Romelia  
Flores Morales  
*Editora en Jefe*

Dra. Ana María Arras Vota  
M.S.I. René Arroyo Ávila

Dra. María del Carmen  
Gutiérrez Díez

Dr. Juan Óscar Ollivier Fierro  
M.S.I. Marcelino  
Fraire Rodríguez

M.F. y M.A. Armando  
Salustio González Terrazas

Esteban Hernández  
Pérez, Ph.D.

M.F. Mario Salcido Ornelas  
M.F. Luis Raúl  
Sánchez Acosta

Dr. Javier Ramírez Santoyo  
Dr. José Gonzalo Ríos  
Ramírez

Dr. Jesús Robles Villa  
C.P.C. Salvador Ruiz de  
Chávez

Dr. Óscar Alejandro  
Viramontes Olivás

Dra. Myrna Isela  
García Bencomo

Revisora:  
M.A. y M.A.R.H. Tania  
Angélica Chacón Ronquillo

*Excelencia Administrativa* es una revista trimestral publicada por la Secretaría de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

Editora responsable: Carmen Romelia Flores Morales. Certificado de reserva al derecho exclusivo de título 04-2013-100416500700-102. Otros registros en trámite.

Los artículos firmados son responsabilidad de sus autores. Se permite la reproducción total o parcial para fines académicos siempre que se cite la fuente.

Este número se terminó de imprimir en febrero de 2014 en Chihuahua, Chih., México.

# Contenido

**Editorial**

1

**Análisis y gestión de políticas públicas**

*Jorge Alvarado Yáñez  
Pedro Javier Martínez Ramos  
Norma González Martínez*

3

**El impacto de la cultura del mexicano en la organización de las empresas de Chihuahua**

*Alberto Escobedo Portillo  
Jesús Robles Villa*

15

**Hacia una cultura de trabajo en equipo en las empresas de México**

*Alberto Escobedo Portillo  
Jesús Robles Villa*

25

**Importancia de la percepción de los sistemas de gestión de calidad y las tecnologías de la información**

*Gregorio Ronquillo Máynez  
María del Carmen Gutiérrez Díez*

33

**La responsabilidad social universitaria, un cambio de paradigmas en un mundo globalizado**

*Óscar A. Viramontes Olivás  
José Juan Hernández Perea  
Héctor Martínez Lara  
José A. Álvarez Terrazas  
Carmen Romelia Flores Morales*

41

**Influencia de los cursos de capacitación al personal en la productividad de las empresas en Chihuahua**

*Juan Óscar Ollivier Fierro  
Víctor Manuel Santini Esparza  
Luis Raúl Sánchez Acosta*

49

**Política editorial**

57

# Análisis y gestión de políticas públicas

Jorge Alvarado Yáñez  
Pedro Javier Martínez Ramos  
Norma González Martínez

*Analysis and management of public policies*

Fecha de recepción	Fecha de aceptación
9/oct/2013	14/ene/2014

Jorge Alvarado Yáñez ([alvarado.yanez@usa.net](mailto:alvarado.yanez@usa.net)) es alumno de doctorado en administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la UACH. Pedro Javier Martínez Ramos ([pmartinr@uach.mx](mailto:pmartinr@uach.mx)) es doctor en administración y profesor de la Facultad de Contaduría y Administración de la UACH. Norma González Martínez ([norma.gonzalez@uach.mx](mailto:norma.gonzalez@uach.mx)) es maestra por la FCA de la UACH; actualmente es jefa del Dpto. de Contabilidad de la UACH.

**Resumen**

Las políticas públicas como estrategias de solución de problemas sociales se generan desde el actuar político. Para lograr su objetivo, su estructura debe contemplar la interacción de todos los actores involucrados. Los expertos, los administradores y los ciudadanos habrán de incluirse en todas las fases del proceso de gestión para lograr la identificación del problema y con ello generar alternativas de solución que con recursos suficientes representen la mejor opción de solución a los problemas sociales. La agenda gubernamental, la programación, la implementación y la evaluación de las políticas públicas representan un ciclo que debe conocerse y estudiarse para entender el porqué en algunas ocasiones, tal vez las más, las políticas públicas no se diseñan con base en la visión de la problemática social del ciudadano.

Palabras clave: POLÍTICAS PÚBLICAS, PROBLEMA PÚBLICO, GESTIÓN.

**Abstract**

Public policies as strategies for solving social problems are generated from the government and to achieve its goal, its structure must consider the interaction of all stakeholders. Experts, policy managers, and citizens should be involved in all phases of the management process to achieve the identification of the problem, first, and generate alternative solutions that the best option for solving social problems. The government agenda, programming, implementation and evaluation of public policies represent a cycle that must be known and studied to understand why sometimes, public policies are not designed based on the vision of the social problems of citizen.

Keywords: PUBLIC POLICY, PUBLIC PROBLEM, MANAGEMENT.

Alvarado Yáñez, J. Martínez Ramos, P.J. y González Martínez, N. (2014, marzo). Análisis y gestión de políticas públicas. *Excelencia Administrativa*, 11(28), 3-13.

## Introducción

El análisis de las políticas públicas significa centrarse en el proceso a través del cual los gobiernos interactúan con los ciudadanos mediante decisiones que en algunos casos solucionan sus necesidades, y en otros solo obedecen a otros intereses. Políticas de transporte, de salud, obra pública, servicios a la comunidad, educativas, etcétera, son algunas áreas donde los gobiernos plasman sus decisiones.

El estudio de la gestión de las políticas públicas proporciona herramientas para entender cualquier decisión pública y además para comprender por qué:

1. Ciertos problemas son calificados como públicos y a otros no se les da ese rango.
2. Se escogen ciertas opciones de solución (entendiendo que si se solucionan algunos problemas, se dejan de lado otros menos prioritarios).
3. Existen criterios para la asignación de recursos y la implementación de políticas públicas.
4. Deben estructurarse y presentarse los problemas para ser agendados por los gobiernos y que estos puedan convertirse en decisiones o políticas públicas.
5. Unas políticas fracasan y otras son exitosas.

En el presente artículo se presenta una explicación al proceso de análisis y gestión de las políticas públicas. De inicio se puntualiza la importancia del análisis de políticas y continúa con la definición y clarificación de dos conceptos: el problema y la política pública, cuyo entendimiento y comprensión son necesarios para visualizar el proceso de gestión de una

manera más amplia. En una segunda etapa se muestran las cuatro fases del proceso. La etapa inicial es la *agenda gubernamental*, de suma importancia para detonar el proceso; seguida de la *valoración de alternativas de solución y la programación de políticas públicas*; después se aborda el tema de la *implementación*, asunto que anteriormente no era tratado y hoy en día resulta imprescindible; y, por último, la *evaluación de políticas*, última fase del proceso donde se analiza el desempeño de las acciones implementadas comparando el resultado con los objetivos iniciales.

## Análisis de políticas públicas

Un tema trascendental, tanto en la ciencia política como en la administración pública, es el estudio de las políticas públicas, que abarca desde la identificación del problema público hasta la evaluación de la efectividad de las acciones correctivas implementadas para solucionarlo. Para el desarrollo de cualquier Estado es indispensable contar con gobiernos realmente eficaces que sepan captar los problemas de los ciudadanos a través de sus diferentes organizaciones y que cuenten con funcionarios públicos responsables que resuelvan los problemas a través de reformas y políticas públicas.

El desarrollo de un país depende de su capacidad de implementar políticas que ayuden a asegurar la plena convivencia social, política y económica de los diversos actores que participan en la formación de un Estado: ciudadanos, instituciones, organizaciones y autoridades. Solo esta plena convivencia ofrecerá la estabilidad para que por consecuencia se dé el desarrollo,

el mejoramiento de la calidad de vida y la competitividad ante un entorno cambiante cada vez más complejo (UNAM, s/f).

En este contexto de incertidumbre creciente y de urgencia, en la búsqueda de soluciones viables y generadoras de consenso, los actores requieren, más que nunca, de análisis que pongan en perspectiva las posibles soluciones y variables en los procesos de modernización del sistema político en general y de las intervenciones de estos mismos actores en cada caso concreto. El análisis de políticas trata de proporcionar elementos de comprensión y de respuesta a las interrogantes fundamentales acerca de la legitimidad, la eficacia y sostenibilidad de las acciones públicas (Subirats, Knoepfel, Corrinne y Varonne, 2008).

El análisis de políticas públicas es una actividad política y social que va más allá de nuestras decisiones personales. Primero, el asunto concierne y afecta a la vida de un gran número de conciudadanos. Segundo, los procesos y resultados del análisis de políticas usualmente involucran a otros profesionales e individuos interesados y por lo regular se lleva a cabo como un trabajo en equipo, donde el beneficiario o cliente es el ciudadano que exige que el resultado del proceso genere políticas públicas que satisfagan sus necesidades (Bardach, 1998).

Salazar Vargas (s/f) comenta que toda política pública, resultado de un análisis, involucra tres sistemas: el político, donde se toman las decisiones; el social, donde se generan las necesidades y demandas de la sociedad, y el administrativo, que se encarga de ejecutar las políticas públicas que dan soluciones e impactan en el subsistema social, que en última instancia es el que recibe los beneficios o los perjuicios de la acción del gobierno.

Por lo tanto, las políticas públicas son, sin duda alguna, la parte ejecutora de la administración pública. Con políticas públicas sanas, eficientes y eficaces se tendrá un Estado capaz de enfrentar con se-

guridad cualquier adversidad venidera (UNAM, s/f).

## Problema público

La política pública pretende dar solución a un problema público generado en la sociedad; pero, ¿qué es un problema público?, ¿cómo se identifica?, ¿cómo se incluye dentro de la agenda gubernamental para darle solución? Es vital para la comprensión del proceso de análisis y gestión de políticas públicas primero definir qué se entiende por problema público.

Según Jones (1984, cit. por Ruiz Sánchez, 1996), los problemas son necesidades humanas que además de estar identificadas han generado una demanda para solucionarlas. Los actos humanos tienen consecuencias sobre otros y algunos de ellos crean necesidades que requieren ser satisfechas. Estas necesidades sociales, aunque públicas, no siempre representan un problema público para quien está encargado de darle solución y, por tanto, no se definen políticas que resuelvan la problemática.

Montecinos (2007) afirma que los problemas públicos no existen por sí mismos y que su objetividad es más supuesta que real, ya que no todos los problemas se pueden convertir en problemas públicos y no todos los problemas públicos alcanzan una definición precisa que se traduzca o que pueda culminar en decisiones públicas acertadas.

Debido a esto, es fundamental definir la diferencia entre agenda pública y agenda gubernamental, ya que de ello depende la comprensión de la definición de lo público de un problema y su inclusión y atención por quien toma las decisiones. Cobb y Elder (1972, cit. por Montecinos, 2007) hacen esta distinción y señalan que la agenda pública o sistémica está integrada por todas las cuestiones que los miembros de una comunidad política perciben comúnmente como merecedoras de la

atención pública y como asuntos que caen dentro de la jurisdicción legítima del gobierno. Por su parte, Aguilar Villanueva (1993) dice que la agenda de gobierno suele entenderse en la literatura como el conjunto de problemas, demandas, cuestiones y asuntos que los gobernantes han seleccionado y ordenado como objetos de su acción y, más propiamente, como objetos sobre los que han decidido que deben actuar o han considerado que tienen que actuar.

La agenda pública tiende a ser abstracta y subjetiva, mientras que la gubernamental es más acotada, específica y concreta. Una vez que el gobierno decide reconocer un problema como público es porque puede tratarlo y proponer una solución factible para resolverlo. La inclusión de un problema en la agenda gubernamental y una definición precisa del problema son condiciones necesarias para darle la categoría de público a un problema y con ello proponer la solución mediante políticas públicas (Montecinos, 2007).

Hogwood y Gunn (1984, cit. por Aguilar Villanueva, 1993, p. 52) definen el problema público como:

[...] los procesos mediante los cuales una cuestión (problema, oportunidad o tendencia) ya aprobada y colocada en la agenda de la política pública, es estudiada, explorada, organizada y posiblemente cuantificada por los interesados, quienes no raramente actúan en el marco de una definición de autoridad, aceptable provisionalmente en términos de sus probables causas, componentes y consecuencias.

Si un problema se encuentra mal definido, mal planteado y mal estructurado, difícilmente su solución será la adecuada. Por ello, deben ser definidos, planteados y estructurados de manera que sean social y gubernamentalmente abordables de acuerdo con los recursos intelectuales, legales,

fiscales, políticos y administrativos disponibles (Aguilar Villanueva, 1993).

La definición del problema debe ser evaluativa, cuantitativa y analizará las causas del mismo y también tiende a buscar la oportunidad, no solo en la solución del problema, sino en la mejora continua que se puede dar para la ciudadanía. La solución debe ser repetitiva y busca constantemente mejorar las alternativas para evolucionar y buscar el avance (Bardach, 1998).

Por su parte, Ruiz Sánchez (1996) expone que deben considerarse los siguientes puntos para la definición de un problema público:

1. Los fenómenos sociales son interpretados de varias maneras por diferentes personas y en diversas épocas.
2. Muchos problemas pueden resultar del mismo fenómeno.
3. No todos los problemas públicos son considerados por el gobierno.
4. Muchos problemas privados son considerados por el gobierno, con lo que se transforman en públicos.
5. La mayor parte de los problemas no son resueltos por el gobierno, aunque muchos hayan sido considerados por él.
6. Los hacedores de políticas no están enfrentados con un problema dado.
7. La mayoría de la gente no mantiene el interés por los problemas de otros.
8. Los problemas públicos pueden carecer de apoyo público entre los mismos afectados.

## Política pública

La importancia de la definición del problema y sus consideraciones resultan vitales para iniciar con el proceso de análisis de políticas públicas. Para comprender de una manera más amplia este proceso se hace necesario definir también lo que es una política pública y su trascendencia

dentro del proceso de solución de los problemas sociales.

Subirats, Knoepfel, Larrue y Varonne (2008) definen la política pública como una serie de decisiones y acciones intencionalmente coherentes, tomadas por diferentes actores, públicos y a veces no públicos, a fin de resolver un problema políticamente definido como colectivo. Este conjunto de decisiones y acciones da lugar a actos formales con un grado de obligatoriedad variable, tendientes a modificar la conducta de grupos sociales que, se supone, originaron el problema colectivo a resolver, en el interés de grupos sociales que padecen los efectos negativos del problema en cuestión.

Velásquez (2009) coincide con la definición anterior referenciando que los ciudadanos (actores no públicos) pueden o no participar en la formulación de la política pública, que por tratarse de una construcción social, la concepción de la política estará afectada por las ideologías, enfoques y experiencias de los tomadores de decisiones. Así, es muy probable que la visión sea apegada a los intereses del gobierno y agrega que el ambiente donde se desarrolla la política pública, el cual puede ser el sistema político y las comunidades, deben tomarse en cuenta, ya que serán las beneficiadas o las afectadas por las políticas diseñadas.

Abarca (2002) afirma que si el postulado de que gobernar bien es un principio exigible a todo gobierno, entonces es definitivo que no puede haber un buen gobierno si no se construyen buenas políticas. Comenta que los pasos del desarrollo de una política buscan entender los problemas públicos, encarar la definición de los mismos, construir posibles opciones de acción y animar la búsqueda de soluciones factibles a través de los instrumentos de gobierno.

## Gestión de políticas públicas

Varios autores coinciden en que el análisis de políticas públicas es un proceso cíclico y tiene una serie de fases o etapas que si bien es cierto no deben seguir una secuencia estricta, si deben estar contenidos dentro del mismo para lograr el mejor resultado: que se transforme en una política pública integral que satisfaga los objetivos para la que fue planteada.

Navarro (2008) propone una primera aproximación de fases o etapas para el estudio del análisis de políticas públicas y las concibe como un principio y un fin:

1. Aparición y construcción de los problemas.
2. Conformación de la agenda pública.
3. Formulación de alternativas de acción.
4. Legitimización de la acción.
5. Implementación.
6. Evaluación.

La inclusión de la política en la agenda gubernamental, la programación, la implementación y la evaluación de la misma son las cuatro etapas o fases que se definen en el análisis de gestión de políticas públicas (Subirats, Knoepfel, Corrinne y Varonne, 2008).

Por su parte, Aguilar y Lima (2009) proponen un modelo simbiótico basado en diferentes autores. Este modelo, explican, permite ver una fotografía del complejo proceso de gestión, que de ninguna manera debe entenderse como algo estático y que forzosamente tenga un solo orden. Estas etapas son la gestación, la formulación, la implementación y la evaluación.

