



EXcelencia Administrativa

NÚMERO
37

REVISTA DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA

Reseña del libro *Empresas que sobresalen*, de Jim Collins
Luis Fernando Sidas Granados

Redes sociales y su relación con el modelo por
competencias y el nuevo paradigma de la complejidad
Irma Leticia Chávez Márquez

Evaluación de la tutoría grupal sobre el desempeño académico
en una escuela pública de negocios
Víctor Manuel Gallegos Cereceres

Valoración de empresas
Mario A. González

Innovación y propiedad intelectual:
un enfoque al campo mexicano
Brenda Marcela Salcido Trillo

Elementos principales que integran las metodologías
para el desarrollo de organizaciones de aprendizaje
René Adrián Moreno Parra



EXcelencia Administrativa

NÚMERO 37

REVISTA DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA

AÑO 13 • NÚM 37 • ABRIL-JUNIO 2016

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA

M.C. Jesús Enrique Seáñez Sáenz
Rector

Dr. Jesús Villalobos Jión
Secretario General

Alma Delia Alarcón Rojo, Ph.D.
Directora de Investigación y Posgrado

M.C. Javier Martínez Nevárez
Director Académico

M.A.R.H. Norma Cecilia González-Martínez
Directora Administrativa

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

Mtro. Jesús Enrique Pallares
Director de Extensión y Difusión Cultural

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

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

Dr. José Luis Bordas Beltrán
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

REVISTA "EXCELENCIA ADMINISTRATIVA"

Consejo Editorial

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

Dr. José Luis Bordas Beltrán
Secretario

Dra. Luz Elena Guzmán Ibarra
Editora Ejecutiva

Consejeros internos

M.F. y M.A. Armando Salustio González Terrazas
Facultad de Contaduría y Administración

Dra. Myrna Isela García Bencomo
Facultad de Contaduría y Administración

Dra. María del Carmen Gutiérrez Diez
Facultad de Contaduría y Administración

Dr. Juan Oscar Ollivier Fierro
Facultad de Contaduría y Administración

Consejeros externos

Dr. Jesús Francisco Castro Oliva
Universidad Sorbonne de París

Dra. Adriana Norma Fassio
*Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires, Argentina*

Dra. María Gómez y Patiño
Universidad de Zaragoza, España

Dra. Rosa Amilli Guzmán Pérez
Universidad Sorbonne de París

Dra. Alicia Inciarte González
Universidad del Zulia en Maracaibo, Venezuela

Dr. René López Auyón
Escuela Normal Capulhuac de México

Dra. María Elena López Serrano
Escuela Normal Capulhuac de México

Dra. Yazmin Pérez Suárez
Universidad Nacional de Colombia

Dr. Juan Roberto Reyes Solís
Universidad Valle de México, Campus Querétaro

Dra. Bianca Vienni Baptista
Universidad de la República de Uruguay

Dra. Silvia Zueck González
Universidad Nacional Autónoma de México

Revisora

Dra. Luz Elena Guzmán Ibarra



Contenido

Editorial	3
Reseña del libro <i>Empresas que sobresalen</i> , de Jim Collins <i>Autor:</i> Luis Fernando Sidas Granados	7
Redes sociales y su relación con el modelo por competencias y el nuevo paradigma de la complejidad <i>Autora:</i> Irma Leticia Chávez Márquez	27
Evaluación de la tutoría grupal sobre el desempeño académico en una escuela pública de negocios <i>Autor:</i> Víctor Manuel Gallegos Cereceres <i>Coautores:</i> Orieta Cecilia Ahumada Erives y Nora Robles Lozoya	39
Valoración de empresas <i>Autor:</i> Mario A. González	53
Innovación y propiedad intelectual: un enfoque al campo mexicano <i>Autora:</i> Brenda Marcela Salcido Trillo <i>Contores:</i> Dagoberto Pérez Piñón y María de la Luz Rojas Nevárez	71
Elementos principales que integran las metodologías para el desarrollo de organizaciones de aprendizaje <i>Autor:</i> René Adrián Moreno Parra	83
Política editorial de la revista “Excelencia Administrativa”	107
Diagrama de flujo del proceso de recepción-publicación de un artículo en la revista “Excelencia Administrativa”	115

Los artículos contenidos en esta revista han sido rigurosamente revisados y evaluados por árbitros especialistas nacionales e internacionales expertos en los temas que se desarrollan.



En portada: Detalle de escultura representando a la escritura, en las puertas de la entrada principal del Edificio Thomas Jefferson de la Biblioteca del Congreso en Washington, D. C., E. U. A., obra en bronce iniciada por Olin L. Warner y finalizada por Herbert Adams. Repositorio: Library of Congress Prints and Photographs Division, Washington, D.C., 20540, USA; fotografía por Carol M. Highsmith, número de reproducción LC-DIG-highsm-01939 [archivo digital original], identificación digital: highsm 01939, <http://hdl.loc.gov/loc/pnp/highsm.01939>.



**Excelencia
Administrativa**

REVISTA DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA

“Excelencia Administrativa”, año 13, núm. 37, es una revista trimestral (abril-junio de 2016) editada por la Universidad Autónoma de Chihuahua (Secretaría de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus Universitario No. 2, Chihuahua, Chih., C.P. 31125. Apdo. Postal 1552. Tel. 614-442-0000, exts. 6623 y 6609. Correo electrónico: fca.revista@uach.mx). Editora responsable: Dra. Luz Elena Guzmán Ibarra. Certificado de reserva al derecho exclusivo de título 04-2013-100416500700-102, otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. 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. Impreso en Impresora Standar, S. A. de C. V., calle Ernesto Talavera #1207, Chihuahua, Chih., México; este número se terminó de imprimir en junio de 2016 con un tiraje de 100 ejemplares.



Editorial

En esta ocasión, la nota editorial de este fascículo número 37 de la revista “Excelencia Administrativa”, está en torno precisamente al nombre de nuestra Facultad de Contaduría y Administración, porque todos los conocimientos adquiridos por nuestro alumnado convergen en que su aplicación será precisamente en las empresas, sean públicas, privadas, lucrativas o no, organizaciones políticas, religiosas, militares, etcétera. Y además, quien las integra es el recurso humano, ahora denominado también talento humano.

Si analizamos dos de los enfoques de administración, podemos mencionar el enfoque clásico o tradicional y el humanista. En el primer caso, los primeros trabajos sobre administración los desarrollaron Frederick W. Taylor y Henri Fayol, sus postulados fueron la base de todo panorama administrativo durante el inicio del siglo XX. El enfoque humanístico, por su parte, se preocupa de las personas que trabajan o participan en las organizaciones (aspectos sociológicos y psicológicos).

Desde esta perspectiva fue que se seleccionaron los artículos para publicar, cuya secuencia en la que se presentan parte desde empresa-redes sociales-tutorías-valoración de empresas-innovación y propiedad intelectual-elementos que integran la metodología para el desarrollo de organizaciones de aprendizaje, teniendo como factor común las empresas e instituciones.