Los tres autores coinciden, tanto en las etapas o fases del análisis y gestión de políticas públicas, como en que no es un proceso lineal y que debe seguir un estricto orden, sino que se trata de una propuesta en la que las fases o etapas pueden presentarse aisladas o interrelacionadas entre sí. Son una aproximación para el estudio que ayuda a interpretar y a entender



el complejo proceso de la gestión de las políticas públicas.

El proceso expuesto por Subirats, Knoepfel, Corrinne y Varonne (2008) contiene de una manera integral las fases necesarias para el análisis y gestión de políticas públicas: la agenda gubernamental, la programación, la implementación y la evaluación. Estas cuatro etapas se exponen a continuación.

### **Agenda gubernamental**

En esta primera etapa del proceso de análisis es de suma importancia diagnosticar y definir los problemas sociales que se deberán proponer para ser incluidos en la agenda gubernamental, y con ello tener la posibilidad de que se conviertan en problemas públicos para que puedan ser solucionados mediante políticas diseñadas para este propósito por la autoridad gubernamental.

Gusfield (1981, cit. por Subirats, Knoepfel, Corrinne y Varonne, 2008) hace una distinción entre problemas sociales y públicos y señala que no todos los problemas sociales se convierten necesariamente en problemas públicos. Estos últimos representan una prolongación de los problemas sociales en la medida en que, una vez que surgidos desde la sociedad, se debatan en el espacio político. En este sentido, la definición de un problema social es esencialmente política y solo se vuelve público tras su inclusión en la agenda gubernamental. En esta etapa, según Navarro (2008), es en la que determinados aspectos de la realidad se convierten o perciben como problemas ante lo que se reclama una atención pública y en la que algunos considerados como objeto de atención pública pasan a situarse en las agendas de acción de los gobiernos; es decir, pasan a ser reconocidos por las propias autoridades como problemas que atañen a las autoridades públicas y sobre los que se va a actuar. La presión social, actividad de los grupos de interés, acontecimientos catastróficos y de

crisis, el cambio de valores, los procesos internacionales, la influencia de las élites políticas, desarrollos y hallazgos científicos, etcétera, representan factores que pueden incidir en la identificación del problema y la agenda gubernamental.

Debido a la limitación de recursos del aparato gubernamental y de los actores, como los grupos o movimientos sociales, la agenda gubernamental no puede tratar al mismo tiempo y con la misma intensidad todos los problemas articulados por la sociedad civil. Ello conlleva una competencia entre los problemas sociales, algunos de los cuales se ven relegados al último lugar de la lista de prioridades de los gobiernos o son simplemente marginados del debate democrático en la agenda (Subirats, Knoepfel, Corrinne y Varonne, 2008).

La definición del problema público tiene más que ver con una definición del mismo construida social y políticamente que con la existencia técnica y objetiva de determinadas características que lo coloquen imperativamente en la agenda de gobierno (Navarro, 2008).

### **Programación de políticas públicas**

Una vez definido el problema como público e integrado a la agenda gubernamental, se inicia la etapa de la programación de la política pública que pretende dar solución al problema. En esta fase se da la discusión sobre la alternativa que se adoptará, lo cual está acotado por las capacidades técnicas, financieras, temporales y humanas de los que discutan el problema. Estas alternativas de solución serán definidas en función al diagnóstico previo y a la calidad de este estará la de la programación y después la implementación de la política pública (Aguilar Villanueva, 1993).

Según Bardach (1998), las alternativas son estrategias de intervención para solucionar o mitigar el problema. Comenta que es importante evaluar todas las opciones posibles y de ellas, según su análisis e

información, obtener las básicas, que son las que mayores posibilidades tienen de solucionarlo, y apartarlas de las alternativas secundarias y analizarlas en función a sus recursos y problemas de implementación para asegurar la mejor.

En esta etapa, definitivamente es necesario contar con suficiente información del problema a solucionar, realizar un análisis previo de las posibles alternativas y de los recursos económicos y administrativos con los que se cuenta para cada opción propuesta. Solo así es posible lograr que la política pueda ser planeada lo más apegada a la necesidad planteada de inicio.

### Implementación de políticas públicas

En el proceso de las políticas públicas es muy importante centrarse en la etapa de implementación. Esta se dará solo cuando el problema social se haya incluido en la agenda gubernamental, haciéndolo público, y cuando se tengan discutidas y analizadas las alternativas de solución más convenientes en función de los recursos e intereses de los actores políticos.

Van Meter y van Horn (1975, citados por Revuelta, 2007) señalan que la implementación de políticas abarca acciones de individuos o grupos públicos y privados que buscan el cumplimiento de los objetivos previamente decididos. Sus acciones son pequeños esfuerzos con el objetivo de transformar las decisiones en principios operativos, así como esfuerzos prolongados para cumplir los cambios, pequeños o grandes, ordenados por las decisiones políticas.

La etapa de la implementación no inicia sino hasta después de que las decisiones previas hayan establecido los objetivos y las metas. La implementación tiene lugar solo después de que la legislación fue promulgada y de que los recursos han sido asignados. Su estudio examina aquellos factores que contribuyen a que se rea-

licen o no los objetivos de la política; es decir, si con estos se logra o no convertir los grandes objetivos generales de las políticas en servicios públicos concretos y significativos (Aguilar Villanueva, 1993).

Existen dos enfoques para la implementación de políticas públicas que aunque fueron desarrollados en los años setenta y ochenta, aún en la actualidad son referentes para los procesos de implementación: el modelo *top-down* y el *bottom-up*.

Según Navarro (2008), la implementación desde arriba (*top-down*) se concibe como la actuación de la maquinaria burocrática y cumple automáticamente las órdenes contenidas en la decisión política. Aquí se destaca la primacía jerárquica de la autoridad; es decir, la existencia de un orden es suficiente para que los decisores situados en la cúspide sean obedecidos en cascada hasta llegar a los ejecutores que actúan en la base.

Para Revuelta (2007), el enfoque *bottom-up* comienza en el nivel más bajo del proceso de implementación y tiene el concepto de organización como un elemento esencial para su estudio. Se enfoca en analizar qué ocurre en la relación de los burócratas llamados de primer piso y las personas que reciben la política. La implementación se da de abajo hacia arriba y se analiza en cada nivel el comportamiento de la política y los recursos necesarios que se requieren para alcanzar los objetivos. Este enfoque sostiene que la solución de los problemas no depende de controles de jerarquía, sino de trabajar en el punto donde el problema es más inmediato.

La implementación de las políticas públicas puede darse a través de planes, programas, procesos y regulaciones administrativas, cuyos efectos pueden ser temporales y sujetos a la voluntad del gobierno en turno, con lo que peligran su permanencia en otras administraciones, o de leyes que pueden garantizar una mejor y duradera implementación.

A través de la ley es como la implementación de políticas tiene su mejor resulta-

do. La ley es un proceso más formal, ya que no solo integra la intención del Ejecutivo, sino la necesidad de que el Legislativo la apruebe. La ley tiene mayor posibilidad de ser preservada en el tiempo, ya que su posible alteración o modificación requeriría, igualmente, la autorización del Poder Legislativo. Aunque detrás de una ley existe una decisión política que está influida por los actores políticos, por los grupos reales de poder, que pueden cambiar sus posicionamientos a través del tiempo con base en sus intereses, esta sigue representando el instrumento legal más formal para dar forma y encauzar las decisiones políticas, funcionando como el principal instrumento usado por los gobiernos para influenciar el comportamiento social (Revuelta, 2007).

### **Evaluación de políticas públicas**

La cuarta y última etapa en la gestión de políticas públicas es la evaluación. Dunn (2007, cit. por Salazar, 2009) comenta que la función más importante de la evaluación en el proceso del análisis y gestión de políticas públicas consiste en proporcionar información acerca del desempeño de las políticas públicas; es decir, permitir detectar las discrepancias entre el desempeño real de las políticas públicas y el esperado y su contribución al alivio de los problemas públicos.

Por su parte, Navarro (2008) concuerda con la definición anterior, refiriendo que la evaluación de políticas públicas es la medición de los efectos y resultados de las intervenciones públicas que en ausencia de políticas no se hubieran producido, y su comparación con los objetivos propuestos. También la evaluación puede ser traducida como la aplicación sistemática de procedimientos de investigación social para valorar el diseño, la implementación y la utilidad de las políticas con el fin de producir evidencia empírica válida y fiable que permita evaluar y perfeccionar los programas públicos.

Para Salazar Vargas (2009) es posible evaluar de una forma integral la política pública mediante seis formas distintas:

1. Evaluación de medios. Se confrontan los objetivos de la política contra los medios para lograrlos. Esta forma de evaluación confronta objetivos contra resultados y es la forma más simple de evaluación.
2. Evaluación de resultados. Contrasta lo que se programó con lo que se ejecuta normalmente al final de un periodo. Esta evaluación dice algo sobre eficacia y capacidad de ejecución de acciones y gastos.
3. Evaluación de eficiencia. Permite conocer cuál fue el costo de obtener ciertos resultados.
4. La evaluación de impacto. Por medio de esta evaluación se puede determinar qué cambios está produciendo la política pública en los comportamientos de los individuos y grupos. Esta forma de evaluación es más cualitativa que las anteriores.
5. La evaluación de satisfacción. Evaluación reciente y quizá la más difícil de llevar a cabo. Ayuda a observar en qué medida los que recibieron los efectos de una política consideran que sus problemas se resolvieron y sus demandas fueron satisfechas. Esta política agrega un ingrediente de subjetividad en la interpretación de la evaluación.
6. La evaluación participativa. Hoy en día, la tendencia de la evaluación se dirige a este tipo de evaluación. Las anteriores formas descritas normalmente son ejecutadas por expertos que diseñan, implantan y ejecutan la política, pero que muchas veces no toman en cuenta a quienes va dirigida la misma. Esta forma integra a los expertos como la parte no comprometida, la administración pública como la parte comprometida, ya que ellos implantan y ejecutan la política, y a los usuarios como la parte afectada por los impactos de la política.

Se puede afirmar, entonces, que la evaluación de políticas públicas debe tener un basamento teórico que permita explicar los cambios producidos, generando ventajas para todos los grupos involucrados y una racionalidad científica que permite a los gobiernos conocer los resultados reales de su acción. Hoy la tendencia es a involucrar a expertos, gobierno y organizaciones, pero sobre todo a las personas y grupos afectados en el proceso de evaluación (Salazar Vargas, 2009).

## Conclusiones

La gestión de políticas públicas facilita conocer y analizar de una forma más estructurada el proceso que involucra las soluciones a los problemas que en la sociedad se generan. Permite entender que no debe ser solamente el gobierno quien defina las políticas públicas, sino que se requiere de un proceso de diagnóstico e información para detectar problemas, que tome en cuenta a la ciudadanía en las diferentes fases del proceso y elaborar con base en los recursos e intereses de todos los actores, las políticas que solucionen de la mejor manera la problemática social.

Dentro del proceso de gestión, la definición e identificación del problema se convierte en una etapa clave para la efectividad del mismo, ya sea que esta se realice por parte del gobierno, por la sociedad o, más trascendente aún, por ambos; lo importante es que se considere esta definición como el inicio del proceso que genere acciones que resuelvan las necesidades planteadas.

El conocimiento de la existencia y funcionamiento del proceso de gestión de políticas públicas por parte de la ciudadanía le permite en un principio organizar, estructurar y presentar la problemática de la mejor forma ante quien define las políticas y genera mayor valor a sus propuestas de solución.

Aunque toda la estructura del proceso de gestión coloca al gobierno como actor principal para la definición de políticas públicas, es importante que este se conduzca con ética al definir y escoger los problemas que se deben programar para darles solución. No es posible que por intereses propios, el gobierno transforme problemas privados en públicos y les dé prioridad de solución, y más grave aún, que integre a la agenda gubernamental situaciones privadas dejando a un lado los verdaderos problemas sociales.

Se hace necesario que la agenda pública se fusione con la gubernamental para que en conjunto, ciudadanos y gobierno, detecten necesidades, las prioricen y las integren a la agenda y que con base en los recursos existentes solucionen aquellos problemas que requieran atención primaria, y que durante todo el proceso, todos los actores intervengan para garantizar el éxito de la implementación de las políticas, evalúen y en conjunto retroalimenten hasta lograr la mejor solución.

Es recomendable crear mecanismos en conjunto que faciliten la eliminación de la subjetividad que por naturaleza tiene el proceso de gestión. Buscar la objetividad desde el planteamiento y definición del problema hasta la evaluación de los resultados ayudará sin duda a obtener mejores políticas públicas.

Si todas las etapas del proceso se siguen con la convicción de que el resultado será una política que verdaderamente mitigue una problemática social, elevando la calidad de vida del ciudadano, entonces y solo entonces tendrá éxito el proceso.

Hoy más que nunca la ciudadanía tiene la oportunidad de involucrarse en la toma de decisiones de la política, lo que puede generar sin duda un beneficio importante en la solución de sus necesidades. El desconocimiento del proceso de gestión de políticas públicas simplemente los deja indefensos ante los intereses del gobierno.

## Bibliografía

- ABARCA, R.A. (2002). Las políticas públicas como perspectiva de análisis. *Ciencias Sociales*, III(97), 95-103.
- AGUILAR VILLANUEVA, L. (1993a). *La implementación de la políticas*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- AGUILAR VILLANUEVA, L. (1993b). *Problemas públicos y agenda de gobierno*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- AGUILAR ASTORGA, C.R. y LIMA FACIO, M.A. (2009, septiembre). ¿Qué son y para qué sirven las políticas públicas? *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (5). Recuperado de [www.eumed.net/rev/cccss/05/aalf.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/05/aalf.htm)
- BARDACH, E. (1998). *Los ocho pasos para el análisis de las políticas públicas*. México: CIDE-Miguel Ángel Porrúa.
- MONTECINOS, M.E. (2007). Límites del enfoque de las políticas públicas para definir un problema público. *Cuadernos de Administración*, 20(33), 323-335.
- NAVARRO, C. (2008). El estudio de las políticas públicas. *Revista Jurídica de la Universidad Autónoma de Madrid*, (17), 231-255.
- REVUELTA, V.B. (2007). La implementación de políticas públicas. *Dikaion*, 21(16), 135-156.
- RUIZ SÁNCHEZ, C. (1996). *Manual para la elaboración de políticas públicas*. México: Plaza y Valdés.
- SALAZAR VARGAS, C. (2009). La evaluación y el análisis de políticas públicas. *Opera*, (9), 23-51.
- SALAZAR, V.C. (s/f). Análisis de políticas públicas. Recuperado de [http://www.fundacionpreciado.org.mx/biencomun/bc167/C\\_Salazar.pdf](http://www.fundacionpreciado.org.mx/biencomun/bc167/C_Salazar.pdf)
- SUBIRATS, J., KNOEPFEL, P., LARRUE, C. y Varonne, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Ariel.
- UNAM. (s/f). *Políticas públicas en México*. Recuperado de <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040609095627.html>
- VELÁSQUEZ, G.R. (2009). Hacia una nueva definición del concepto “política pública”. *Desafíos*, (20), 149-187.



# El impacto de la cultura del mexicano en la organización de las empresas de Chihuahua

*Alberto Escobedo Portillo  
Jesús Robles Villa*

*The impact of the mexican culture  
in the organization of the companies in Chihuahua*

Fecha de recepción	Fecha de aceptación
10/oct/2013	28/dic/2013

Alberto Escobedo Portillo (wistratos@hotmail.com) es alumno de doctorado en administración en la FCA de la UACH. Jesús Robles Villa (roblesvilla7@gmail.com) es doctor en administración y profesor de tiempo completo en la FCA de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

Escobedo Portillo, A. y Robles Villa, J. (2014, marzo). El impacto de la cultura del mexicano en la organización de las empresas de Chihuahua. *Excelencia Administrativa*, 11(28), 15-23.



## Introducción

La cultura del mexicano ha sido estudiada desde enfoques tan diversos como la psicología, la sociología, la filosofía y la administración que, en teoría, no debería de haber nada oculto detrás de los fenómenos sociales que ocurren día con día en México, concretamente en las empresas de Chihuahua. Sin embargo, cada vez es más frecuente el descontento de los trabajadores, y no es necesario realizar una investigación para conocer sus motivos: jornadas de trabajo excesivas, sueldos injustos y ambiente laboral áspero.

La cultura es el conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que constituyen la forma de vida de un grupo específico (Eagleton, 2001), por lo que es de valor analizar el comportamiento del mexicano para la planeación de nuevos procesos de mejora en la administración de los recursos humanos.