Describamos brevemente cada uno de ellos:

El primero es una reseña crítica del libro *Empresas que sobresalen*, escrito por Jim Collins. El autor de esta reseña esbozó como objetivo mostrar a los lectores, de una forma sencilla y breve, la investigación hecha por Jim

Collins en empresas, quien después de analizar una cantidad considerable de datos y entrevistas encontró la respuesta a la pregunta “¿por qué algunas empresas sobresalen y otras no?”, es la razón por la cual la lectura y estudio de este libro constituye un instrumento que debe considerarse al momento de que los estrategas de cualquier empresa del mundo analizan, implantan y evalúan aquellas estrategias que permitan a sus compañías lograr los objetivos establecidos.

El segundo artículo se refiere a “Las redes sociales y su relación con el modelo por competencias y el nuevo paradigma de la complejidad”, su autora menciona que en el ámbito de la educación el aprendizaje significativo es un reto y sugiere el uso de redes sociales como apoyo para lograr un mayor aprendizaje en todas las áreas, tanto exactas como sociales, desde un enfoque holístico, como lo considera el nuevo paradigma de la complejidad; concluye recomendando que se incluya de manera formal el uso de las redes sociales como estrategias de aprendizaje dentro de la planeación de las materias de ciencias exactas y del área social, así como emprender más investigaciones al respecto.

En el tercer artículo se abordó el tema de “Evaluación de la tutoría grupal sobre el desempeño académico en una escuela pública de negocios”, cuyo objetivo fue evaluar los indicadores del desempeño sobre la tutoría grupal; los resultados de esta investigación realizada, en palabras del autor, permitirán el fortalecimiento del programa de tutoría grupal y la creación de estrategias para evitar la deserción escolar.

En cumplimiento al criterio de apertura editorial, nuestra revista “Excellencia Administrativa” publica tres artículos de escritores internos y tres de escritores externos. El primer invitado, un experto en el área de finanzas y administración, de manera magistral escribe un artículo al que denomina “Valoración de empresas”, en el que textualmente menciona que el valor de un bien no solamente se refiere al precio de mercado del mismo, sino adicionalmente a la referencia de la acción de intercambio de dicho bien a cambio

de un pago. También refleja las condiciones de adquisición y venta potencial entre dos partes. Menciona, en consecuencia, que el precio de valoración y acuerdo del intercambio ya contiene la percepción de compradores y vendedores, y como respuesta a dicho requerimiento, a través del tiempo, se han constituido varias metodologías de valoración.

En el segundo artículo, escrito por cuatro autores externos, el tema fue “Innovación y propiedad intelectual. Un enfoque al campo mexicano”; ellos hacen su presentación mencionado que en la actualidad la palabra “innovación” seguida de “propiedad intelectual” es un factor determinante para el desarrollo de cualquier organización; manifiestan que investigaciones realizadas en el marco de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual atribuye el éxito económico de un país, en una forma considerable, a la innovación y a la protección de la propiedad intelectual.

Nuestro último invitado aborda el tema “Elementos principales que integran las metodologías para el desarrollo de organizaciones de aprendizaje”; en resumen dice que el aprendizaje en las organizaciones es vital para la competitividad, por lo que él analizó los elementos en común que las distintas metodologías comparten para el desarrollo de organizaciones de aprendizaje, a través de una investigación exploratoria y descriptiva basada en la consulta bibliográfica y de diseño transeccional, tomando como variable, entre otras, las organizaciones de aprendizaje, concluyendo que se necesita participación activa para que las propuestas tengan impacto.

Finalmente, como en los cuentos de hadas, de finales felices, me congratulo en hacer públicos los logros obtenidos a lo largo de estos 37 fascículos de la revista “Excelencia Administrativa”, todos y cada uno de ellos representaron un peldaño para llegar a la meta, obteniendo en el último año logros históricos:

Se realizaron los trámites necesarios, y los enumero en orden cronológico:

1. El Instituto de Derechos de Autor (Indautor) otorgó, en el mes de junio del 2016, el ISSN 2448-6299.
2. Este mismo organismo otorgó el permiso 04-2015-120313044900-203 con el título “Excelencia Administrativa Digital”.

3. Y ahora, con el folio número 25361, se acaba de obtener la indexación ante Latindex; la liga para acceder a la página de Latindex es <http://www.latindex.org/latindex/ficha?folio=25361>.

Todo esto significa para nuestra FCA indicadores de calidad, con lo que estamos logrando “Forjar el futuro con excelencia”.

M.A.R.H. LILIANA ÁLVAREZ LOYA
Directora de la Facultad de Contaduría y Administración

Reseña del libro *Empresas que sobresalen,* de Jim Collins

Book Review: Good to Great, by Jim Collins

LUIS FERNANDO SIDAS GRANADOS

Fecha de recepción: 12 de abril del 2016

Fecha de aceptación: 12 de junio del 2016

Luis Fernando Sidas Granados (lfsid777@hotmail.com), licenciado en Derecho, Coordinador Jurídico en la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua.

RESUMEN

El presente ensayo se desarrolla sobre el libro *Empresas que sobresalen* (“Good to Great”), de Jim Collins, edición 2015. El citado libro se centra en la investigación realizada por el autor y su equipo de colaboradores para dar respuesta a la interrogante “¿por qué existen pocas empresas que sobresalen?”. En el libro, Jim Collins nos explica de una manera sencilla y agradable los seis puntos clave para que una compañía logre dar el salto de lo bueno a lo sobresaliente, además ofrece un estudio científico de aquellas empresas que lograron el objetivo de pasar de buenas a sobresalientes.

PALABRAS CLAVE: Investigación, Puntos clave, Estudio científico.

ABSTRACT

This essay is developed on the book *Good to Great* by Jim Collins, 2015 edition. The aforementioned book focuses on research conducted by the author and his team to answer the question “why are there so few companies standing out?”. In the book, Jim Collins explains in a simple and pleasant way the six key points for a company to achieve the leap from good to outstanding, he also offers a scientific study of those companies that achieved the goal of going from good to great.

KEYWORDS: Research, Key points, Scientific study.

Cómo citar este artículo:

Sidas Granados, L. F. (2016). Reseña del libro *Empresas que sobresalen*, de Jim Collins. *Excelencia Administrativa*, 13(37), pp. 7-25.

INTRODUCCIÓN

En el texto *Empresas que sobresalen*, Jim Collins y su equipo de investigación analizan lo hecho por aquellas compañías que lograron dar el paso que todos deseamos: el paso a la excelencia. Como contraparte, también expone los motivos por los que, de acuerdo con su estudio de comparación, existen negocios que nunca lograron sobresalir. Los lectores durante su viaje por *Empresas que sobresalen* podrán analizar los seis puntos clave para lograr el éxito: liderazgo de nivel 5; primero quién... después qué; afrontar los hechos desnudos; concepto del erizo; cultura de disciplina, y aceleradores de tecnología.

La realización de este artículo tiene como principal objetivo mostrar a los lectores de una forma sencilla y breve la investigación hecha por Jim Collins y el resultado de la misma.

DESARROLLO DEL TEMA

En esta primera parte del libro su autor, Jim Collins, plantea de una manera general el tema sobre el cual está basada su obra: ¿Por qué existen pocas empresas buenas que sobresalen?

En primer término afirma que “lo bueno es enemigo de lo grande” y, por lo tanto, la mayoría de las compañías nunca llegan a ser grandes, justamente porque una gran mayoría es buena y en ello radica su principal problema. Para llegar a esta conclusión realizó durante cinco años un trabajo de investigación que se conformó de las siguientes fases:

- Fase 1: la investigación. En primera instancia su trabajo se centró en encontrar aquellas compañías que mostrarán el patrón de buenas a sobresalientes. Para él, éste se acreditaba solamente cuando la empresa reportaba

15 años de rendimiento acumulado a nivel de mercado general de valores en un punto señalado como el punto de transición, luego rendimientos acumulados por lo menos de tres veces la tasa del mercado durante 15 años, toda vez que excede el rendimiento de las grandes compañías reconocidas.

- Fase 2: ¿Comparar con qué? Esta consiste en comparar las compañías sobresalientes con una lista de compañías de comparación. Se seleccionaron dos series, la primera compuesta de “compañías de comparación directa”, es decir, aquellas que estaban en la misma industria que las sobresalientes con las mismas posibilidades y recursos, pero que no mostraron el salto de buenas a sobresalientes. La segunda se compone de “comparaciones no sostenidas”, la cual comprende aquellas empresas que alcanzaron un cambio de buenas a sobresalientes, pero no mantuvieron esa trayectoria.
- Fase 3: “Dentro de la caja negra”. En esta etapa Jim Collins y su equipo se dieron a la tarea de recopilar y codificar información publicitada a lo largo de 50 años de un número de 28 empresas. Las áreas de estudio fueron su estrategia, tecnología, liderazgo, entre otras. Sus conclusiones fueron: a) los líderes que son grandes celebridades y provienen de fuera de la compañía muestran una correlación negativa con llevar a una empresa de buena a sobresaliente; b) no existe patrón que vincule el pago de los directores ejecutivos con el proceso de lo bueno a sobresaliente; c) la estrategia por sí sola no separa a las grandes compañías de las de comparación; d) las compañías buenas a grandes se concentran en lo que no deben hacer y en evitarlo; e) la tecnología y el cambio impulsado por la compañía no tienen nada que ver con el proceso de lo bueno a lo sobresaliente; f) las fusiones y las adquisiciones no tienen función alguna para iniciar la transformación de lo bueno a lo sobresaliente; g) las compañías sobresalientes prestan poca atención a manejar el cambio, motivar a la gente o crear conformidad, y h) las compañías sobresalientes no tienen nombre ni etiqueta, no lanzan programas para indicar su transformación.

- Fase 4: “Del caos al concepto”. Finalmente presenta una serie de conceptos que engloba en uno denominado “la rueda volante” y que capta la forma de todo el proceso. Estos conceptos son:
 - “Liderazgo de nivel 5”. Concluye que los líderes de las empresas sobresalientes son una mezcla de humildad y voluntad profesional.
 - “Primero quién... después qué”. Estas empresas eliminaron personas incapaces, reunieron personas capaces y los colocaron en puestos idóneos.
 - “Afrontar los hechos desnudos (pero no perder la fe)”. Concluye que se debe mantener la fe en llegar al final, por grandes que sean los problemas.
 - “Concepto del erizo (simplicidad dentro de los tres círculos)”. Para pasar de buena a grande se necesita ser el mejor en su negocio básico y superar a la competencia.
 - “Una cultura de disciplina”. Cuando se combina una cultura de disciplina con una ética de empresariado se obtiene rendimiento.
 - “Tecnología aceleradora”. Las compañías sobresalientes son pioneras en la aplicación de tecnologías cuidadosamente seleccionadas.
 - “La rueda volante y el ciclo fatal”. La transformación de lo bueno a lo sobresaliente nunca ocurre de golpe.

“Uno puede lograr cualquier cosa en la vida siempre que no le preocupe a quién se le atribuya el mérito”

La anterior frase, que el autor plasma al inicio de este capítulo, engloba, para él, la principal característica distintiva de los líderes nivel 5. Se hace referencia a algunos de estos líderes y cómo al mando de la dirección ejecutiva lograron dar el salto de compañías buenas a sobresalientes, comenzando por Darwin Smith, quien tomó la decisión de que su compañía, Kimberly-Clark, vendiera sus molinos de papel para destinar el producto a bienes de consumo.

Además del ejemplo anterior expone el caso de Colman Mockler, director ejecutivo de Gillette entre 1975 y 1991. Mockler destacó por importantes inversiones en sistemas radicalmente nuevos y tecnológicamente avanzados, más adelante conocidos como *Sensor* y *Mach 3*. Una muestra más de un líder nivel 5 es Charles R. Walgreen, quien convirtió el negocio familiar de comida en un negocio de farmacias.

Por otro lado nos muestra un marco comparativo con aquellos líderes destacados que estuvieron al frente de una compañía de comparación no sostenida. Entre ellos nos habla de Stanley Gault y su gestión al frente de Rubbermaid, la cual fue exitosa pero que fracasó después de la salida de Gault al no dejar una compañía que pudiera ser grande sin él. Así mismo también nos habla de Al Dunlap y de Lee Iacocca.

Sin embargo, lo más sobresaliente de este apartado son las características que Jim Collins resalta de unos y otros. Ellas son:

- a) Los líderes de nivel 5 son ambiciosos para su compañía, no para sí mismos. Los otros son egocéntricos.
- b) Los líderes de nivel 5 escogen sucesores con capacidad de éxito, mientras que los de nivel 4 seleccionan a aquellos que fracasan para resaltar su éxito durante su gestión.
- c) No es lo mismo líder nivel 5 que líder servidor.
- d) Los líderes nivel 5 tienen como propósito o meta primordial lograr resultados sostenidos y para ello tomar las decisiones que sean necesarias, por duras que estas sean.
- e) Un líder sobresaliente no atribuye el éxito de la empresa a su persona, como sucede con los líderes de menor jerarquía. Por el contrario, lo ve de forma externa. En cuanto al fracaso, asume la responsabilidad.

En conclusión, un líder nivel 5 es aquella persona que vela en todo momento por el buen funcionamiento y éxito de la empresa, dejando de lado el ego personal.

“Habrá ocasiones en que no podemos esperar a alguien; o está en el autobús o se queda”

En mi opinión, el capítulo que nos ocupa aborda un tema trascendental para el éxito de una empresa: el factor humano. En ese contexto, Jim Collins, de acuerdo con el trabajo de investigación de las empresas sobresalientes, afirma que los líderes de buenos a grandes entendían tres grandes conceptos:

1. Si se empieza por el quién más que por el qué, es más fácil adaptarse a un mundo cambiante.
2. Si están a bordo individuos competentes, el problema de motivar a la gente desaparece.
3. Si se tienen personas incompetentes, no sirve de nada descubrir una dirección acertada.

Para reforzar el punto anterior, a diferencia de las compañías sobresalientes que reúnen un equipo ejecutivo fuerte, las compañías de comparación siguen el modelo de “un genio con mil ayudantes”. Es decir, las empresas exitosas siguen estrategias que involucran a todas las áreas que son indispensables para el logro de sus objetivos. Un ejemplo de ello es el conocido caso de Eckerd Corporation.

En cuanto a la fuerza laboral, las compañías sobresalientes entienden una simple verdad: que los individuos competentes hacen las cosas y producen mejores resultados de que son capaces, cualquiera que sea el sistema de incentivos. No se trata de cómo compensar a los ejecutivos, sino de qué ejecutivos se tienen que compensar.