Entre los comentarios más comunes de los administradores de empresas maquiladoras de Ciudad Juárez –la mayoría de los casos empresas de capital extranjero– es la dificultad para implantar orden, puntualidad, limpieza y trabajo en grupo (Soto, 2010). Es importante mencionar que existen casos notables de empresas que han logrado crear una cultura organizacional altamente eficiente y ordenada y que de alguna u otra manera desarrollaron un profundo entendimiento de la cultura y así fomentaron un cambio en sus procesos de desarrollo.

## Método

Se analizará el perfil del mexicano en el trabajo desde la forma en que asume sus obligaciones laborales hasta el estilo de li-

derazgo más común en los administradores que propicia el clima laboral y las pautas de comportamiento de sus subordinados y compañeros de igual jerarquía.

## La cultura

En 1996, la UNESCO señaló la inevitable necesidad de contemplar la cultura alentando su papel en los procesos de desarrollo y su aplicación práctica a partir de la comprensión cultural del mismo concepto de desarrollo, hasta la clarificación de qué entendemos por cultura en la cooperación al desarrollo (Maraña, 2010). La definición que emplea surgió en 1982 a partir de la Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales (Mondiacult): “Es la cultura la que ofrece el contexto, los valores, la subjetividad, las actitudes y las aptitudes sobre las que los procesos de desarrollo han de tener lugar”.

De acuerdo con Isla y Colmegna (2007), esta propuesta ha resultado contradictoria, puesto que las teorías del desarrollo han sido elaboradas en un principio desde modelos economicistas y tecnocráticos sin tener en cuenta los aspectos sociales y culturales de las sociedades históricas. Esto ha resultado en innumerables fracasos, ya sea por inaplicabilidad, desinterés de los beneficiarios o por causar modificaciones perjudiciales para sus formas de vida. Por ejemplo, Lara (2007) afirma que “la apertura económica experimentada por México en el despegue de los ochenta llevó al gobierno a abandonar la protección de la producción nacional. Para enfrentar la crisis y el comercio exterior se abrió a nuevas inversiones y esto permitió una competencia directa con nuestros productos. El México globalizado vivió así una intensificación, industrialización e incorporación a circuitos tecnológicos en

forma masiva [...]”. Los cambios abruptos en las relaciones de poder con otras culturas y la influencia de los países de primer mundo han tomado desprevenido al mexicano, sin darle oportunidad de adaptarse a los nuevos esquemas de economía y política internacional, afectando directamente los procesos de producción y desarrollo del país.

Araujo (2013) afirma que construir planes para el desarrollo, el crecimiento y la creación de sociedades más justas y democráticas es una acción cultural en sí y resulta indispensable asumir que “nuestras concepciones sobre las sociedades que somos y que deseamos ser en los próximos años, son necesariamente procesos y eventos culturales”. No debemos seguir ignorando el papel que juega cada mexicano en la construcción de nuevas vías del progreso; por ello resulta muy importante conocer y hacer conciencia del rumbo de las acciones colectivas para enfrentar los retos de la cultura del mexicano.

Una de las primeras aportaciones para descifrar la cultura de los mexicanos fue el *Ensayo sobre los rasgos distintivos de la sensibilidad como factor del carácter mexicano* del psicólogo Ezequiel Chávez (1901), donde se destaca el estudio del carácter de los pueblos para reconocer sus efectos en la sociedad. Años más tarde, Samuel Ramos (1931), con su libro *El perfil del hombre y la cultura en México*, inauguró la línea filosófica sobre lo mexicano. Y en 1950, Octavio Paz argumentó la influencia de los eventos históricos en las facetas del ser mexicano. Otro de los pioneros fue Rogelio Díaz (1961); su obra *La psicología del mexicano*, a través de investigaciones en jóvenes, logró determinar la posición que ocupa el hombre y la mujer mexicana.

“Desde hace tiempo, con muy diferentes criterios, con diversos enfoques y desde ángulos variados, el mexicano y su manera de ser se han transformado en una preocupación substancial del propio mexicano” (Ramírez, 1977). Inclusive los empresarios extranjeros se han visto en la

obligación de entender la complejidad de la sociedad mexicana desde las condiciones de trabajo, salarios y jornadas, hasta las costumbres y tradiciones locales. En suma, para aprovechar el talento y las capacidades del trabajador, es indispensable conocer su comportamiento.

### El trabajador mexicano

Para Rodríguez y Ramírez (2004) existen “traumas” que han marcado y han moldeado la cultura mexicana:

- La conquista de México.
- El mestizaje.
- La Independencia (sic).
- La mutilación del territorio nacional.
- La Reforma.
- La Revolución.

Estas fuerzas disruptivas ocasionaron una fuerte crisis de identidad, de la cual aún se pueden observar las huellas en las distintas regiones del país. México es el cuarto país del mundo en biodiversidad y, no por coincidencia, también uno de los diez primeros en densidad cultural (Arizpe, 2011), por lo que es de esperar un país de distintas caras. Según datos de la Asociación de Maquiladoras de Ciudad Juárez, el 15% de la mano de obra local la constituyen personas de los estados de Veracruz y Chiapas, grupos culturales muy distintos que la mayoría de las veces se juntan y crean un bloque que hace imposible el trabajo en equipo (Soto, 2010). En otras palabras, aún entre los mismos mexicanos existen diferencias culturales que influyen en la dinámica de las organizaciones.

Entre las características laborales más comunes atribuidas al mexicano desde las primeras investigaciones realizadas en México se pueden mencionar las siguientes (Escobedo y Guerrero, 2013):

1. Es impuntual.
2. Acostumbra una postura de conformismo ante los problemas.
3. Carece de compromiso.
4. Sobrevalora lo extranjero.

5. Es muy susceptible en las confrontaciones.
6. Es común el despilfarro de los recursos.
7. Hay muchos “llaneros solitarios”.
8. Tiende a formar feudos en vez de equipos.
9. Practica con mayor frecuencia el liderazgo autoritario.
10. Es seguidor en vez de innovador.
11. Tiende a establecer una gran cantidad de normas.
12. Disimula acuerdos para quedar bien.
13. Enfrenta problemas graves de corrupción.

Para contrarrestar estas características, algunas empresas se esfuerzan por crear una cultura organizacional “interna”. Esta “sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en esta. En muchas ocasiones, la cultura organizacional es tan evidente que motiva cambios de conducta entre la gente desde el momento en que traspasa las puertas de la empresa” (Soto, 2010).

En 2010 se realizó una investigación (Escobedo, 2011) apoyada en el método estadístico de la bola de nieve con un instrumento de medición confiable ( $\alpha = 0.92$ ) basado en una escala de Osgood con el fin de determinar algunas de las características negativas y positivas del mexicano de la ciudad de Chihuahua de distintas clases sociales, género, edad y profesiones (aquí solo se mencionan algunas de las

más relevantes). Los resultados los podemos ver en las figuras 1 y 2, respectivamente.

Es interesante observar que algunas de las características mostradas en la lista, obtenidas por métodos sociológicos y filosóficos, coinciden con los datos mostrados en la figura 1, resultantes de un método estadístico. En contraparte, las características positivas del mexicano pueden ser un medio por el cual se alcance el desarrollo al fomentar la productividad y la práctica de los valores humanos que engrandecen a la nación.

### El mexicano dirigiendo

El tipo de liderazgo predominante en la organización mexicana general es el autocrático, desde las posiciones de mayor jerarquía hasta los niveles medios (Serralde, 2012). Este estilo de liderazgo se define como una “persona que da órdenes y supervisa su cumplimiento, es dogmática e impositiva y así mismo, dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos” (Reyes, 2004). Es altamente eficiente debido a que se enfoca hacia la tarea, más que a las relaciones. Sin embargo, y de acuerdo con la teoría del liderazgo situacional de Hersey, Blanchard y Johnson (1998), el líder debe “mutar” o adaptar su estilo de liderazgo, de acuerdo con el nivel de madurez de sus colaboradores. Esta relación se explica en la figura 3.

Fig. 1. Características negativas del mexicano en Chihuahua, Chihuahua (%).

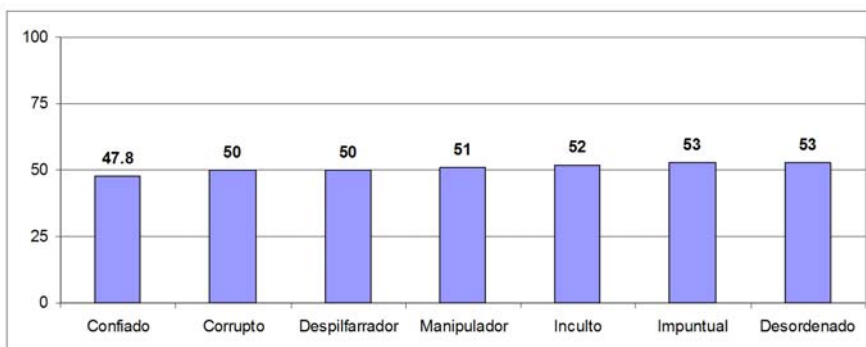
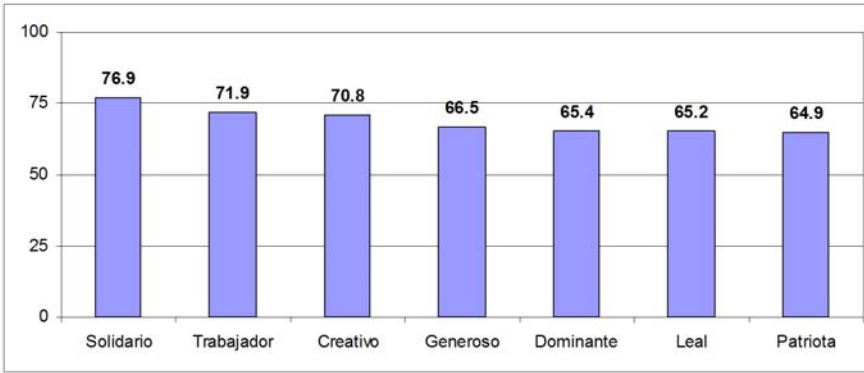


Fig. 2. Características positivas del mexicano en Chihuahua, Chihuahua (%).



Si el estilo de liderazgo autocrático (dar órdenes) no varía a la par de la madurez de los colaboradores, generará conflictos. El líder impide el desarrollo de los subordinados al mantenerlos al margen de las relaciones personales y, a su vez, da mayor importancia a los resultados; esto ocasiona que solo el alto mando tome las decisiones, ya sean estratégicas, operativas o administrativas, y en muy escasas ocasiones los demás niveles de la jerarquía tendrán la libertad de decidir sin la intervención de sus superiores (Serralde, 2012).

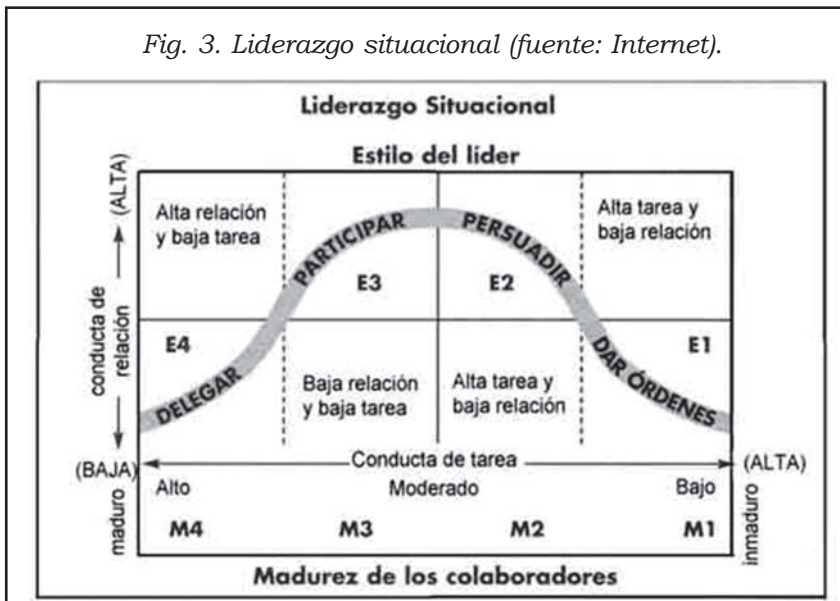
El liderazgo es una responsabilidad compartida donde las decisiones son grupales y las aportaciones y los compromi-

tos recíprocos (Ahumada, 2011); de esta manera, si se fomenta el desarrollo de los líderes se logrará favorecer la participación de los empleados en la toma de decisiones de las empresas para propiciar la existencia de una cultura laboral más enfocada en el talento humano y mejor balanceada en cuanto a equipos de trabajo (Mendoza y Rositas, 2011).

**Caso de éxito: cómo lograr un cambio cultural en la empresa**

Holguín (2012) identificó y analizó los factores clave que contribuyeron a la transformación organizacional de las plantas de GCC de Chihuahua y Samalayuca, empre-

Fig. 3. Liderazgo situacional (fuente: Internet).



sas multinacionales que lograron cambiar su cultura tradicional inicial por una de alto desempeño.

En la figura 4 se describe el cambio que alcanzaron al implementar la calidad total en sus procesos, “[...] incorporando continuamente sistemas y prácticas que contribuyen a mejorar su competitividad y avanzar en la dirección deseada” (Holguín, 2012).

Dicho cambio fue posible gracias a que se desarrollaron competencias, habilidad de comunicar, trabajar con grupos y estar al frente de estos, capacidad de liderazgo y persuasión para involucrar al personal y apoyar a la dirección en el esfuerzo. El modelo que sintetiza los sistemas y prácticas que GCC lleva a cabo se muestra en la figura 5.

Para el personal de estas empresas, la mejora continua no es algo adicional, sino la forma de trabajar; además, la disposición al cambio forma parte de la cultura organizacional. Estos cambios se lograron

de forma gradual, desde la sensibilización del consejo gerencial y la institucionalización del liderazgo hasta la implantación de equipos autodirigidos, y de esta manera se logra el convencimiento del personal a todos los niveles.

## Resultados y conclusiones

México es un país rico en cultura, lo cual no debe ser visto como un obstáculo, sino como un recurso valioso; empero, existen rasgos en la cultura del mexicano que resultan prescindibles. No obstante, México representa un país con mucho atractivo para las empresas de muy diversos sectores. “Los valores humanos que tiene el mexicano en el trabajo son de gran potencial debido a su capacidad de hacer bien las cosas, es dedicado y siempre muy productivo. El mexicano no puede tener una actitud neutral ante el trabajo, lo ve siempre como un deber y una obligación, aunque

Fig. 4. Cambio de organización: de una cultura tradicional a una de alto desempeño (Holguín, 2012).



Fig. 5. Modelo de transformación organizacional de Holguín, 2012.



es característica de su esfuerzo y dedicación” (Pérez, 2012).

Desde Frederick Taylor (1878) y Henry Fayol (1916) se han establecido los principios básicos de la administración bajo los enfoques de estructura y procesos. Hoy, a casi un siglo de sus aportaciones, debemos revisar el modo en que las empresas dirigen su recurso humano. Es tiempo de crear una nueva cultura organizacional

que destaque las capacidades del trabajador y fomentar el desarrollo de nuevos líderes capaces de motivar y orientar una conducta lejos de la corrupción y los “traumas” que ha sufrido nuestra cultura. Resulta imperativo seguir el ejemplo de las organizaciones que han logrado alcanzar la calidad total y cambiar el rumbo marcado por la cultura tradicional por el de una cultura de alto desempeño.

## Referencias

- AHUMADA, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 3(1), 60.
- ARAUJO, M. (2013). *¿Por qué la cultura es motor de desarrollo?* Recuperado de <http://www.adesca.org.gt/gestores/blog/?p=4474>
- ARIZPE, L. (2011). Cultura e identidad. Mexicanos en la era global. *Revista de la Universidad de México*, (92).
- DÍAZ, R. (1982). *La psicología del mexicano*. México: Editorial Trillas.
- EAGLETON, T. (2001). *La idea de cultura*. Barcelona: Paidós.
- ESCOBEDO, A. (2011). *Desarrollo de un modelo de roles funcionales adaptado a la cultura mexicana*. México: Instituto Tecnológico de Chihuahua.

- ESCOBEDO, A. y GUERRERO, L.A. (2013). *Los roles funcionales en el trabajo*. México: Temple Editores.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K.H. y JOHNSON, D.E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- HOLGUÍN, H. (2012). *De organización tradicional a organización de alto desempeño*. México: Universidad Autónoma de Chihuahua/Facultad de Contaduría y Administración.
- ISLA, A. y COLMEGNA, P. (2007). La importancia de la cultura y la política en los procesos de desarrollo. *Revista Mad*, (16), 95. Chile: Universidad de Chile.
- LARA, C. (2007). Desarrollo y retos de la cultura mexicana. *Revista Bien Común*, (149), 3.
- MARAÑA, M. (2010). *Cultura y desarrollo. Evolución y perspectivas*. UNESCO: Etxea.
- MENDOZA, J. y ROSITAS, J. (2011). *Similitudes y diferencias en la cultura laboral mexicana: elementos compartidos en equipos de organizaciones de diferente desempeño*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- PAZ, O. (1981). *El laberinto de la soledad*. México: Fondo de Cultura Económica-Tezontle.
- PÉREZ, J.D. (2012). *Psicología del mexicano*. México: Red Tercer milenio.
- RAMÍREZ, S. (1977). *El mexicano, psicología de sus motivaciones*. México: Grijalbo.
- RAMOS, S. (1931). *El perfil del hombre y la cultura en México*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- REYES, D. (2004). *Principales características que demandan los empresarios ante las exigencias del nuevo milenio*. Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- SERRALDE, A. (2012). *El estilo mexicano de dirigir*. Consultores en Efectividad Gerencial.
- SOTO, L. (2010). La calidad y la cultura en empresas maquiladoras. *Culcyt*, 7(38/39), 17.





# Hacia una cultura de trabajo en equipo en las empresas de México

Alberto Escobedo Portillo  
Jesús Robles Villa

*Towards a culture of teamwork within  
the companies in Chihuahua*

Fecha de recepción	Fecha de aceptación
15/oct/2013	14/ene/2014

Alberto Escobedo Portillo (wistratos@hotmail.com) es alumno de doctorado en administración en la FCA de la UACH. Jesús Robles Villa (roblesvilla7@gmail.com) es doctor en administración y profesor de tiempo completo en la FCA de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

**Resumen**

Se realizan algunas reflexiones en torno al conocimiento auténtico del trabajo en equipo en las empresas chihuahuenses y el papel que juega el trabajador mexicano, desde un enfoque sistémico, en la complejidad de los medios de interacción. A su vez, se exploran algunos aspectos particulares de la cultura que inciden en el funcionamiento de las teorías administrativas utilizadas por las organizaciones y, además, cómo la utilización de la teoría de los roles funcionales beneficia la formación de equipos de trabajo de alto rendimiento.

**Abstract**

Some considerations are made about teamwork knowledge in Chihuahua's companies and the role the mexican worker plays, from a systemic approach, in the complexity of the forms of interaction. In turn, some particular aspects of the culture that affect the functioning of the administrative theories used by organizations are explored, and also, how the use of the functional roles theory benefits the team building process of high performance teams.

Escobedo Portillo, A. y Robles Villa, J. (2014, marzo). Hacia una cultura de trabajo en equipo en las empresas de México. *Excelencia Administrativa*, 11(28), 25-32.

## Introducción

Hoy en día, las organizaciones se encuentran inmersas en un proceso de adaptación a los cambios tecnológicos y sociales en un mundo donde la transformación es constante y las relaciones humanas cada vez más intrincadas. Las exigencias de competitividad impulsan la implantación de teorías administrativas enfocadas a la formación de empresas de clase mundial, es decir, dirigidas a la calidad total. En teoría, solo sería necesario seguir el conjunto de reglas de alguna filosofía extranjera para organizar el recurso humano y así encauzar los esfuerzos hacia las prioridades del alto mando de la organización. Desafortunadamente, es muy difícil alcanzar este ideal en el ambiente empresarial actual, no por falta de preparación o capacidad, de eso hay de sobra, sino por algo más elemental y aparentemente dominante: saber trabajar en equipo.

Numerosas son las empresas que solicitan, a través de periódicos impresos y digitales, profesionistas con habilidades para trabajar y llevarse bien con otros; o puesto de otra manera, son escasos los anuncios que no contienen este requerimiento. Efectivamente, se aprecia el valor de la sinergia dentro de las organizaciones, incluso se poseen los documentos que prueban que las empresas chihuahuenses reclutan trabajadores dispuestos a trabajar en equipo, pero se continúan registrando elevados índices de ausentismo e impuntualidad (Pérez, 2012). La falta de trabajo en equipo en México resulta evidente cuando se observa que la comunicación y la toma de decisiones en las organizaciones es vertical (Rodríguez, 2004); cuando se sabe que el gerente mexicano es trabajador y decidido, pero aun así, torpe en el trabajo participativo (Serralde,

2012) y predomina la rotación de empleos (Escobedo *et ál.*, 2008), entre otros aspectos que se discutirán más adelante.

En este artículo se revisarán las principales oportunidades que el mexicano posee y, por otro lado, se realizará una reflexión en torno a los aspectos positivos que pueden promover la formación de equipos de trabajo de alto rendimiento dentro de las organizaciones.

## Método

Siguiendo la corriente filosófica de Karl Popper (1991: el racionalismo crítico que postula la necesidad de atreverse a conjeturar sobre los hechos o fenómenos a investigar y posteriormente debatirlos en un intento por refutarlos), en este texto se presentan algunas de las posibles causas y soluciones basadas en la observación y documentación sobre el dilema descrito anteriormente.

## Equipos de trabajo vs. grupos de trabajo

Sería poco prudente realizar un análisis de la cultura empresarial en México y comenzar a elaborar hipótesis sin antes adoptar una definición formal de lo que son los equipos de trabajo. Existen sutilezas que podrían parecer obvias en la teoría, pero en la práctica son fácilmente pasadas por alto.

De inicio, existe una diferencia sustancial entre los grupos y los equipos de trabajo. Los primeros se refieren a un conjunto de personas que trabajan de forma independiente, a diferencia de los últimos, donde los individuos se complementan y actúan de forma interdependiente. Los equipos necesitan cohesión para subsistir

y se desarrollan de acuerdo con etapas de madurez (Guerrero, 2005), por lo que su dinámica es más compleja, pero de mayor rendimiento.

Pozner (2000) afirma que mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos, otros modelos de trabajo solo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto, la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes. Esta interesante definición resulta útil porque plantea la cuestión: ¿realmente se forman equipos de trabajo en las empresas de México? En efecto, hay incertidumbre debido a los síntomas que se padecen en el trabajo, como la excesiva competencia (Serralde, 2012), la inseguridad de no saber qué pasará el día de mañana con el empleo (Pérez, 2012) y el individualismo de los sujetos (Kras, 1991).

Por lo anterior, se podría conjeturar que en gran medida los “equipos de trabajo” en las compañías en territorio nacional en realidad son “grupos de trabajo”; es decir, no se han desarrollado lo suficiente o no han alcanzado el nivel de madurez adecuado.

### Comparación con otras culturas

Es bien sabido que culturas como la japonesa han crecido enormemente en las últimas décadas gracias a que han logrado crear una cultura colectiva orientada al grupo, en vez del individuo (Gámez, 2007). En la actualidad, somos consumidores de sus metodologías: *kaizen*, 5's, *lean manufacturing*, *just in time*, *Kanban*, entre otras; sin embargo, no logramos igualar sus estándares de innovación, productividad y calidad. ¿Por qué, si se utilizan las mismas herramientas y modelos? Diversos autores, como Kras (2007), Martínez

(2003), Michelena (2011) y Escobedo (2011), han propuesto una respuesta bastante coherente atendiendo a las diferencias entre las culturas. En la figura 1 se muestra una comparativa entre mexicanos, estadounidenses y japoneses. El panorama mostrado no es ni mucho menos pesimista o negativo; la intención es identificar las oportunidades de mejora y reconocer que la vía hacia el desarrollo se encuentra en las manos de cada mexicano.

Por otro lado, si la cultura es el *software* de la mente, siguiendo la analogía de Hofstede (1993) con la computación, refiriéndose a los programas mentales colectivos, sería congruente afirmar que al ser muy distintas la cultura mexicana de la japonesa, los paquetes computacionales japoneses sencillamente no son compatibles con los nuestros. En su defecto, sería necesario incorporar algún “parche” o actualización de la versión para integrar y adaptar algunos de los aspectos de los programas (o metodologías) que generan conflicto con el *software* (o la cultura).

Una vez más, se tiene una hipótesis válida para identificar una de las causas por las que los equipos de trabajo de nuestras empresas no terminan de desprenderse de los paradigmas que se han propagado a lo largo de las áreas de recursos humanos, producción, calidad, mantenimiento, etcétera. Considerar aspectos culturales (comportamientos, actitudes, creencias, costumbres, etcétera) puede significar la piedra angular para que las empresas de la región sean exitosas en la implementación de sistemas productivos de clase mundial (Soto, 2010).

### Las organizaciones como sistemas

“Las organizaciones constituyen un sistema social originado y limitado por un sentido, que se caracteriza por un proceso decisivo que, en parte, pretende dar respuesta a los requerimientos del entorno” (Ahumada, 2001). Visto desde la perspectiva de los sistemas, las organizaciones o

Fig. 1. Tabla comparativa entre mexicanos, estadounidenses y japoneses (Escobedo, 2011).

ASPECTOS	MÉXICANOS	ESTADOUNIDENSES	JAPONESES
<b>Trabajo en equipo</b>	Muchos llaneros solitarios con poco sentido social y de cooperación, seguidores.	Altamente individualista tanto en sus pensamientos como en sus acciones.	Dan gran importancia al trabajo en equipo y a la superación personal.
<b>Liderazgo</b>	El tipo de liderazgo tradicional es el autocrático.	Los líderes delegan responsabilidades y autoridad.	Cultura colectiva, se enfoca más en el grupo que en el individuo.
<b>Juntas y reuniones</b>	Los subordinados solo reciben órdenes, no tienen autoridad.	Gran cantidad de juntas, parecidas a debates. Son bienvenidos los diferentes puntos de vista.	A través de un consenso donde todo el equipo decide cómo se va a trabajar.
<b>Manejo del tiempo</b>	Gran tolerancia al retraso, las sesiones pueden comenzar después y/o acabar antes de lo previsto.	Llegan a la oficina temprano y salen a tiempo. Prefieren hacer las cosas a tiempo que desarrollar sus relaciones personales.	Gran respeto por el tiempo de los demás y el propio. Muy poca tolerancia al retraso.
<b>Entrenamiento, capacitación</b>	Formación muy teórica. Pocos programas estructurados.	Formación específica, concreta. Por lo general, los programas están estructurados.	Los empleados deben recibir educación y capacitación: para mantener una organización de aprendizaje.
<b>Educación</b>	Enfocada a cubrir la demanda de las empresas locales, se basa en los conocimientos e instrucciones.	La educación está más encaminada hacia el trabajo, se preparan para el puesto.	Enseñan a sus estudiantes a ser empresarios, proporcionándoles habilidades para ser buenos empleados.
<b>Actitud frente al trabajo</b>	Trabaja para vivir. El ocio es considerado esencial para una vida plena. El dinero es para disfrutar de la vida.	Vive para trabajar. El ocio es visto como recompensa por el trabajo duro. El dinero suele terminar en sí mismo.	Cumplimiento estricto de las responsabilidades individuales. Se ha producido el fenómeno <i>keroshi</i> : "muerte por trabajar más de la cuenta".
<b>Lealtad</b>	Leales a su superior, a la persona en lugar de la organización.	Principalmente auto-lealtad. Rendimiento motivado por la ambición.	Leales al grupo.
<b>Contrataciones y ascensos</b>	Se prefiere a los familiares y amigos. Las promociones están basadas en la lealtad al superior.	Los familiares generalmente están prohibidos. Promoción profesional basada en el rendimiento.	Basadas en la capacidad y experiencia. No existe nepotismo.

empresas interactúan con el entorno para la obtención de objetivos y metas, y su principal componente para tener éxito es su personal y sus medios de interacción o comunicación.

El Instituto de Investigaciones Filológicas sostiene que "dentro del marco de un sistema social, existen sistemas especializados, con autonomía propia, en los que la comunicación interna se convierte en el elemento definidor y reductor de la inseguridad e incertidumbre que nace de la complejidad. La comunicación es la que hace a los sistemas y los diferencia, y no los individuos, que aparecen en el planteamiento de Luhmann en los entornos o ambientes de esos sistemas". La complejidad tiende un puente entre orden y caos.

Las situaciones, fenómenos y procesos sociales y psicológicos son complejos por naturaleza (Soto, 2001). Con esto, surge la necesidad de preguntarse si es posible simplificar la complejidad, ya que al ser los medios de comunicación el camino para dar certeza al sistema, resulta factible evaluar la eficacia de la comunicación interna en las organizaciones.

Una vez reconocida la existencia de la complejidad en los sistemas, y en el mundo en general, hay que tratar de establecer las formas de tratarla. "La simplificación, más que una herramienta, es una necesidad, cualquier proceso de diseño es un proceso de tratamiento de complejidad en el que las ideas se van refinando sucesivamente hasta llegar a un modelo más o me-

nos simplificado de lo que es la realidad” (Sáenz, 1992). Probablemente se ha establecido un sistema de registro e implantación de teorías administrativas aún más complejo que el propio sistema social que entorpece la interacción de los elementos y la comunicación, como forma de simplificación. La gran cantidad de trámites, documentación y requisitos que algunas empresas archivan puede ser confusa y poco práctica, sobre todo porque no se pone la debida atención en los principios de las teorías que se tratan de implantar, en ocasiones, incluso, causando el efecto opuesto.

### Los roles funcionales

Otro aspecto de la cultura organizacional del mexicano que conviene analizar es el de los roles funcionales; estos se refieren al “conjunto de comportamientos, preferencias y habilidades que cada persona posee de manera natural, y que debe desarrollar para hacerse cargo de lo que le resulta común y ventajoso” (Escobedo y Guerrero, 2013). Existen tres tipos de roles: mentales, sociales y de acción. Los equipos de trabajo requieren de individuos que se complementen, por lo que es imprescindible que cuenten con por lo menos un elemento de cada tipo de rol; de otra manera habría funciones que no se llevarían a cabo adecuadamente.

- Roles mentales. Su función principal es todo lo relacionado con ideas: para nuevos productos, solución de problemas y toma de decisiones.
- Roles sociales. Se encargan de coordinar los esfuerzos, de conseguir recursos y mantener cohesionado al equipo.
- Roles de acción. Llevan a la práctica las ideas y planes de acción generados por el equipo y se encargan del logro de las metas.

Como se puede observar, el fundamento de esta teoría es el reparto de funciones dentro del equipo a través de las habilidades de los integrantes. Cabe des-

tañar que Van de Water *et ál.* (2006) y Senior (1997), entre otros, han encontrado una correlación positiva entre el alto rendimiento y los equipos con los tres tipos de roles. De no existir un balance entre las funciones del equipo, este no logrará llevar a cabo sus objetivos y metas y muy probablemente estará destinado al fracaso.

A partir del método estadístico, tipo de muestreo no probabilístico, de la bola de nieve (Goodman, 1961), y la aplicación del instrumento de medición válido y confiable ( $\alpha = 0.85$ ) basado en una escala de *Likert*, se determinó que en la ciudad de Chihuahua, México, se tiene la distribución de los roles funcionales que se muestran en la figura 2.

Dicha información de tipo estadístico es un campo fértil para realizar algunas conjeturas sobre el comportamiento del chihuahuense.

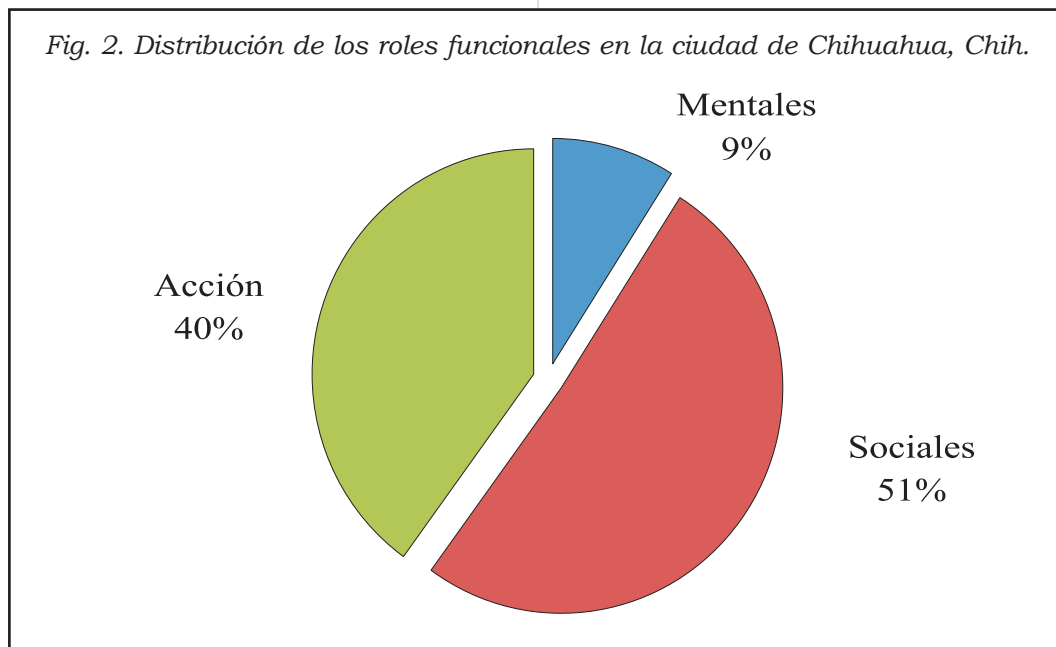
Por los datos mostrados en la gráfica referida, se puede notar que en Chihuahua es difícil formar equipos de trabajo balanceados debido a la poca representación que existe de roles mentales. Como hipótesis, es conveniente mencionar que los equipos carecerán de innovación, juicio certero y nuevas ideas; en cambio, el elevado número de roles sociales implica que el chihuahuense es bueno en las relaciones humanas, en negociaciones y en la obtención de recursos.