Seis de las once compañías que pasaron de buenas a sobresalientes registraron cero despidos desde diez años antes de la fecha decisiva hasta fines de 1998 y otras cuatro informaron sólo dos despidos.

¿Cómo ser riguroso?

- Regla práctica #1: Cuando se tenga duda, no contratar, seguir buscando.

- Regla práctica #2: Cuando se necesite hacer un cambio de personas, actuar.
- Regla práctica #3: Dedicar a los mejores a las grandes oportunidades, no a los grandes problemas.

Una parte interesante de este texto, y que está relacionada con una cultura de trabajo y motivación, se centra en lo siguiente:

- Los miembros de compañías sobresalientes tienden a hacerse amigos de por vida.
- La adhesión a la idea de “primero quién” puede ser el vínculo más estrecho entre una gran compañía y una gran vida.
- No se encontró patrón sistemático que vinculara la compensación de los ejecutivos con la transacción de empresas buenas a sobresalientes. El propósito de la compensación no es “motivar” a los ineptos para que lo hagan mejor sino conseguir y conservar personas capaces.
- El viejo dicho de que las personas son su mejor activo está equivocado. No todas las personas son su mejor activo, sólo las más aptas.
- Si una persona es o no idónea, tiene más que ver con sus dotes de carácter y sus capacidades innatas que con conocimientos específicos, antecedentes o destrezas.

“No hay peor error en el liderazgo público
que infundir falsas esperanzas que pronto se disiparán”

En este capítulo se inicia narrando la historia A&P y Kroger, dos compañías viejas que al iniciar la década de 1970 tenían prácticamente invertido todo su capital en pequeñas tiendas de víveres. Ambas gozaban de buenos rendimientos, sin embargo la realidad demostraba que se avecinaban cambios importantes y sólo Kroger supo enfrentarse a esta realidad, mientras A&P permaneció inerte ante ella. Éste último decidió cambiar estas pequeñas tiendas y dio lugar a los supermercados que eran ya demandados por el consumidor para gozar mejores servicios.

Ante este tipo de cambios, las compañías sobresalientes muestran dos formas de pensamiento disciplinado: el primero consiste en aceptar la realidad; el segundo, en tomar una serie de buenas decisiones haciendo frente a estos hechos llamados “desnudos”. Las compañías sobresalientes siempre operan bajo esta norma o principio, en tanto que las empresas de comparación no.

El punto medular de este capítulo es crear un clima en el que se escuche la verdad. Si se tiene un equipo de trabajo competitivo el personal se automotiva. Lo importante es no desmotivarlos, y una forma de caer en la desmotivación es difundir falsas esperanzas que la realidad pronto hace desvanecer.

Para la creación de ese clima se siguen cuatro prácticas básicas:

1. Dirigir con preguntas, no con respuestas. En una empresa sobresaliente el líder no debe dar sus ideas o estrategias con la intención de que su equipo de trabajo las ejecute o siga. Debe poseer humildad, reconocer que todavía no tiene las respuestas y luego hacer cuestionamientos que conduzcan a tomar las mejores decisiones posibles.
2. Usar diálogo y debate, no coerción. Una compañía sobresaliente privilegia el diálogo en el que se discutan las ideas para llegar finalmente a la mejor solución posible.
3. Realizar autopsias sin culpar a nadie. Si se realiza un análisis del comportamiento de la empresa sin buscar culpables, se crea el clima en el que se pueda oír la verdad. Con personas competentes dentro del negocio no es necesario asignar la culpa a persona alguna, lo importante es entender y aprender.
4. Crear mecanismos de bandera roja. Este es un sistema de alarma temprana que nos obliga a hacer rápidamente las modificaciones necesarias, antes de perder a nuestro cliente. No sólo es importante tener la información, sino prestar atención a lo que ella nos dice.

Un punto vital para dar el salto de buena a sobresaliente es afrontar los hechos más duros que se nos presenten. Lo importante es no darse por vencido y encontrar las respuestas correctas para salir adelante.

Prácticamente la mitad de las empresas sobresalientes pasaron por una crisis aguda, respondiendo con una dualidad psicológica. Por una parte aceptaron la cruda realidad, por otra, mantuvieron la fe inquebrantable de perdurar como una gran compañía. A esta dualidad Jim Collins la denomina “la paradoja Jim Stocklade”, quien fuera oficial de la Marina de los Estados Unidos y preso en la guerra de Vietnam. Este hombre se caracterizó por nunca perder la fe durante los ochos años de su cautiverio a pesar de cruel realidad que vivía.

“Conócete a ti mismo”

En su ensayo titulado “El erizo y el zorro”, Isaiah Berlin, basado en una fábula, clasifica al ser humano como erizo o zorro. La idea principal de ésta consiste en que el zorro tiene amplio conocimiento en muchas áreas, pero el erizo sabe una cosa muy grande. Los primeros persiguen varias metas al mismo tiempo y observan al mundo en toda su complejidad; los erizos, por el contrario, simplifican esa complejidad en una sola idea organizada que unifica y guía.

De manera análoga, Jim Collins concluye que las empresas sobresalientes son como un erizo que dirige a su empresa bajo una idea organizada, en tanto que las empresas en comparación nunca lograron tener una idea o ventaja clara, siempre se mostraron dispersos, difusos e incoherentes. A manera de ejemplo, expone el caso de Walgreens, que generó utilidades 15 veces superiores al mercado basada en la idea de droguerías más cómodas, con mayor utilidad por visita de cliente. A esta idea se le conoce como “el concepto del erizo”.

Para llegar a dicho concepto las empresas deben comprender la intersección de los siguientes tres círculos:

1. En qué puede ser uno el mejor del mundo.
2. Qué mueve su motor económico.
3. Qué lo apasiona.

Un punto clave consiste en que el concepto de erizo no es una meta de ser los mejores, ni es una estrategia para ser los mejores, ni es la intención o plan de ser los mejores. Es entender en qué puede ser uno el mejor.

Todas las personas o empresas quisieran ser las mejores en algún campo, pero pocas alcanzan a entender para qué tienen potencial de ser las mejores y en qué no pueden serlo. Esta diferencia destaca los principales contrastes entre las empresas sobresalientes y las de comparación. Sin embargo se debe aclarar que este concepto de erizo no tiene que ver con la capacidad, ya que podemos poseerla para una cosa, pero podemos carecer de potencial para ser el mejor del mundo en ella.

Muchas veces las grandes compañías producen grandes resultados en industrias poco espectaculares, ya que no es una premisa estar inmersos en una industria exitosa para volverse grande. Para lograrlo es necesario buscar un común denominador, que es aquel mecanismo que ayuda a la empresa a tener una idea clara de cuáles son las fuerzas que mueven toda su economía. Todas las grandes compañías descubrieron un denominador económico y las de comparación por lo general no. Un ejemplo es Hasbro, que basó su modelo económico en la fabricación de juguetes y cuya idea fue exitosa, sin embargo con el paso del tiempo abandonó alguno de los círculos. Es por eso que se concluye que la única manera de conservar una compañía sobresaliente es seguir aplicando los principios que la hicieron grande.