### Resultados y discusión

Se han expuesto cuatro factores que impactan en gran medida a la cultura organizacional de las empresas en México. Ahora se muestra un resumen de cada uno con su respectiva conjetura o hipótesis de solución:

1. Los “equipos de trabajo” son confundidos con “grupos de trabajo”. El proceso de formación de equipos debe ser coherente y concienzudo. No es posible seguir “juntando” personal sin mi-

Fig. 2. Distribución de los roles funcionales en la ciudad de Chihuahua, Chih.



ramientos al desarrollo de su madurez.

- Las teorías administrativas extranjeras fallan al implantarlas bajo la cultura del mexicano. Al reconocer las oportunidades que pueden ser aprovechadas en el comportamiento se provoca la oportunidad de mejorarlas. Sin embargo, en el caso de las teorías o filosofías extranjeras, estas deben ser revisadas o rediseñadas para que puedan ser “digeridas” de manera eficaz por la cultura e idiosincrasia del trabajador mexicano. Esto alienta el desarrollo de nuevas teorías por y para el mexicano.
- Erróneamente se intenta simplificar la complejidad de los sistemas sociales con mayor complejidad en sus medios de comunicación e interacción. Se debe partir de los niveles inferiores de las organizaciones para construir los medios de comunicación hacia los niveles superiores. Solo así tendrá sentido la interacción con el entorno.
- Desconocimiento de los roles funcionales. Trabajar sobre el desarrollo de las habilidades individuales no solo constituye un beneficio para el ambiente laboral; también repercute en la

vida cotidiana. Las vacantes de empleo deberían solicitarse bajo el enfoque del tipo de funciones más adecuadas según el rol, para satisfacer así las exigencias del puesto y de los equipos de trabajo.

## Conclusiones

Sin duda alguna, el trabajo en equipo en México es posible. El mexicano es ingenioso, creativo, dedicado y disciplinado; solo es necesario desarrollar los aspectos poco favorables, herencia de la cultura. Se poseen las herramientas y recursos necesarios para motivar un cambio cultural dentro de las empresas, pero es menester aprender a utilizarlas en vez de imponerlas como un conjunto de reglamentos y “papeleo” que solo ralentiza la comunicación e impide el crecimiento de una cultura organizacional de clase mundial.

## Referencias

- AHUMADA, L. (2001). *Teoría y cambio en la organizaciones: un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- ESCOBEDO, M.A., GUERRERO, L.A. y VILLALBA, A. (2008). *Importancia de la mejora continua en el control y disminución del desperdicio de materia prima*. Chihuahua, México: Instituto Tecnológico de Chihuahua.
- ESCOBEDO, A. y GUERRERO, L.A. (2013). *Los roles funcionales en el trabajo*. México: Temple Editores.
- ESCOBEDO, A. (2011). *Desarrollo de un modelo de roles funcionales adaptado a la cultura mexicana*. Chihuahua, México: Instituto Tecnológico de Chihuahua.
- GUERRERO, L.A. (2005). *Modelo integral y dinámico para desarrollo de grupos de trabajo*. Chihuahua, México: Universidad Autónoma de Chihuahua/Facultad de Contaduría y Administración.
- GOODMAN, A.L. (1961). Snowball Sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32, 148-170.
- HOFSTEDE, G. (1993). *Cultures and organization-Software of the mind*. McGraw-Hill.
- KRAS, E. (2007). *Management in two cultures-bridging the gap between US and Mexico*, Intercultural Press Inc.
- KRAS, E. (1991). *La administración mexicana en transición*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- PÉREZ, J.D. (2012). *Psicología del mexicano*. México: Red Tercer milenio.
- RODRÍGUEZ, M. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- SÁEZ VACAS, F. (1992). *Complejidad y tecnologías de la información*. España: Instituto Tecnológico Bull.
- SENIOR, B. (1997). Team roles and team performance: Is there “really” a link? *Journal of Occupational and Organizational Psychology. The British Psychological Society*, (70), 241-258.
- SERRALDE, A. (2012). *El estilo mexicano de dirigir*. México: Consultores en Efectividad Gerencial.
- SOTO, L. (2010). La calidad y la cultura en empresas maquiladoras. *Culcyt*, 7(38/39), 17.
- SOTO, J. (2001). Psicología social. Una borrosidad de disciplina. *Cinta de Moebio*, 10(34-36), 44.
- POPPER, K. (1991). *Conjeturas y refutaciones*. Ediciones Paidós.
- POZNER, P. (2000). *Trabajo en equipo, diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: IIPE-UNESCO.
- VAN DE WATER, T., VAN DE WATER, H. y BUKMAN, C. (2007, julio 16). A balanced team generating model. *European Journal of Operational Research*, 180(2), 885-906.



# Importancia de la percepción de los sistemas de gestión de calidad y las tecnologías de la información

Gregorio Ronquillo Máynez  
María del Carmen Gutiérrez Díez

*Importance of perceptions of quality management systems and information technologies*

Fecha de recepción	Fecha de aceptación
25/nov/2013	13/dic/13

Gregorio Ronquillo Máynez (gronquillom@hotmail.com) obtuvo el grado de maestro en sistemas de información en la FCA-UACH y es candidato al doctorado en administración por la misma facultad; labora como docente en el Departamento de Sistemas y Computación del Instituto Tecnológico de Chihuahua II. Ma. del Carmen Rodríguez Díez (cgutier@uach.mx) es maestra en sistemas de información y cambio organizacional y doctora en administración con área menor en sistemas de información y cambio organizacional, ambos por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

**Resumen**

El estudio de las percepciones, opiniones o actitudes de las personas pudiera considerarse como superficial o sin valor científico, ya que parece ser algo no objetivo o que no puede ser medido. Sin embargo, las investigaciones cualitativas tienen interés en conocer las perspectivas de las personas.

También, en el manejo de cambios organizacionales, como la implantación de un sistema de gestión de calidad o de tecnologías de la información, es necesario conocer las percepciones de las personas. Finalmente, se propone integrar las perspectivas de la administración, la gestión de calidad y las tecnologías de la información en la manera de trabajar en las organizaciones.

**Palabras clave:** ACEPTACIÓN DE LA TECNOLOGÍA, SISTEMAS DE INFORMACIÓN, INGENIERÍA DE SOFTWARE.

**Abstract**

Study of people's perceptions, opinions or attitudes could be considered superficial or without scientific value, because of their subjectivity or it's considered they can't be measured. However, qualitative researches are interested in knowing people's perspectives. Also, to know people's perceptions is needed for managing organizational changes as implementation of Quality Systems or Information Technologies. Finally, it's purposed to integrate perspectives of Administration, Quality Management and Information Technologies for implementation of systems in organizations.

**Key words:** TECHNOLOGY ACCEPTANCE, INFORMATION SYSTEMS, SOFTWARE ENGINEERING.

Ronquillo Máynez, G. y Gutiérrez Diez, M. del C. (2014, marzo). Importancia de la percepción de los sistemas de gestión de calidad y las tecnologías de la información. *Excelencia Administrativa*, 11(28), 33-40.

## Introducción

Conocer la percepción de las personas puede ser de utilidad en la investigación científica, así como en la implantación de sistemas de gestión de la calidad y de tecnologías de la información. Debido a que estas implantaciones son cambios organizacionales, requieren ser administrados para generar su aceptación por parte de las personas involucradas.

Aunque se considerara que las percepciones u opiniones del personal no se miden, lo que se mide son tendencias que sirven para tomar decisiones. Y lo que el personal de la organización cree, debe ser comprendido y no solo medido. Es decir, los líderes de la organización deben estar pendientes de la cultura real y cotidiana de la organización, no solamente suponer que el personal aceptará los cambios organizacionales por mandato.

En este ensayo se discute la importancia de conocer las percepciones, opiniones o actitudes de las personas en la investigación y en la implantación de sistemas de gestión de calidad y tecnologías de información.

## Las percepciones en la investigación

El estudio de las percepciones, actitudes, suposiciones y creencias de las personas en una investigación científica pudiera considerarse como algo superficial o sin valor para el conocimiento de las ciencias, ya que se les consideran como subjetivas, no reales o que no pueden ser medidas. Sin embargo, estos calificativos son también percepciones, suposiciones y creencias de los investigadores, y son tan reales como cualquier otra. No importa si alguien

está equivocado en lo que cree: la creencia es real.

Por otro lado, se han desarrollado maneras de medir las percepciones, actitudes u opiniones de las personas y determinar tendencias para la aceptación o rechazo sobre algún tema. El método de escalamiento de Likert, el diferencial semántico y la escala de Guttman son algunos de los métodos más conocidos para medir variables sobre actitudes (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).

Debido a que investigadores han considerado que hay estudios que no pueden ser medidos o cuantificados, se ha incrementado el interés en los métodos de la investigación cualitativa, también llamada como naturalista-etnográfica o fenomenológica, en la que se “enfatisa eventos mentales internos como la unidad básica de la existencia”, “el conocimiento se construye del examen de los constructos internos de las personas”, “se basa en esquemas observacionales externos e intenta mantener intacta la perspectiva de los participantes”, e “intenta describir las formas en que la gente da significado al comportamiento”. Se investiga en el campo y no en un laboratorio fuera del contexto real, y no se hacen mediciones cuantitativas (Kerlinger y Lee, 2002).

## Administración del cambio

Tanto los procesos para la implantación de sistemas de gestión de calidad (SGC) en busca de obtener una certificación en las normas ISO 9000, como para la implantación de tecnologías de información y comunicación (TIC), representan un cambio en las organizaciones y por lo tanto se genera algún nivel de resistencia o rechazo sobre lo cual se han desarrollado varias teorías para la administración del cambio,

en las que se explica cómo conducir la aceptación de una manera diferente de hacer las cosas en la organización. Es decir, poner atención a las personas, sus percepciones, sus creencias y su comportamiento en la organización.

### **Aceptación de las tecnologías de la información**

En la implantación de las TIC (sistemas computacionales) se puede tomar en cuenta la opinión de las personas que se beneficiarían directa o indirectamente de una solución computacional. El modelo de aceptación de la tecnología (*Technology Acceptance Model*) de Davis (1989), la teoría unificada de aceptación y uso de la tecnología (*Unified Theory Acceptance and Usage of Technology*) de Venkatesh *et al.* (2003) y el ajuste de la tarea y la tecnología (*Task-Technology Fit*) de Goodhue *et al.* (1995), consideran las percepciones que los usuarios tienen de los sistemas computacionales como un factor que determina el éxito en su implementación.

El modelo de aceptación de la tecnología de F. Davis (1989) considera principalmente dos factores: la utilidad percibida (permite mejorar el desempeño) y la facilidad de uso percibida (libera de esfuerzo).

La teoría de difusión de la tecnología de E. Rogers (1995) determina que la aceptación es determinada por la ventaja relativa (mejora sobre otras herramientas), compatibilidad (consistencia con prácticas y normas), complejidad (facilidad de uso y aprendizaje), prueba (verificar funcionamiento antes de usarse de manera definitiva) y observación de la ganancia.

Las metodologías para el desarrollo de *software* recomiendan dar un seguimiento y mantenimiento al programa después de su puesta en operación, lo cual puede incluir encuestas de satisfacción de los usuarios, y sus resultados pueden servir como retroalimentación para hacer mejoras de mayor utilidad o para que sea más fácil de usar. Esto es, la percepción de los

usuarios es importante para lograr una mejor calidad.

### **Aceptación de los sistemas de gestión de la calidad**

En el caso de los sistemas de gestión de la calidad para la certificación en la normas ISO 9000, aunque se busca mejorar los procesos para generar mejores productos, también representan un cambio organizacional y por consiguiente una resistencia por el personal a dichos sistemas, incluso cuando ya se hayan implantado y se considere que ya se ha asimilado el cambio.

En cuanto a la implantación de programas de calidad en las organizaciones, Crosby (1987) dice: “El hecho de que el gerente general y los jefes de departamento hayan quedado convencidos no significa que los demás también lo hayan sido”. También distingue entre “motivación” y “comunicación”, afirmando que “los resultados de la comunicación son reales y duraderos y los de la motivación, superficiales y efímeros”.

Existen brechas entre la estrategia, la implantación y la operación final debido a que la implantación de los SGC no surge de los niveles operativos, sino que se promueve o manda desde “arriba” del organigrama y probablemente desde otros contextos en los que está inmersa la organización: institucionales, regionales, nacionales e internacionales, y en ocasiones se le considera una imposición y genera más resistencia o rechazo.

El personal debe estar convencido de los beneficios que se obtendrán para asimilar el cambio y la gerencia debe cambiar las creencias arraigadas, como: no planear a largo plazo, culpar a los trabajadores por los problemas que ocurren, depender de la inspección para el control de la calidad, establecer cuotas numéricas, usar exhortos o lemas, ejercer un tipo de poder coercitivo y autoritario, entre muchas otras (Gutiérrez, 2005).

Al respecto, Edward Deming (cit. por Gutiérrez, 2005) dice: “Las metas son ne-

cesarias para usted y para mí, pero las metas numéricas que se fijan a los demás, sin ofrecer una guía que lleve a la meta, son contraproducentes, generan frustración y resentimiento. El mensaje que llega a todos es que la administración está dejando su responsabilidad en la mano de obra”.

Por esto, así como con las TIC (o sistemas computacionales) se pueden realizar evaluaciones a los sistemas de *software* y *hardware* para determinar la utilidad y facilidad percibida por los usuarios y realizar mejoras a los sistemas computacionales para responder mejor a las necesidades de usuarios directos e indirectos, también se puede hacer para evaluar la utilidad y facilidad de los sistemas de gestión de calidad, ya que estos deben ser considerados como herramientas para ayudar al personal a realizar mejor su trabajo. Como menciona Crosby (1987), “la intención del concepto de sistemas integrales es producir una organización que, a la vez, no se cause problemas a sí misma ni a los demás”.

Por lo tanto, la participación del personal en el diseño y rediseño de los procedimientos definidos en los SGC y en la implantación de las TIC es necesaria para el éxito de estos proyectos en las organizaciones.

### **Integración de los sistemas de gestión de calidad y las tecnologías de la información**

Aunque los SGC y las TIC pueden generar una resistencia natural a los cambios, lo nuevo o desconocido, estas áreas pueden unir esfuerzos para apoyarse mutuamente en el logro de los objetivos organizacionales, para lo cual se propone el desarrollo de una teoría que guíe la integración de los SGC y los proyectos de TIC en la administración, ya que como menciona Schein (cit. por Arras, 2009, p. 179): “[...] el cambio tecnológico trae consigo la posibilidad de imponer nuevas creencias y suposicio-

nes subyacentes a las nuevas tecnologías”.

La construcción formada por tres dimensiones (administración, gestión de calidad y TIC) como estrategia para la mejora del funcionamiento organizacional pudiera resultar en una triple fuerza que hagan más posibles las implantaciones de los sistemas en las organizaciones.

Por otro lado, pudiera resultar en un rechazo triple, ya que, también, la administración puede no ser muy aceptada incluso por los mismos profesionales del área que llegan, por ejemplo, a minimizar la importancia de la planeación porque consideran que es una pérdida de tiempo, ya que siempre ocurren cosas inesperadas. Probablemente es por la creencia de que la teoría es una cosa y la práctica otra y que esta última es mejor. Se cree que la teoría no tiene cabida en la práctica y dicha creencia determina las acciones que se realizan. Y esto es parte de la cultura de las personas.

He aquí la importancia de conocer las percepciones, suposiciones, creencias y otros aspectos considerados subjetivos o no cuantitativos, pues cultura es el conjunto de creencias, valores y acciones de las personas, según describe Schein: “[...] las percepciones, creencias, pensamientos, supuestos y sentimientos inconscientes [...] representan la fuente primaria de los valores –planteamiento de lo que ‘debe ser’– y acciones o prácticas que se llevan a cabo [...]” (Arras, 2009).

El primer paso en esta propuesta de integración de los SGC y las TIC es determinar las percepciones u opiniones del personal de la organización sobre estos sistemas; es decir, hacer una evaluación de la utilidad y facilidad percibidas con el propósito de detectar áreas de oportunidad para mejorar el SGC o las TIC que apoyen la operación en la organización en beneficio de todos (trabajadores, clientes, socios, etcétera).

Esto puede ser hecho por medio de un instrumento de medición que muestre las

tendencias de aceptación o rechazo, o de percepción positiva o negativa, por medio de los métodos mencionados anteriormente, como las escalas tipo Likert o de diferencial semántico.

En la presente propuesta teórica, aun cuando se propone el instrumento anterior, se considera que las percepciones u opiniones del personal no se miden: lo que se mide son las tendencias para tomar decisiones.

Lo que el personal de la organización cree, debe ser conocido, no solo medido. Es decir, los líderes de la organización deben estar pendientes de la cultura real y cotidiana de la organización y no suponer que esta se define por mandato automáticamente.

Crosby (1987) establece el compromiso de la dirección como primer paso en el proceso de implantación de un programa de mejoramiento de la calidad, debido a la importancia de que el personal perciba ese compromiso como auténtico. Si la gerencia de la organización se involucra con el personal para conocer su opinión y permite la participación en la solución logrará un acercamiento que comunique la intención de mejorar la calidad como una realidad. Conocer una percepción desfavorable a lo que se suponía no debe ser motivo de generar castigos para que se cambie.

El administrador (gerencia) debería hacer una investigación cualitativa en la que se involucre generando la confianza de manifestar los problemas y las soluciones libremente sin temor a represalias. “La objetividad se obtiene al no culpar a individuos por los problemas” (Crosby, 1987).

En este caso, el administrador-investigador (cualitativo) no necesita plantear una o varias hipótesis; si se hace, pueden ser las siguientes: hay una tendencia a la aceptación, o una tendencia al rechazo, o hay al menos una persona que tiende a la aceptación, o hay al menos una persona que tiende al rechazo, o la aceptación es simulada.

Definir una hipótesis antes de que se inicie no se considera necesario en esta propuesta teórica; incluso se le consideraría riesgoso, ya que tener una pudiera implicar un preconditionamiento a encontrar solo aquello que se busca. Buscar solo lo que ya se conoce evita descubrir algo inesperado.

Es decir, el o los instrumentos de medición son solo un punto de partida para que la gerencia se dedique a adentrarse en conocer los problemas del personal para aceptar un cambio. El interés auténtico en la gente que se demuestre será parte de un proceso de aceptación del cambio y de mejora de la calidad.

La actitud del personal o asimilación de un cambio se puede trabajar permitiendo que indique los problemas que existen en su trabajo y participe en el proceso de desarrollo de soluciones sin amenazas o represalias.

Las soluciones pueden estar encaminadas en la formulación o reformulación de procedimientos y además en la implantación de tecnologías que apoyen en el logro de los objetivos organizacionales.

Una teoría para la integración de los sistemas computacionales de información y los sistemas de gestión de la calidad propone la sinergia de tres dimensiones: administración, sistemas de gestión de la calidad y sistemas computacionales de información (TIC) en la formación de un modelo.

George Spencer Brown (1969) en las leyes de la forma describe cómo de dos reglas que no se comprueban o que no la requieren son la base para la formulación de otras reglas. Así, una teoría para la integración de las dimensiones mencionadas anteriormente se funda en las siguientes generalidades que pueden considerarse como aceptadas.

En cuanto a la dimensión de la *administración*, se puede aceptar que es el “proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxi-

ma productividad” y se le considera: universal, ya que se aplica a cualquier grupo social o tipo de organización (empresa); un medio para el logro de resultados deseados y no un fin, aplicada en los diferentes subsistemas de la organización (“amplitud de ejercicio”); interdisciplinaria con otras áreas dirigidas a “la eficiencia del trabajo” y flexible debido a que se puede ajustar a las necesidades de cada situación (Münch y García, 1990).

Para la segunda dimensión que hace referencia a la *gestión de calidad* se entiende que tiene como propósito “establecer un sistema y una disciplina gerencial que eviten fallas en el ciclo de operación de la compañía” (Crosby, 1987). Además, las normas ISO 9000 desarrolladas por el comité de la Organización Internacional para la Normalización tienen como propósito mejorar la calidad en todos los negocios para beneficio de productores y consumidores por igual (Bateman y Snell, 2004), por medio de la formalidad y uniformidad de los procedimientos y estándares en la organización.

Finalmente, los *sistemas computacionales de información o TIC* se pueden definir como “un conjunto de componentes interrelacionados que reúne (u obtiene), procesa, almacena y distribuye información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización [...] también ayudan a los administradores y trabajadores a analizar problemas, visualizar aspectos complejos y crear productos nuevos” (Laudon y Laudon, 2002). Además, al automatizar los procesos se reducen errores, tiempos y costos y la operación automatizada se formaliza y resulta uniforme.

Dentro de estas tres dimensiones se cuenta con diferentes metodologías y conceptos; sin embargo, en las organizaciones la administración, la gestión de calidad y las TIC realizan esfuerzos aislados en cada una de estas áreas, quizá porque no se considera que tengan relación o a que no se cuenta con los mecanismos de comunicación organizacional.

La teoría propuesta propone no realizar esfuerzos aislados, sino de manera conjunta siguiendo una estrategia en la que se logre una sinergia que los fortalezca mutuamente tratando a la organización como un sistema total. Los problemas de sistemas requieren soluciones de sistemas, como propone Van Gigch (2006) con el enfoque de sistemas (o teoría general de sistemas aplicada). Así, un enfoque de sistemas computacionales proporciona un lenguaje común para la definición de los procesos en la organización y una manera en la que las diferentes áreas puedan interactuar para el logro de los objetivos generales y específicos. Los departamentos o áreas trabajan conjuntamente como un cuerpo y no como partes aisladas que compiten entre sí.

Paul Feyerabend (1986), en su *Tratado contra el método*, propone que históricamente se ha demostrado que no hay un método con principios inalterables, que no hay regla que no se haya roto y “que la infracción no sólo es accidental, sino necesaria para el avance de la ciencia”. No significa la ausencia total de un método, sino la no dependencia de un único método. Kerlinger y Lee (2002) mencionan que no “existe un solo camino metodológico hacia la validez científica; existen muchos. Los caminos deben elegirse por su adecuación a los problemas del estudio. Sin embargo, esto no quiere decir que no se pueda explotar un modelo que difiere de aquello a lo que se está acostumbrado”.

Por esto, la teoría propuesta cumple con la característica de generalidad que deben tener las teorías, pero se trata de una guía para el uso de diversos métodos y se debe buscar la manera más adecuada para cada situación en vez de un método rígido para todo.

Para la demostración particular de la teoría se puede optar por el método Delfos, al menos en un principio para la promoción del modelo entre algunos expertos de las áreas que incluye el modelo, ya que la realización posterior de métodos experi-

mentales en casos particulares dependerá de quienes lo consideren en sus organizaciones y así se continúe el proceso de mejoramiento del conocimiento en el futuro.

Pueden existir casos en los que los administradores están motivados únicamente por la obtención de una certificación ISO 9000 y otros a los que no les interese la certificación pero sí la mejora de los procesos por medio de TIC.

Al integrar las tres dimensiones, para aquellos que prefieren implantar SGC y no TIC, un sistema computacional estaría dentro del SGC, y lo que se vería desde la perspectiva del administrador es un SGC. En caso de que el administrador no se interese por un SGC y sí lo haga por un sis-

tema computacional, para este lo que vería es la forma del sistema computacional que contiene los procedimientos formalmente definidos como un SGC. Y por último, si el administrador no se interesa por las otras dos dimensiones, tendría que estar interesado en la de la administración (planeación, organización, dirección y control) y al tomar el modelo desde esta perspectiva traería a las otras dos integradas. Es decir, dependiendo de la percepción, creencias, suposiciones o perspectiva en la que se está es la forma del modelo que ve, pero las otras dos dimensiones quedan incluidas aprovechando las ventajas que ofrece la tridimensionalidad propuesta.

## Bibliografía

- ARRAS VOTA, A.M. (2009). *La acción comunicativa, estrategia de poder y agente de cambio en las prácticas organizacionales*. México: Universidad Autónoma de Chihuahua.
- CROSBY, P.B. (1987). *La calidad no cuesta*. México: Compañía Editorial Continental.
- FEYERABEND, P. (1986). *Tratado contra el método: esquema de una teoría anarquista del conocimiento*. España: Ediciones Tecnos.
- GOODHUE, D.L. y THOMPSON, R.L. (1995, junio). Task-Technology Fit and Individual Performance. *MIS Quarterly*, 19(2), 213-236. Estados Unidos de América: Management Information Systems Research Center/University of Minnesota.
- GUTIÉRREZ PULIDO, H. (2005). *Calidad total y productividad*. McGraw-Hill.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- LAUDON, K.C. y LAUDON, J.P. (2002). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson Educación.
- KERLINGER, F.N. y LEE, H.B. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales* (4a. ed.). México: McGraw-Hill.
- MÜNCH GALINDO, L. y GARCÍA MARTÍNEZ, J. (1990). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- SPENCER BROWN, G. (1969). *Laws of form*. Nueva York: E.R Dutton-Elsevier-Dutton Publishing Co.
- ROGERS, E.M. (1995). *Diffusion of Innovations* (4a. ed.). Nueva York: Free Press.
- VAN GIGCH, J.P. (2003). *Teoría general de sistemas*. México: Trillas.
- VENKATESH, V., MORRIS, M.G., DAVIS, G.B y DAVIS, F.D. (2003, septiembre). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478. Estados Unidos de América: Management Information Systems Research Center /University of Minnesota.



# La responsabilidad social universitaria, un cambio de paradigmas en un mundo globalizado

Óscar A. Viramontes Olivas  
José Juan Hernández Perea  
Héctor Martínez Lara  
José A. Álvarez Terrazas  
Carmen Romelia Flores Morales

*The University Social Responsibility,  
a paradigm shift in a globalized world*

Fecha de recepción	Fecha de aceptación
11/sep/2013	8/ene/2014

Óscar Alejandro Viramontes Olivas (oviramon@uach.mx) es doctor en ciencias y profesor de tiempo completo en la FCA de la UACH. José Juan Hernández Perea (jhernande@uach.mx) cuenta con una maestría en administración de negocios por la Sul Ross State University, un doctorado en administración por la FCA de la UACH y es profesor de tiempo completo en la misma facultad. Héctor Martínez Lara (hectormartinezlara@yahoo.com.mx) es doctor en administración y profesor de tiempo completo en la FCA de la UACH. José A. Álvarez Terrazas (jalvarez@uach.mx) obtuvo el grado de maestro en administración por la FCA/UACH y el de maestro en ciencias (ingeniería) por la Universidad de Texas en El Paso (UTEP); es doctor en administración por la FCA/UACH. Carmen Romelia Flores Morales (rmeflore@uach.mx) es doctora en administración y profesora de la FCA/UACH; actualmente es jefa del Dpto. de Investigación de la misma facultad.

**Resumen**

A nivel mundial, las universidades han sido influenciadas por un proceso de cambio social profundo debido al fenómeno de la globalización, que ha permeado en todas las estructuras y funciones de las instituciones a nivel superior. Este cambio se relaciona con la implantación de una nueva filosofía llamada “responsabilidad social universitaria” (RSU), que está siendo aplicada en la empleabilidad de sus egresados, estructuras de gobierno y gestión, calidad e interés social de la investigación científica, sus aportes al desarrollo y preservación de la cultura en las comunidades. Sin embargo, la sociedad contemporánea enfrenta consecuencias de cambios sociales que muestran el impacto de la globalización, cambio climático y el aumento de la importancia del conocimiento como factor de progreso económico y social.

**Abstract**

Universities around the world have been influenced by a process of deep social change, due to the phenomenon of globalization that has permeated in all the structures and functions of the institutions to higher level. This change is related to the introduction of a new philosophy called University Social Responsibility (USR) that is being applied in the employability of its graduates, government structures and management, quality and social interest of the scientific research, their contributions to the development and preservation of the culture in the communities. However, the contemporary society faces consequences of social changes that show the impact of globalization, climate change and the increasing importance of knowledge as a factor for economic and social progress.

Viramontes Olivas, O.A., Hernández Perea, J.J., Martínez Lara, H., Álvarez Terrazas, J.A. y Romelia Flores, C.R. (2014, marzo). La responsabilidad social universitaria, un cambio de paradigmas en un mundo globalizado. *Excelencia Administrativa*, 11(28), 41-47.

## Antecedentes

En los últimos años se ha escuchado en diversos ámbitos de la producción –sobre todo en las instituciones educativas de todos los niveles–, en los organismos de gobierno, la iniciativa privada y las organizaciones no gubernamentales sobre la filosofía de la responsabilidad social (RS), cuyos enfoques van encaminados a mejorar las actividades sociales en los campos de la economía, educación, medio ambiente, gobierno, derechos humanos, comercio, empresa, entre otros, y donde se persigue un cambio de paradigma en la forma del quehacer cotidiano (Rico *et ál.*, 2001).

Requejo (2009) hace referencia sobre el término “responsabilidad social” como un concepto que empezó a ser introducido formalmente hace algunos años, aproximadamente en la década de los cincuenta del siglo xx cuando se le dio difusión. En 1953, Howard Bowen tuvo a bien publicar el libro *Social responsibilities of the businessmen*. Este texto se transformaría en un parteaguas para el inicio de la era moderna en el fomento de la filosofía sobre este tema e iniciaría un largo debate sobre la naturaleza de las responsabilidades en todos los ámbitos del conocimiento humano, más específicamente en el educativo y el financiero.

Por su parte, Alvarado (2008) comenta que no ha sido sencillo reunir o establecer una sola definición o postura sobre responsabilidad social, ya que a lo largo de su existencia se han dado un sinnúmero de debates entre expertos por lo que ha sido difícil llegar a una definición concreta al respecto. Sin embargo, en la medida que ha ido evolucionando dicho término, poco a poco se clarifica qué es lo que busca la responsabilidad social dentro de los campos productivos del hombre, especifica-

mente en el ámbito educativo universitario. En este camino, la proliferación de definiciones ha variado, desde aquellas que incluyeron conceptos de investigación y temas alternativos, hasta otras que consideran el impacto social, estabilidad en la comunidad, estrategias de soporte a instituciones, según concluye Joyner y Payne (2002).

## Desarrollo

### Papel de las universidades y la responsabilidad social

Vallaey (2008) expone que la acción y papel de las universidades como instituciones esenciales de la sociedad cuentan con diferentes características desde su creación. Hace cien años, un sinnúmero de universidades crecieron y se desarrollaron de manera importante, transformándose en entes independientes dentro de la sociedad en la que estaban involucradas. Su vitalidad estaba generada y garantizada por su poderío intelectual que, muchas veces, era autorreferencial. El calificativo de “torre de marfil” que se le dio con frecuencia a las instituciones de educación superior y a todos sus miembros tuvo origen en esta desconexión entre la universidad y la sociedad con el sector productivo (Requejo, 2009).

Martínez *et ál.* (2012) indican que el papel de las universidades debe encaminarse a una tendencia permanente en la adquisición del conocimiento a partir de una serie de experiencias y modelos tecnológicos productivos, así como en la acumulación de antecedentes que tienen que ver con el avance científico generado en los laboratorios y en el campo social. Lo anterior tiene que estar enfocado al fo-

mento de un espíritu humanista que permita resaltar la aplicación y puesta en práctica de los valores universales. Las universidades hoy en día deben jugar un papel transformador en donde todo lo que en estas se genera, sirva para construir una sociedad más justa y equitativa que vaya más allá de sus funciones tradicionales –docencia, investigación y extensión–, ya que los centros de educación superior pueden impactar de manera positiva dentro del ámbito del desarrollo económico e industrial, social y cultural en las regiones donde marca su influencia (Martínez, 2000).