Un punto igual de importante es apasionarnos con lo que hacemos y que esa pasión sea profunda y genuina, es decir, no debemos apasionarnos sólo por la mecánica del negocio. Las empresas que pasan de buenas a sobresalientes han tardado en promedio cuatro años en entender su pasión.

Para llegar a ese entendimiento el proceso consiste en llevar a la compañía a las personas idóneas que debatan, que afronten a la realidad y finalicen con la mejor toma de decisiones, basadas éstas en los tres círculos: liderazgo, economía y pasión.

Pocas empresas principiantes llegan a tener éxito o bien logran dar el salto de buenas a sobresalientes, y esto se debe a que reaccionan de una forma

equivocada ante el éxito. Este se alimenta de la creatividad, imaginación e incursiones inteligentes en nuevas industrias que suelen ser desconocidas. Tal el caso de Amgen, cuyo fundador fue George Rathmann, compañía de biotecnología que en el transcurso de sus primeros veinte años se convirtió de débil principiante a ser una empresa de 3,200 millones de dólares.

Pero la interrogante en el tema que nos ocupa es: ¿Cómo lograr ese salto? La respuesta es crear una cultura de individuos que actúen de una manera disciplinada dentro de los tres círculos, es decir: 1) Gozar de libertad y responsabilidad dentro de un marco de referencia; 2) incluir en la empresa personas que sean compatibles con esa cultura; 3) no confundir disciplina con tiranía, y 4) adherirse con fuerza al concepto de erizo y dejar de hacer todo aquello que no es necesario.

En relación con el primer punto, las empresas sobresalientes contratan individuos disciplinados a quienes no hay necesidad de manejar y se dedican simplemente a dirigir un sistema y no a las personas. Como podemos ver, el primer paso es contratar personal disciplinado que tenga pensamiento disciplinado para hacer frente a los diferentes obstáculos que puedan presentarse en la empresa o industria.

Por lo que respecta a tener una cultura y no un tirano, las empresas sobresalientes se caracterizaron por contar con un líder de nivel 5 que creó una cultura perdurable de disciplina, en tanto que las de comparación tenían un líder nivel 4 que dirigía a la empresa por medio de la fuerza. Si bien es cierto que éstas últimas tuvieron un crecimiento bajo el mando de un director tirano, también lo es que se caracterizaron por su decadencia una vez que aquel abandonaba las filas de la compañía, como consecuencia de no crear una cultura de disciplina. La disciplina constituye un elemento crucial para obtener óptimos resultados, misma que debe estar basada en la unión de los tres círculos.

Las empresas sobresalientes se guían por la idea de que no harán nada que no esté dentro de los tres círculos, es decir, tienen que ser la mejor del mundo en lo que hacen, tener pasión por ello y tener un común denominador.

Cuanto más tenga la organización la disciplina de mantenerse dentro de sus tres círculos, tendrá más oportunidades de crecimiento.

Uno de los puntos importantes que menciona el autor en su libro es que quienes llevaron las compañías de buenas a sobresalientes se valieron de la lista de aquellas cosas que debían dejar de hacer. En otras palabras, es definir qué actividades son merecedoras de financiamiento y cuáles no. Un ejemplo de ello es Kimberly-Clark, que no se limitó a trasladar recursos del negocio de papel al de bienes de consumo, eliminó por completo el negocio de fabricación de papel, vendió las fábricas e invirtió su capital en el nuevo negocio de bienes de consumo.

“La mayoría de los hombres prefieren morir a pensar.
Muchos lo logran”

En el capítulo que nos ocupa, Jim Collins toca el tema de la tecnología en el sentido de si ésta representa un elemento para que las empresas logren dar el salto de buenas a sobresalientes. Al respecto, el autor del libro nos menciona que sólo se puede llegar a ser una gran compañía si encuentra cómo aplicar la tecnología a un concepto coherente que refleje la comprensión de los tres círculos, es decir, la pasión, ser el mejor del mundo y el común denominador.

En este contexto nos expone los casos de Drugstore.com, una de las primeras compañías por internet, que en poco tiempo triplicó el valor de sus acciones, toda vez que en ese entonces se pensaba que el internet iba a revolucionar el mundo de los negocios. Drugstore lanzó un desafío a su principal competidora, Walgreens.

Walgreens reaccionó ante el frenesí de las “punto com” con mesura. Sus ejecutivos decidieron dar pasos de tortuga, luego caminar a buen paso y finalmente correr. Empezó a idear maneras de conectar directamente el internet con su modelo refinado de inventario y distribución y después con su concepto de comodidad para el cliente. Drugstore, por el contrario, nunca ideó una forma de conectar la tecnología con el concepto del erizo y finalmente

sufrió pérdidas importantes que terminaron con su quiebra. Aquí el autor nos deja ver cómo el cambio impulsado por la tecnología no es nada nuevo. En realidad el punto de partida es saber cuál es el papel de la tecnología.

En todos los casos de pasar de lo bueno a lo sobresaliente se encuentra sofisticación tecnológica, pero nunca es tecnología *per se*, sino la aplicación de nuevas tecnologías cuidadosamente seleccionadas. Todas las compañías que han pasado de buenas a sobresalientes fueron pioneras en dicha aplicación. En el caso de Walgreens, fue pionera en la aplicación de comunicaciones por satélite y en redes computarizadas, vinculadas con su concepto de farmacias de esquina cómodas para el cliente.

La aplicación innovadora de tecnología aparece tarde en la transformación, nunca al principio. Por lo tanto, la tecnología es una aceleradora del impulso, no su creadora. Las grandes compañías nunca comienzan la transición con tecnologías novedosas, por la sencilla razón de que no es posible saber de antemano cuáles son las pertinentes que se vinculen directamente con los tres elementos del círculo del concepto de erizo. Si una tecnología no encaja con éstos, no tienen temor, por el contrario, siguen adelante con su negocio.

Las compañías de comparación fueron pocas la que lograron una aplicación novedosa de tecnología. Pero éstas no lograron dar buenos resultados, lo que demuestra que la tecnología sin claro concepto de erizo no puede hacer grande a una compañía.

También nos menciona que en la historia de los negocios las pioneras de una tecnología rara vez prevalecieron, como el caso de VisiCalc, que con el paso del tiempo fue sustituida por Excel. Este patrón de que la segunda o tercera seguidora supere a la primera se ha repetido a lo largo de la historia.

Finalmente, a las compañías sobresalientes no las movió el miedo de lo que no entendían, ni el temor de quedar mal, sino el impulso creativo de ser excelentes. Ninguna tecnología por sí puede iniciar el cambio de lo bueno a lo sobresaliente. Este cambio es iniciado siempre por personas idóneas con pensamiento de disciplina.

“Revolución quiere decir girar la rueda”

El autor del libro inicia este capítulo con una analogía que consiste en imaginar una enorme y pesada rueda volante, montada sobre un eje. La imagen del volante capta lo que ocurre en las compañías que pasan de buenas a sobresalientes, es decir, cómo la transformación de éstas no se da en un instante, no es obra de un milagro o golpe de suerte. Es un proceso acumulativo de buenas decisiones que dan resultados excelentes.