Por ello se hace imperante reconocer que la universidad debe proyectar un nuevo rol social y moral antes que asegurar una formación técnica y científica. En el contexto latinoamericano, no todas han transformado totalmente su perfil. Existe una gran encrucijada entre la identidad universitaria y las condiciones éticas, hacia lo que Martín (2007) denomina el “modo 2” de generar conocimiento útil socialmente. Sin embargo, en prácticamente todas estas instituciones, lo que se puede observar son nichos que sin duda alguna constituyen importantes acciones para el cambio en función de un perfil que hoy día se conoce como responsabilidad social universitaria (RSU). Este proceso de RSU debe ser visto como una dinámica ágil de autocrítica y autoaprendizaje, que conduzca a la superación de límites donde las universidades han permanecido durante mucho tiempo (Moreno, 2007).

Romero (2006) indica que las universidades, de manera análoga, empezaron a mostrar su preocupación por lo que llamaron responsabilidad social universitaria: la universidad fue reconociendo la necesidad de insertarse más activamente en la sociedad con el objeto de lograr un mayor progreso global dentro de su contexto. Así, aunque con mucha mayor lentitud, la idea de RSU se fue diseminando entre algunos miembros en las universidades para poder alinear las respuestas de los diversos ser-

vicios en función de las necesidades de las personas individualmente y de la sociedad en su conjunto (Di Biase, 2005).

### **La globalización y la responsabilidad social universitaria (RSU)**

Sajardo y Serrda (2009) comentan que a partir del año 2000 se ha consolidado en la opinión pública social, política y empresarial una idea favorable que va encaminada a resolver las necesidades de las universidades, empresas y sectores públicos, que impliquen la utilización de recursos para la creación de proyectos de desarrollo social, económico y medio ambiental en su entorno general, basado en un contexto más globalizado. Romero (2006) menciona que hablar de la globalización parecería ser algo común en nuestros días, ya que se vive el día a día los avances tecnológicos que han hecho que nuestro planeta se convierta en una “aldea global” y las universidades no están exentas de este fenómeno, teniendo un objetivo claro dentro de la sociedad: la formación de nuevas generaciones a nivel de intelecto que finalmente serán las que lleven las riendas de la sociedad de hoy y del mañana.

Castro y Núñez (2013) indican que las instituciones de educación superior deben verse a sí mismas como entidades socialmente responsables, ya que su trabajo va más allá de las labores tradicionales –docencia, investigación y extensión–, debido a que son generadoras y transmisoras del conocimiento, formadoras de la cultura y llegan con ello a influir en el desarrollo económico y social de la sociedad donde se encuentra. De Souza (2002) reconoce que es de vital importancia incorporar la idea de la RS en las organizaciones empresariales y, por supuesto, dentro de las instituciones de educación superior, lo que también define como la capacidad de respuesta de una empresa o entidad frente a los efectos o implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se

relacionan. Martínez-Salanova (2010) coincide con lo anterior al agregar que la RS está influenciada por la ética, y para ello cita el Proyecto Universidad Construye País, 2006, el cual declara que la RSU es la capacidad que tienen las instituciones de difundir y poner en práctica un conjunto de principios, valores generales y específicos.

Osorio y Duart (2011) expresan que toda organización educativa debe responder por sus educandos y por su entorno. Asimismo, comentan que debe haber una estrecha relación entre la universidad, el Estado y la sociedad, ya que de esta manera se puede dar por evidenciada la función social de la universidad. Ante esto, se puede ver el aspecto cultural, ya que toda sociedad no existiría si no tuviese una cultura, por lo que las instituciones de nivel superior pueden inferir dentro de la sociedad.

Martín (2007) enfatiza que la academia es realizada a través de tres funciones tradicionales: docencia, investigación y extensión. Ahora, la gestión forma parte indispensable de la actividad universitaria y se colocan en el centro de estas funciones los principios y valores que deben caracterizar a una universidad socialmente responsable y es de suma importancia que se pueda verificar la puesta en práctica de estos. Definitivamente, cuando se habla de principios y valores hablamos de cultura.

## Conclusiones

En nuestra comunidad, la universidad juega un papel indispensable en el desarrollo y cambio de todos los esquemas relacionados con la actividad de la sociedad, tanto en el ámbito económico, político, social, administrativo y sustentable, ya que dentro de las aulas se generan los conocimientos que serán transmitidos a miles de nuevos profesionistas en los tiempos futuros e inmediatos. Sin embargo, las institu-

ciones de nivel superior requieren redoblar esfuerzos para mejorar el desempeño y la preparación de dichas generaciones en los tiempos actuales, sobre todo en este momento en que el mundo se encuentra globalizado.

Las instituciones de educación superior en todo el mundo, en especial las universidades, se enfrentan hoy a un proceso de cambio social importante que las involucra y que simultáneamente coloca en entredicho algunos de los aspectos más importantes de su misión institucional. Dentro de los aspectos cuestionados socialmente se podría mencionar, por ejemplo, la empleabilidad de sus egresados, sus estructuras de gobierno y gestión, la calidad e interés social de su investigación científica y sus aportes al desarrollo y preservación de la cultura de la sociedad. Es en estos temas donde las universidades están siendo muy criticadas en la actualidad por diferentes instancias y sectores de una sociedad que ha cambiado profundamente.

En paralelo, la sociedad contemporánea se enfrenta a las consecuencias de los cambios sociales sufridos en las últimas décadas que muestran el fuerte impacto de la globalización, el cambio climático y el aumento de la importancia del conocimiento como factor de progreso económico y social, solo como algunos de los hechos más importantes que van moldeando el devenir actual de la sociedad, respecto de los cuales diferentes foros e instancias reclaman un papel más activo de la universidad en cuanto a la proposición de soluciones a dichas problemáticas y para que respondan a los nuevos desafíos sociales.

En suma, estas son solo algunas de las razones que sustenta el ensayo respecto de la posibilidad de analizar las potenciales formas de aplicación de un modelo de responsabilidad social a las universidades como estrategia para que estas instituciones de educación superior logren alcanzar un comportamiento acorde con los nuevos desafíos y demandas que la sociedad ac-

*Viramontes Olivas, Hernández Perea,  
Martínez Lara, Álvarez Terrazas y Flores Morales*

tual les plantea como nunca antes en su historia. Finalmente, respecto al concepto de RSU, parece justo concluir que resulta muy recomendable esta filosofía para aquellas universidades que no han iniciado o que experimentan sus primeros pasos en la implementación de este proceso de fortalecimiento del comportamiento socialmente responsable.

Recordemos, ya para terminar, que seguramente aquellas universidades que ya tienen importantes avances en esta materia, probablemente muchos de los aspectos planteados ya estén plenamente inte-

rriorizados en su funcionamiento institucional, lo que estará reflejado por ejemplo en situaciones tales como la preparación habitual de memorias o reportes sobre la RSU para rendir cuentas a la sociedad, la existencia de unidades organizativas responsables de las políticas institucionales relacionadas con esa temática o la realización de acciones formativas de pre y posgrado, así como el desarrollo de proyectos de investigación sobre la materia con financiamiento tanto interno como externo, por nombrar solo algunos indicadores.



## Literatura citada

- ALVARADO, A. (2008). *Responsabilidad social empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica, y su influencia en la reputación de la empresa y en el comportamiento del turista* (tesis doctoral). España, Universidad de Valencia.
- CASTRO, A.A. y NÚÑEZ, R. (2013). La responsabilidad social universitaria en la formación de una cultura ética en una sociedad globalizada. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2), 2052-2061.
- DE SOUZA, J. (2002, julio). *La universidad, el cambio de época y el “modo contexto-céntrico” de generación de conocimiento*. Versión ampliada del documento presentado en el Seminario Internacional de Educación Superior: las nuevas tendencias, en Quito, Ecuador.
- DI BIASE DE LILLO, F. (2005). *Responsabilidad social empresarial*. Chile: Centro para el Desarrollo de la Empresa y el Conocimiento/Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- JOYNER, B. y PAYNE, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, (4), 297-311.
- MARTÍN, A.V. (2007). Gerontología educativa: enquadramento disciplinar para o estudio intervençao socioeducativo comidosos. En A. REQUEJO y F. CABRAL: *As pessoasidosas: contexto social e intervençao educativa* (pp. 47-73). Lisboa: Editorial Horizontes Pedagógicos.
- MARTÍNEZ, C.C., ROJAS, M., LIGIBTHER, G.R., ROMERO G.J. y ANTÚNEZ, N. (2012). Responsabilidad social universitaria, transferencia y mercadeo tecnológico: vinculación con el entorno social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(59), 512-528.
- MARTÍNEZ-SALANOVA, E. (2010). Los sistemas educativos en la memoria heterodoxa del cine europeo. *Comunicar*, XVIII(35), 53-60.
- MARTÍNEZ, E. (2000). Estrategias, planificación y gestión de ciencia y tecnología. Caracas, Venezuela: Editorial Nueva sociedad-Cepal-ILPES.
- MORENO, E. (2007). *Estudio de la percepción de la RS de estudiantes universitarios*. Documento presentado en el XIII World Forum Corporate Social Responsibility International Association of Jesuit Business Schools en Guadalajara, México. Recuperado de <http://iajbs.experiencesense.com/cdn/gallery/474.pdf>
- OSORIO, L.A. y DUART, J.M. (2011). Análisis de la interacción en ambientes híbridos de aprendizaje. *Comunicar*, 37(XIX), 65-72.
- REQUEJO, A. (2009). La educación de “personas mayores” en el contexto europeo. *Revista Electrónica de Educación y Formación*, 3, 45-63.
- RICO, L., DEFIOR, S., SÁNCHEZ, A. y CORIAT, M. (2001). Calidad de la enseñanza en la Universidad de Granada. *Revista de Currículum y formación del profesorado*, 5(2), 1-20. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev52ART1.pdf>
- ROMERO, G. (2006). Principios y valores éticos en las organizaciones bancarias respecto a la calidad del servicio y atención al cliente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11, 638-651.
- VALLAEYS, F. (2008). Responsabilidad social universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades. *Educación Superior y Sociedad*, 13(2). Caracas: Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe.





# Influencia de los cursos de capacitación al personal en la productividad de las empresas en Chihuahua

Juan Óscar Ollivier Fierro  
Víctor Manuel Santini Esparza  
Luis Raúl Sánchez Acosta

*Influence of workers training  
on the productivity in Chihuahua firms*

Fecha de recepción	Fecha de aceptación
6/nov/2013	14/ene/2013

Juan Óscar Ollivier Fierro ([jollivier@uach.mx](mailto:jollivier@uach.mx)) es doctor en administración y profesor de tiempo completo de la FCA/UACH. Víctor Manuel Santini Esparza ([vsantini@uach.mx](mailto:vsantini@uach.mx)) es maestro en finanzas y profesor de tiempo completo de la FCA/UACH. Luis Raúl Sánchez Acosta ([rasanche@uach.mx](mailto:rasanche@uach.mx)) es maestro en finanzas y profesor de tiempo completo de la FCA/UACH.

**Resumen**

La capacitación al personal en las empresas –vista como el proceso de desarrollo de los trabajadores de manera individual– representa de manera extensiva un factor clave en el desarrollo de la organización. Este trabajo muestra un análisis comparativo de la productividad entre el grupo de empresas que han impartido cursos de capacitación de manera continua y otras que no lo implementan. El método se basó en una encuesta a una muestra aleatoria de 154 empresas chihuahuenses de servicio y manufactura en los tres estratos de tamaño: pequeñas, medianas y grandes. Estas fueron las variables de interés: impartición de cursos de capacitación al personal, percepción de la productividad, resultados del desempeño de la empresa, crecimiento de las ventas y número de trabajadores. El instrumento fue el cuestionario empleado en la Unión Europea para medir variables de desempeño en las empresas en su versión 4 (CIS-4). Las pruebas estadísticas se basaron en la comparación de medias entre los dos grupos estudiados y la prueba Chi cuadrada.

**Palabras clave:** CAPACITACIÓN LABORAL, INCREMENTO A LA PRODUCTIVIDAD, DESEMPEÑO DE LA EMPRESA.

**Abstract**

The training in firms in general is seen as the development process of workers individually, also can be a key factor on the development of the whole organization. The objective of this work was to do a comparative analyze of productivity between the firms that practice workers training on continuous way and the group of firms that don't do that. The method was based on a survey of a random sample of 154 firms in Chihuahua City, Mexico, in the service and manufacture sectors, included small and large firms. The variable considered was: the practice of training courses, productivity and the firm performance perception, as the sales and the number of workers growing. The questionnaire was the one used by the European Community to measure firm innovation and performance named CIS-4. The statistics was the T test to compare means between the two firm groups and the Chi squared test to identified dependence of variable. The results showed significant differences in the productivity variable with a higher value on the group of firms that practice training on continuous way, which allowed to prove the assumption.

**Key words:** WORKERS TRAINING, PRODUCTIVITY INCREASE, FIRM PERFORMANCE.

Ollivier Fierro, J.O., Santini Esparza, V.M. y Sánchez Acosta, L.R. (2014, marzo). Influencia de los cursos de capacitación al personal en la productividad de las empresas en Chihuahua. *Excelencia Administrativa*, 11(28), 49-55.

## Introducción

En general, la opinión de los responsables de las áreas de recursos humanos de las organizaciones es que los cursos de capacitación al personal ejercen una influencia favorable en la productividad y en el desempeño de la empresa (Andriani, 2006; Banco Mundial, 2013).

En investigaciones sobre el tema de la capacitación en México se ha encontrado que las empresas que dedican los mayores esfuerzos en cursos de capacitación son las más grandes, con el mayor número de trabajadores y son estas –en el caso del estado de Chihuahua– en su mayoría de capital extranjero, lo cual sugiere que la cultura de su país de origen debe tener un peso específico en estas decisiones (Ollivier, 2005).

La literatura de países industrializados sobre el tema muestran que específicamente los cursos de capacitación al personal tienen una influencia favorable en la productividad y en el mayor desempeño de la organización (Erickson, 2003; Rosli, 2013) y en particular en el proceso de innovación (Lorenz, 2011; Nazarov, 2012; Torugsa, 2013).

A pesar de la importancia que se le reconoce por una parte a los cursos de capacitación (Drucker, 1984), son relativamente escasos los trabajos que relacionan esta actividad con la productividad o el desempeño de la empresa en los países en desarrollo. Basados en lo anterior, el problema de investigación residió en la falta de información relativa a la influencia que pueden ejercer los cursos de capacitación al personal en el desempeño de la empresa en los países en desarrollo. Por tanto, la principal pregunta a la que debe responder la presente investigación fue: ¿cuál es la influencia que ejerce la capacitación al

personal en la productividad de las empresas chihuahuenses?

Por lo anterior, el objetivo general propuesto en el presente estudio fue proporcionar evidencias que permitan identificar la relación entre la capacitación al personal y la productividad de las empresas chihuahuenses.

Además del aprendizaje implícito en cualquier proceso de investigación desarrollado en el seno de una universidad a nivel de posgrado y la difusión de los resultados en el ámbito académico, el sector empresarial chihuahuense puede resultar ampliamente beneficiado como usuario de esta investigación al tomar conciencia de su realidad, de la importancia que hoy en día reviste la capacitación al personal en nuestro mundo cada vez más global, así como de las medidas que se pueden considerar para desarrollarla o intensificarla en beneficio de la productividad y en consecuencia del desempeño de la empresa.

## Materiales y métodos

Se desarrolló un estudio empírico basado en una encuesta a empresas pequeñas, medianas y grandes con un enfoque esencialmente cuantitativo, de tipo no experimental, transversal en el periodo 2012-2013 en la ciudad de Chihuahua y su zona de influencia (Cuauhtémoc y Delicias). Se estima que la población de empresas constituidas es del orden de 14 mil en la ciudad de Chihuahua y su zona de influencia. Para el cálculo del tamaño de esta muestra se consideró una distribución binomial, con una proporción de empresas que llevan a cabo cursos de capacitación de manera continua 50% ( $p=0.5$ , caso crítico), con un 10% de error y un 95% de confianza (empleando la fórmula

$n=p.q. Z^2/E^2$ ), de la que resulta un tamaño calculado  $n$  de 94 empresas. A continuación, en el cuadro 1 se presenta la muestra de 154 empresas levantada en la encuesta hasta el mes de octubre de 2013, de acuerdo con su tamaño y giro principal.

En cuanto a su tamaño, se consideró de acuerdo con el número de trabajadores: de 1 a 10 micro, de 11 a 50 pequeña, de 51 a 250 mediana y más de 250 grande.