Sin embargo, si analizamos la prensa se puede pensar de manera distinta, ya que por lo general se ocupan de una empresa cuando está en la cúspide. A manera de ejemplo el autor expone el caso de Circuit City, que llamó la atención de *Forbes* en el año de 1984, a pesar de que ésta ya había iniciado su proceso de transformación diez años atrás, justo en el momento en que estaba al borde de la quiebra. Lo anterior también obedece a que las transformaciones solemos verlas desde afuera y ello es lo que determina nuestra percepción, sin analizar su proceso de crecimiento o transformación.

En el salto de buenas a sobresalientes no existió un milagro. Simplemente se trataba de un proceso deliberado de pensar qué se debía hacer para generar buenos resultados e impulsar a la empresa en esa misma dirección.

Ya en este contexto se puede observar que las transformaciones perdurables en la vida de los negocios siguen un patrón general de preparación seguida por resultados decisivos. En algunos casos el proceso es largo y en otros es corto. En Circuit City, por ejemplo, duró nueve años; en Nucor diez; en Gillette cinco. Pero independientemente del tiempo, el punto a resaltar es que la transformación de buena a sobresaliente siguió el mismo patrón: avanzar poco a poco hasta obtener un resultado exitoso.

Otro punto importante a destacar es la influencia de la bolsa. En el caso de las empresas sobresalientes, supieron mantener la presión de Wall Street durante los años de preparación. Ellos simplemente se concentraron en obtener buenos resultados, aplicando la regla de prometer menos y producir más.

Las compañías sobresalientes entienden que hay un poder enorme en el hecho de mejorar continuamente y producir resultados, por pequeño que sea al principio. Cuando éste crece y la compañía toma impulso, el inversionista tomará interés en ella. A esto el autor le denomina “el efecto del volante”. Por el contrario, en las compañías de comparación encontramos un patrón muy distinto. Éstas a menudo lanzan nuevos programas con mucho bombo con la intención de motivar a la gente, pero no producen resultados sostenidos. Dirigen a la empresa en una dirección, luego paran, invierten el rumbo y empujan en otra dirección y así sucesivamente, cayendo finalmente en lo que se conoce como “el ciclo fatal”.

En todas las firmas de comparación prevalecen varios factores, pero dos destacan: el uso erróneo de adquisiciones y la selección de líderes que desbarataron el trabajo de generaciones anteriores. En el caso de las compañías sobresalientes, su éxito está en que esas grandes adquisiciones sólo se hicieron después de haber desarrollado un concepto de erizo y cuando ya la empresa había adquirido un buen impulso. En cambio en las de comparación llegan nuevos líderes que paran el rumbo de la empresa y la ponen en una dirección totalmente distinta.

En conclusión, todo inicia con líderes de nivel 5, a quienes les interesa estar en una empresa que produzca grandes resultados, seguido de incorporar a la compañía a las personas idóneas que ayuden en el impulso y comprendan claramente los tres círculos del concepto de erizo.

“Su trabajo en la vida es la máxima seducción”

En este último capítulo, Jim Collins hace una comparación de las ideas expuestas en su anterior libro, *Empresas que perduran*. Menciona que al momento de hacer la comparación llegó a las siguientes cuatro conclusiones:

1. Que en las grandes compañías duraderas de *Empresas que perduran*, sus primeros líderes siguieron el marco de las que pasaron de buenas a sobresalientes. La única diferencia es que empezaron con pequeñas

empresas que estaban tratando de arrancar, no eran directores ejecutivos que trataran de convertir compañías ya bien establecidas de buenas a sobresalientes.

2. *Empresas que sobresalen* no es una continuación de *Empresas que perduran*, sino que debió haberle precedido. Hay que aplicar las ideas expuestas en este libro para obtener grandes resultados sostenidos, como principiante u organización ya establecida, y luego aplicar las conclusiones de *Empresas que perduran* para pasar de grandes resultados a ser una compañía perdurable.
3. Aplicar el concepto central de *Empresas que perduran*, que consiste en descubrir sus valores y propósitos básicos, más allá del simple hecho de ganar dinero.
4. Las ideas de un libro enriquecen e informan las ideas del otro.

En *Empresas que perduran* se ve que las grandes compañías perdurables pasaron efectivamente por un proceso de creación a avance decisivo, siguiendo el marco de buenas a sobresalientes durante sus años formativos.

Una ideología básica es la dimensión extra de la grandeza perdurable. Hewlett-Packard es ejemplo de una dimensión extraordinaria que contribuyó para elevar a su compañía a la posición privilegiada de una gran compañía perdurable, vital ésta para pasar de buena a sobresaliente a hecha para perdurar. Esta dimensión es una guía o ideología que se compone de principios y propósito básico, más allá de ganar dinero. Las grandes compañías perdurables no existen únicamente para darles dividendos a sus accionistas, por el contrario, los consideran indispensables para la vida de la empresa, pero no son el propósito de vida de la misma.

El autor también hace la aclaración de que no existe ningún principio específico que sea el correcto para convertirse en una compañía perdurable. Afirmar que los principios básicos son indispensables para una grandeza perdurable, pero no parece tener importancia qué principios sean. Las grandes compañías perdurables conservan sus principios y propósito básico mientras

que su estrategia empresarial y sus prácticas de operación se adaptan a los cambios mundiales.

Señala que los resultados de *Empresas que sobresalen* capacitan todas las cuatro ideas claves de *Empresas que perduran*:

- 1) Hacer los relojes, no leer ahora. Crear una organización durable y adaptable a los cambios de líderes y no construir en torno a un solo gran líder o idea;
- 2) El genio del “y además”. Adoptar ambos extremos de un número de dimensiones al mismo tiempo;
- 3) Ideología básica. Infundir principios básicos, indispensables y duraderos como guías para las decisiones y para inspirar a todos en la organización durante largo tiempo, y
- 4) Preservar lo básico y estimular el progreso. Preservar la ideología básica y estimular cambio, mejora, innovación y renovación en todo lo demás.

Comenta que las metas audaces malas se fijan por jactancia; las buenas, por entendimiento. Es decir, cuando se comprenden los tres círculos se obtienen elementos para llegar a una buena meta.

Finalmente concluye diciendo que la pregunta que se debe hacer no es por qué buscar la grandeza sino qué trabajo lo hace sentir a uno obligado a crear algo grande. El que se pregunte para qué quiere crear algo grande si con el éxito basta, probablemente está haciendo un trabajo que no es para él.

CONCLUSIONES

Después de analizar una cantidad considerable de datos y entrevistas, Jim Collins encontró la respuesta a la pregunta “¿Por qué algunas empresas sobresalen y otras no?” Esa es la razón por la cual la lectura y estudio del libro *Empresas que sobresalen* constituye en sí misma un instrumento que deber ser tomado en cuenta al momento de que los estrategas de cualquier empresa

del mundo analizan, implantan y evalúan aquellas estrategias que permitan a sus compañías lograr los objetivos establecidos.

Además es un texto que, por su contenido, debe ser tomado en cuenta por los estudiantes en administración o finanzas, ya que cada uno de los temas incluidos hace una comparación tanto de los factores internos como externos de las empresas comparadas que fueron clave en su éxito o fracaso.

Sin embargo, quizás el punto más importante consiste en analizar el factor humano: cómo algunos de estos líderes al mando de la dirección ejecutiva lograron dar el salto de compañías buenas a sobresalientes.

BIBLIOGRAFÍA

Collins, J. (2015). *Empresas que sobresalen*. México: Norma.

Redes sociales y su relación con el modelo por competencias y el nuevo paradigma de la complejidad

*Social Networks and Their Relationship to the Competency Model
and the New Paradigm of Complexity*

IRMA LETICIA CHÁVEZ MÁRQUEZ

Fecha de recepción: noviembre del 2015

Fecha de aceptación: 9 de febrero del 2016

Irma Leticia Chávez Márquez (lettychavez7@gmail.com), catedrática en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

RESUMEN

En el ámbito de la educación el aprendizaje significativo es un reto, por lo cual es importante considerar el uso de las redes sociales para lograrlo. A medida que las redes sociales sean utilizadas para lograr un mayor aprendizaje en todas las áreas, tanto exactas como sociales, desde un enfoque holístico, como lo considera el nuevo paradigma de la complejidad, será más factible el logro de la adquisición de las competencias requeridas en los estudiantes universitarios. Es recomendable incluir de manera formal el uso de las redes sociales como estrategias de aprendizaje dentro de la planeación de las materias de ciencias exactas y de materias del área social, de esta manera se podría hacer más eficaz el logro de aprendizajes significativos.

PALABRAS CLAVE: Redes sociales, Competencias, Complejidad.

ABSTRACT

In the field of education meaningful learning is a challenge, so it is important to consider the use of social networks to achieve it. As social networks are used to achieve greater learning in all areas, both exact and social, from a holistic approach, as considered by the new paradigm of complexity, it will be more likely to achieve the acquisition of the skills required in college students. It is advisable to formally include the use of social networks as learning strategies in planning subjects of exact sciences and subjects of the social area, so the achievement of meaningful learning could be more effective.

KEYWORDS: Social networks, Skills, Complexity.

Cómo citar este artículo:

Chávez Márquez, I. L. (2016). Redes sociales y su relación con el modelo por competencias y el nuevo paradigma de la complejidad. *Excelencia Administrativa*, 13(37), pp. 27-37.

INTRODUCCIÓN

Las redes sociales han venido a revolucionar de manera globalizada todos los ámbitos de la sociedad, tanto de manera individual como colectiva, lo cual debe aprovecharse dentro del ámbito educativo, con la finalidad de que ayude a lograr los objetivos trazados en cuanto a aprendizaje.

La incorporación de las tecnologías en el aula universitaria requiere un gran esfuerzo de los docentes y del alumnado en el entendimiento de las formas en que la tecnología puede apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje (Torres y Moreno, 2013), donde las redes sociales forman parte central en el uso de la tecnología. En las aulas se puede favorecer un efecto multiplicador en la construcción de los hábitos de acceso a la información mediante las redes de comunicación; prueba de ello es que no existe, hasta ahora, un medio tan rápido para la transmisión y actualización de la información como internet (López, Flores y Beas, 2012).

La emergencia del nuevo paradigma de los movimientos sociales, como menciona Martins (2009), es verificada por la fuerza creciente de la idea de red social al interior de las ciencias sociales, como respuesta a los cambios generales. Se requiere hoy que las redes sociales sean abordadas por las ciencias sociales, no solo por las ciencias duras del conocimiento. Las redes sociales son una lección epistemológica y un desafío del conocimiento actual (Reynoso, 2008).

A medida que las redes sociales sean utilizadas para lograr un mayor aprendizaje en todas las áreas, tanto exactas como sociales, desde un enfoque holístico, será más factible el logro de la adquisición de las competencias requeridas en los estudiantes universitarios, por lo cual es recomendable el uso de estas redes dentro del ámbito educativo universitario, de tal manera que

sea utilizado el nuevo paradigma de convivencia social actual más creciente que son las redes sociales.

DESARROLLO DEL TEMA

Las redes sociales se encuentran actualmente en todos los ámbitos, personal, educativo y profesional, dentro de un mundo globalizado. En el ámbito de la educación, el aprendizaje significativo siempre ha sido un reto, por lo cual es importante considerar el uso de este tipo de redes para lograrlo. El uso de las redes sociales lleva una tendencia creciente, tanto en las generaciones nativas de la tecnología como en los adoptantes de ella; no hay una distinción clara entre las redes con respecto al tipo de usuario, aún cuando se registran diferentes usuarios de ellas en cuanto al género, edad y nivel educativo.

Desde hace algunos años se ha venido abordando el tema de las redes sociales, sin embargo continúa siendo motivo de investigación dado el crecimiento de éstas tanto en variedad como en número de usuarios. A pesar de ser un fenómeno de comunicación y articulación social relativamente reciente, ya son muchos los autores que han indagado o escrito sobre las redes sociales. La mayoría de ellos destacan la concepción instrumental y mediática de sus funcionalidades (TIC, internet, *e-mail* y ahora también los teléfonos inteligentes), las plataformas de intercomunicación (sitios *web*), la capacidad de navegación, conectividad, afiliación y establecimiento de perfiles dentro del sistema (Campos, 2008).

Las redes sociales están presentes en nuestro entorno, lo cual no es discutible, son una realidad, no estando exentos los temas antropológicos, tanto culturales como sociales; podría decirse que la mayoría pueden ser abordados por estas redes. Las redes sociales desde el punto de vista social tienen grandes aplicaciones, se podría decir que más que los modelos de simulación, utilizados en diversas áreas. Se sabe que la teoría de grafos es la base de las redes sociales, posiblemente algunos problemas sociales podrían resolverse por medio de ellas y no solo por variables se puede predecir el comportamiento de alguna

persona, ya que es más complejo que un método matemático, y es en este punto donde entra el papel que juegan las redes sociales (Reynoso, 2008).

Las redes sociales han ejercido una atracción cada vez mayor en todas las áreas y ciencias, por lo cual darles una categoría analítica en la sociología se justifica por la necesidad de explicaciones más dinámicas, fluidas e interactivas para dar cuenta de la complejidad creciente de las sociedades contemporáneas, tanto en el plano macrosocial como en el meso y microsociales. Es importante entender a la sociedad contemporánea como un sistema complejo, abierto a múltiples tipos de interacción con los ambiente externos, que van desde diversos tipos y niveles de organizaciones dentro de la sociedad hasta mecanismos como los de la democracia, movimientos sociales y culturales, y por la economía de mercado; lo cual exige necesariamente nuevas modalidades de organización de los vínculos sociales como los de las redes sociales (Martins, 2009).

Al considerar a la sociedad en conjunto se puede observar que el segmento de población más joven representa a los primeros adoptantes de las redes sociales y, también, al primer grupo poblacional que está construyendo sus dinámicas de relación en convivencia con ellas. Es de esperar que durante los primeros años vayan surgiendo tendencias de uso y percepciones que marquen el desarrollo de las redes. Por lo tanto, se puede centrar el análisis en la relación que mantienen los estudiantes universitarios con las redes sociales. Los estudiantes universitarios son jóvenes pertenecientes a este grupo de primeros adoptantes (*Facebook* comenzó como una red sólo universitaria) con un alto grado de uso de internet y relativamente accesibles para el ámbito de la investigación (Monge-Benito y Olabarri, 2011).