Variables de interés principales consideradas en el estudio a nivel de empresas:

- Los tipos y áreas de la empresa involucradas.
- La capacitación al personal.
- La continuidad de la capacitación al personal.
- Sus efectos económicos en ventas y generación de empleo.
- La flexibilidad de la empresa.
- La productividad de la empresa.
- La gestión de información.
- Cumplimiento de requisitos legales.
- La satisfacción laboral.

Para la realización de la encuesta se contó con un instrumento estandarizado denominado CIS-4 para la medición de las actividades de capacitación y resultados del desempeño en las empresas.

La estrategia de análisis consistió en primera instancia en una presentación de los aspectos generales de las empresas de la muestra para posteriormente dividirla en dos grupos de acuerdo con la práctica de la capacitación:

- Grupo 1. Las empresas que realizan de manera continua cursos de capacitación al personal.

- Grupo 2. Las empresas que no llevan a cabo estos cursos de capacitación de manera continua.

De esta manera se contrastan las principales características y resultados entre los dos grupos para poner de relieve la influencia que tiene la capacitación al personal en la productividad en particular y en el desempeño de la empresa en general por medio de tablas de contingencia y pruebas estadísticas de la Chi-cuadrado de Pearson.

## Resultados y discusión

### Aspectos generales

En cuanto al sector y al grupo al que pertenecen, se encontró que es mayor el porcentaje de empresas industriales (68.4%) que se ubican en el grupo 1 que el porcentaje de empresas de servicios (63.3%). En cuanto al tamaño y al grupo, resultó en el grupo 1 se localizan el 53.2% de las empresas micro, 84.1% de las pequeñas, 84.8% de las medianas y el 100% de las empresas grandes. Este resultado muestra una correlación entre el número de trabajadores y la frecuencia de la capacitación hacia la innovación.

### Influencia de la capacitación en la productividad

En el cuadro 2 se muestra, a través de una tabla de contingencia, la relación entre la

Cuadro 1. Muestra de empresas de la encuesta según su tamaño y giro

Tamaño de la empresa	Giro				Total
	Comercial	Servicios	Industria	Construcción	
Micro	13	30	44	6	93
Pequeña	3	6	22	6	37
Mediana	1	4	12	1	18
Grande	0	0	6	0	6
Total	17	40	84	13	154

*Influencia de los cursos de capacitación al personal en la productividad de las empresas en Chihuahua*

**Cuadro 2. Capacitación continua vs. aumento en la productividad**

Capacitación continua		Aumento en la productividad			Total
		Alto	Medio	Bajo	
No (grupo 2)	Cantidad	14	26	8	53
	% del total	9.20%	17.00%	5.20%	34.60%
Si (grupo 1)	Cantidad	51	39	4	100
	% del total	33.30%	25.50%	2.60%	65.40%
Total	Cantidad	65	65	12	153
	% del total	42.50%	42.50%	7.80%	100.00%

capacitación continua y el aumento en la productividad.

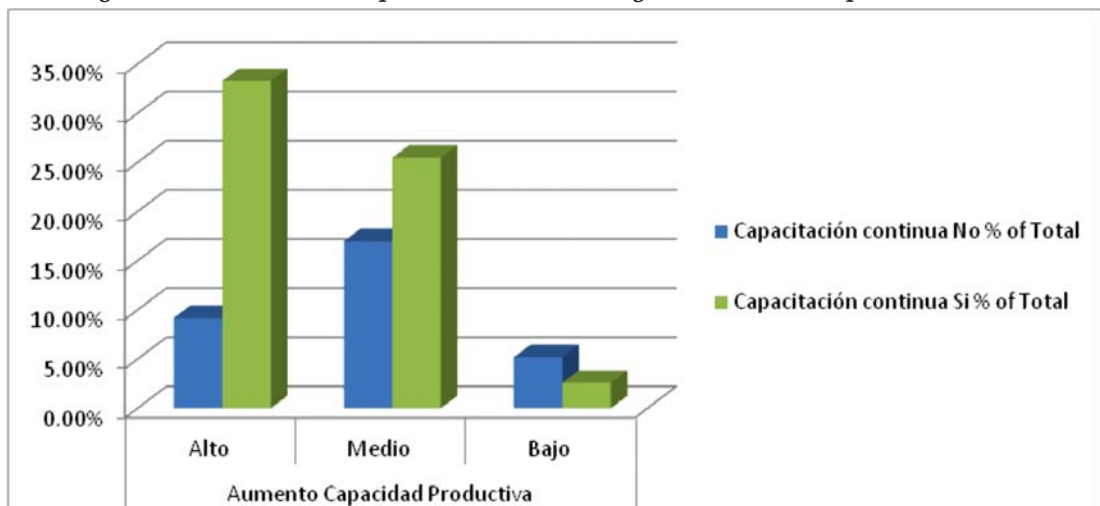
En la figura 1 se observa la diferencia en el nivel alto del aumento en la productividad, en el que 33.3% de las empresas imparte la capacitación de manera continua contra solo 9.2% que no la imparten de esta forma. El grupo 1 corresponde a las empresas que imparten la capacitación de manera continua y el grupo 2 no lo hacen de manera continua.

Sobre la relación anterior, el cuadro 3 presenta la prueba de Chi-cuadrado de

Pearson en las tablas de contingencia de las diferentes variables y los dos grupos en los que se dividió la muestra.

Se observa la dependencia de las variables a través de la prueba de Chi-cuadrado en las tablas de contingencia entre la productividad y los dos grupos de empresas: el grupo 1 muestra que ejerce una mayor influencia que el grupo 2, lo cual demuestra la influencia (o dependencia) que ejerce la capacitación en la productividad de la empresa.

*Fig. 1. Relación entre capacitación continua y aumento de la productividad.*



### Cuadro 3. Prueba de Chi-cuadrado ( $X^2$ ) de Pearson favorable al grupo 1 sobre el grupo 2 en variables relacionadas a la productividad de la empresa (significancias de $P < 0.05$ )

Variable	Valor de $X^2$	Significancia (valor de P)
Aumenta la productividad	14.16	0.007

### Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión, se presenta en primer lugar la manera en que fue cubierto el objetivo general de la investigación en las empresas de la muestra: *proporcionar evidencias que permitan identificar la relación entre la capacitación al personal y la productividad de las empresas.*

Estas evidencias se presentan en el cuadro 3, que muestra el resultado de las pruebas del Chi-cuadrado de Pearson en variables relacionadas con desempeño de la empresa, igualmente favorables al grupo 1.

#### Conclusiones generales

El presente estudio arroja luz sobre la estrecha relación entre la impartición de la capacitación al personal y la productividad, misma que se verá reflejada en el desempeño de la empresa, lo cual pone de relieve la importancia del aprendizaje y desarrollo del capital humano en las organizaciones.

En suma, el autor espera que los conocimientos aportados por la presente investigación puedan ser útiles al país y a la sociedad, principalmente a sus empresas e instituciones de educación superior.

#### Recomendaciones

En el orden práctico empresarial se recomienda a las organizaciones en general, y particularmente a las mexicanas, dar una

mayor importancia a los cursos de capacitación al personal con el fin de incrementar su productividad y en consecuencia el desempeño de la empresa.

En el orden científico se recomienda ampliar este trabajo a empresas de otros estados del país y otras naciones en desarrollo para poder generalizar estos resultados y contar con más y mejores herramientas para el desarrollo económico de las mismas.

## Literatura citada

- ANDRIANI, C., BIASCA, R. y RODRÍGUEZ, M. (2006). *Un nuevo sistema de gestión para lograr Pymes de clase mundial* (2a. ed.). México: Norma Ediciones.
- BANCO MUNDIAL. (2013). Bases de datos sobre ciencia, tecnología, innovación y economía. Recuperado de WWW.worldbank.org.
- DRUCKER, P. (1984). *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. Nueva York.
- ERICKSON, C. y JACOBY, S. (2003). The effect of employer networks on workplace innovation and training. *Industrial & Labor Relations Review*, 56(29), 203-223.
- GOBBLE, M. (2009). The 2009 European Innovation Scoreboard: EU lags US and Japan while China closing gap with EU. *Research Technology Management*, 53(5) 2-4.
- LORENZ, E. (2011). Do labor markets and educational and training systems matter for innovation outcomes? A multi-level analysis for the EU-27. *Science and Public Policy*, 38(9), 691-702.
- NAZAROV, Z. (2012). Education, on-the-job Training, and Innovation in Transition Economies. *Eastern European Economics*, 50(6), 28-56.
- OCDE. (2009). *Estudios de la OCDE de innovación regional. 15 estados mexicanos*. Paris, Francia: OCDE.
- OLLIVIER, J. (2005). Capacitación y tecnología del proceso en la industria maquiladora. *Frontera Norte*, 17(33), 7-24.
- ROSLI, M. y MAHMOOD, R. (2013). Moderating Effects of Human Resource Management Practices and Entrepreneur Training on Innovation and Small-Medium Firm Performance. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 60-69.
- TETHER, B. (2005). Do services Innovate (differently)? Insights from the European Innobarometer Survey. *Industry & Innovation*, 12(2), 153-184.
- TORUGSA, N. (2013). Private Public Collaboration and Innovation Performance: Does Training Matter. *International Journal of Innovation Management*, 17(3), 1-20.





## Política editorial de la revista *Excelencia Administrativa*

La revista *Excelencia Administrativa*, editada por la Secretaría de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua, es una publicación periódica de divulgación científica cuyo objetivo es contribuir al avance del conocimiento científico y técnico en los campos de la contaduría, la administración y las tecnologías de la información y comunicaciones, finanzas, auditoría, impuestos y mercadotecnia, mediante artículos de investigación teórica o aplicada, incluidos aquellos que analizan la problemática que enfrentan las tareas de investigación en el área económico-administrativa. También da cabida a los temas de investigación elaborados desde la perspectiva teórico-metodológica de disciplinas afines como la economía y la innovación, siempre y cuando contribuyan al estudio y comprensión de los fenómenos teóricos o técnicos de la contaduría, la administración o las tecnologías de información y comunicaciones.

Son bienvenidos manuscritos originales e inéditos de tipo científico, tecnológico o humanístico, los cuales deberán estar escritos en un lenguaje accesible a lectores con formación profesional, atendiendo los principios de precisión, lógica y claridad. Todo trabajo recibido es revisado en primera instancia por el Consejo Editorial de la revista para asegurar que cumple con el formato y contenido establecido por la política editorial de *Excelencia Administrativa*. Una vez examinado, el consejo determinará su publicación. Enseguida, si

hubiere observaciones, se regresa al autor responsable para que las incorpore.

### Lineamientos generales

Se aceptan manuscritos originales e inéditos producto de la creatividad de sus autores, cuyos resultados de investigación no hayan sido publicados parcial o totalmente (excepto como resumen en algún congreso científico), ni estén en vías de publicarse en alguna otra publicación periódica (nacional o internacional) o libro.

Se aceptan artículos en español o inglés, aunque el título y el resumen deberán escribirse en ambos idiomas, al igual que las palabras clave.

El contenido puede ser de cualquier tema relacionado con algunas de las áreas del conocimiento definidas al inicio de esta guía o que a juicio del consejo editorial pueda ser de interés para la comunidad científica.

### Sobre los manuscritos

Los autores entregarán una versión electrónica del manuscrito en el buzón electrónico [rmeflore@uach.mx](mailto:rmeflore@uach.mx). El autor y coautores deberán firmar una carta de autoría y entregarla personalmente en las oficinas del Departamento de Investigación de la Secretaría de Investigación y Posgrado (teléfono 442-0000, extensión 6623). Todo manuscrito deberá acompa-

ñarse con la carta de autoría firmada por todos los autores, cuyo formato es proporcionado por la revista. En la carta deberá indicarse el orden de coautoría y el nombre del autor responsable del contacto para facilitar la comunicación con el editor en jefe. Esta carta debe incluir datos completos de su domicilio, número telefónico y dirección electrónica.

## Formato

El manuscrito científico tendrá una extensión máxima de 22 cuartillas, incluidas figuras y cuadros, sin considerar la página de presentación. Para su escritura se utilizará procesador para plataforma PC compatible con Word para Windows XP o versiones más recientes de Windows. Todo el texto se preparará con letra Times New Roman de 12 puntos, escrito a espacio y medio y numerando páginas, cuadros y figuras (se recomienda la notación arábica y decimal).

## Contenido

Existen diferencias en cuanto al contenido y estructura de cada una de las categorías de escritos científicos. Las normas específicas para cada categoría son descritas en los siguientes párrafos, y para aquellos textos recibidos que no se ajusten a estos formatos el Consejo Editorial decidirá si puede enviarse para su revisión al editor en jefe.

Las categorías pueden ser alguna de las siguientes:

1. Artículo científico.
2. Nota científica.
3. Ensayo científico.
4. Reseña.

### 1. Artículo científico

Trabajo completo y original de carácter científico o tecnológico cuyos resultados se obtuvieron de investigaciones desarro-

lladas por los autores en algunas áreas del conocimiento conducidos en la Facultad de Contaduría y Administración de la UACH. El manuscrito deberá estructurarse preferentemente de acuerdo con los siguientes apartados:

- Título.
- Resumen.
- Palabras clave.
- Introducción.
- Materiales y métodos
- Resultados y discusión.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Literatura citada y/o consultada.

### 2. Nota científica

Es de menor extensión que el artículo (máximo 10 cuartillas a espacio y medio, incluyendo cuadros y figuras). La nota científica debe contener: título, autor, resumen y palabras clave. El texto de una nota científica contendrá también la misma información señalada para un artículo extenso: introducción, materiales y métodos, resultados y discusión y conclusiones y recomendaciones. Sin embargo, su redacción será corrida de principio a final del trabajo; esto no quiere decir que solo se suprimirán los subtítulos, sino que se redacte en forma continua y coherente. La nota científica también incluye la bibliografía.

### 3. Ensayo científico

Manuscrito de carácter científico, filosófico o literario que contiene una contribución crítica, analítica y sólidamente documentada sobre un tema específico y de actualidad. Se caracteriza por ser una aportación novedosa e inédita y expresa la opinión del sus autores, así como conclusiones bien sustentadas. Extensión máxima: 20 cuartillas a espacio y medio (incluidos cuadros y figuras). La estructura del ensayo contiene: título, autor, resumen, palabras clave, introducción, desarrollo del tema, bibliografía. El tópico es

analizado y discutido bajo el apartado “desarrollo del tema”.

#### 4. Reseña

Estará conformada por comentarios y aportaciones de tipo crítico al trabajo reseñado, de reciente publicación y que cumpla con el espíritu de la revista.

### Consideraciones generales

1. El título se redactará hasta con un máximo de 17 palabras y estará relacionado con el objetivo del trabajo de investigación propuesto.
2. Deberá consignarse el nombre completo de los autores, nacionalidad, grado académico, adscripción laboral y buzón de correo electrónico.
3. En un máximo de 120 palabras (o 10 renglones), el resumen reseñará la justificación, objetivos y una breve descripción de la metodología empleada. Se pueden anotar los resultados relevantes y, de ser posible, enfatizar el significado estadístico, además de describir la conclusión general del trabajo. Deberá presentarse tanto en español como en inglés.
4. Después del resumen se anotarán alfabéticamente tres o cuatro palabras clave, diferentes a las del título, que ayuden a indexar y clasificar el trabajo de acuerdo con su contenido.
5. Sin dejar de reconocer y respetar la amplia y diversa variedad de formas de citar las referencias bibliográficas, la revista *Excelencia Administrativa* utilizará el sistema Harvard-APA. En términos generales se hará la cita siguiendo el esquema “Autor, año de edición, n. de página”; ejemplo: “(Senge, 1999, p. 77)”. Toda la literatura citada y consultada deberá anotarse al final del artículo. La diversa grafía de las fuentes bibliográficas y su manera de

citarse puede ser consultada en la página electrónica <http://www.referencing.port.ac.uk/>, perteneciente a la Universidad de Portsmouth en Inglaterra.

6. Los cuadros de datos se numerarán progresivamente con números arábigos y deberán referenciarse dentro del texto. Las figuras se numerarán de manera independiente de los cuadros de datos. Las figuras comprenden todo tipo de gráficos: gráficas, cuadros sinópticos, esquemas, dibujos, planos, mapas...

El cumplimiento de las líneas editoriales es indispensable. Si bien las colaboraciones aceptadas se someterán a un proceso de corrección de estilo, se recomienda a los autores que entreguen versiones con una primera corrección. Además, su publicación estará sujeta a la disponibilidad de espacio en cada número. En ningún caso se devolverán originales a los autores ni habrá responsabilidad para la revista.

Si bien se procurará respetar el título de los artículos, el Consejo Editorial se reserva el derecho de modificarlo para fines de claridad.