Se tiene a Edgar Morin como propulsor de un nuevo paradigma de la complejidad, lo cual nos lleva a considerar al conocimiento como un proceso multifactorial, que se puede abordar desde un punto de vista cerebral, biológico, espiritual, lógico, lingüístico, cultural e histórico, no solo desde el punto de vista cognitivo como lo asume la epistemología tradicional. Esta nueva manera de tratar la complejidad tiene un impacto en diversos ámbitos

del conocimiento, como lo son las ciencias, la cultura, la sociedad y desde luego la educación.

Si se consideran las variaciones en la cantidad, valor y propiedades en general de los sistemas que estudia la complejidad, no lo hace de forma directamente proporcional o como se haría matemáticamente, de forma lineal, sino de forma no lineal. Hay ecuaciones o sistemas de ecuaciones en que, a partir de ciertos valores de las variables, los valores que siguen resultan impredecibles, aperiódicos; se dice entonces que se ha llegado al “caos determinista”, en el cual existen regularidades que se estudian y se tratan con métodos de las ciencias exactas, naturales y humanísticas (González, 2009).

El tema de las redes sociales es abordado por Mendoza (2008), quien indica que es necesario comprender cómo se constituyen y funcionan las redes sociales en las aulas de clase de las carreras de negocios, qué relaciones de vecindad se constituyen y qué impacto producen en el aprendizaje y desarrollo de capacidades para el liderazgo. Al analizar a una red social se debe partir de la identificación de su estructura, la cual está compuesta por el tipo de relaciones y acciones sociales que existen entre sus miembros y cómo éstas se manifiestan a través de conductas individuales interconectadas.

Con base en lo anterior, se puede decir que la educación debe ser abordada desde diferentes perspectivas, que nos lleven a lograr resultados deseables en cuanto a aprendizaje; es pertinente considerar el uso de las nuevas herramientas que nos lleven a lograrlo, como son los diversos dispositivos que los estudiantes utilizan de manera constante para conectarse a las redes sociales. Aunque el teléfono celular es considerado en muchos casos un distractor educativo, también es cierto que ofrece aplicaciones susceptibles de apoyar cualquier modalidad educativa. El éxito se alcanza cuando los individuos son capaces de resolver problemas contextualizados en su vida real, de comunicar la información y conocimientos encontrados, además de colaborar con otros individuos en su proceso de aprendizaje (Organista-Sandoval, McAnally y Lavigne, 2013).

La educación puede abordarse mediante diferentes modelos educativos, de entre los cuales el modelo por competencias es utilizado actualmente por una gran cantidad de instituciones educativas, tanto en México como a nivel global. La Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH), a partir de 1998, incorpora el Modelo Educativo por Competencias Centrado en el Aprendizaje. Este modelo educativo considera que todo ser humano tiene un gran potencial, el cual puede ser desarrollado cuando es mostrado un interés por aprender; esta es la razón por la cual se sustenta en los cuatro pilares para la educación de este milenio que propone Delors (UNESCO, 1997): aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser. Algunos de los valores constitutivos que los estudiantes desarrollan en este modelo son: responsabilidad, honestidad, compromiso, creatividad, innovación, cooperación, pluralismo, liderazgo y humanismo, entre otros, plantea la UACH. El modelo educativo, se fundamenta en la teoría de la educación basada en competencias desde un enfoque holístico que enfatiza en el desarrollo constructivo de habilidades, conocimientos y actitudes que permitan a los estudiantes insertarse adecuadamente en la estructura laboral y adaptarse a los cambios y reclamos sociales (Marín U., 2003); lo anterior coincide con lo expresado por Edgar Morin con respecto a considerar el conocimiento como algo que se puede abordar desde diferentes enfoques, de acuerdo a su paradigma de la complejidad.

Por lo tanto, de acuerdo al modelo por competencias, para cumplir su misión la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales que en el transcurso de la vida serán para cada persona, en cierto sentido, los pilares del conocimiento: aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; aprender a hacer, para poder influir sobre el propio entorno; aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas, y por último, aprender a ser, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores. Por supuesto, estas cuatro vías del saber convergen en una sola, ya que hay

entre ellas múltiples puntos de contacto, coincidencia e intercambio. Se puede resumir que la educación a lo largo de la vida se basa en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser (Delors, 1997).

Todo individuo necesita de objetividad para evitar errores en una acción, de lo cual no está exenta la educación; esto nos lleva a la traducción de lo real, mediante un observador, en símbolos/signos, lenguajes y discursos que constituyen la realidad. Como dice Edgar Morin, finalmente nuestra única realidad inmediata es nuestra representación de la realidad, y nuestra única realidad concebible es nuestra concepción de la realidad (Giraldo, 2005).

Al referirnos dentro de la educación a las competencias, el problema no es que alguien pierda una competencia adquirida, sino lo que se debe considerar es que la competencia se desarrolle bastante para articularla con otras competencias, las cuales, encadenadas, formarían un bucle completo y dinámico, el bucle del conocimiento del conocimiento. Esta es la problemática de la epistemología compleja y no la llave maestra de la complejidad (Morin, 2004).

Retomando la teoría de la complejidad, esta afirma la posibilidad de una vida cultural e intelectual dialógica, caracterizada por la pluralidad y la diversidad de los diferentes puntos de vista. Por ello —afirma Morin—, toda sociedad comporta individuos genética, intelectual, psicológica y afectivamente muy diversos, y por tanto aptos para tener puntos de vista muy variados. La teoría de la complejidad ha develado la crisis de la ciencia occidental moderna, en sentido equivalente al conflicto puesto de manifiesto por la filosofía intercultural con relación a la filosofía que ha venido cultivando occidente. Ambas posturas abogan por una nueva epistemología edificada sobre nuevos conceptos e ideas que, en principio, tienen prohibido pretender ser hegemónicos (Morán, 2006); precisamente es en este punto donde se puede aprovechar el uso de las redes sociales, las cuales interconectan a todo tipo de individuos, con un intelecto, motivación y culturas muy diversas, como es natural que se dé dentro de un entorno educativo.

Al realizar un trabajo de investigación respecto al uso de redes sociales como facilitadoras del aprendizaje, el cual se realizó en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua, enfocado en los alumnos del área de ciencias exactas, la red social utilizada en mayor medida es el *WhatsApp*, en casi 100%, seguida de *Facebook*, con más de 80%; en tercer lugar se encuentra *YouTube*, con más de 70% de alumnos que la usan. Dentro del salón de clase *WhatsApp* es la red social dominante y fuera de él se comparte en gran medida a través del *Facebook* (Chávez y Gutiérrez, 2015), con base en lo cual se puede observar que el uso de las redes sociales puede ser aprovechadas en gran medida para lograr el aprendizaje significativo esperado.

Mientras los sistemas educativos formales den prioridad a la adquisición de conocimientos en detrimento de otras formas de aprendizaje, será difícil lograr las competencias planteadas de manera total; es importante concebir la educación como un todo. En esa concepción deben buscar inspiración y orientación las reformas educativas, tanto en la elaboración de los programas como en la definición de las nuevas políticas pedagógicas.

Las redes sociales que, en origen, histórica y hermenéuticamente se apegan a los desdoblamientos de las experiencias sociales y políticas de grupos involucrados son reducidas, por el utilitarismo, a meros análisis artificiales, con objetivos de control autoritario de la práctica social y de la esfera pública, en muchas de las ocasiones. Por lo general se ignoran aspectos de la vida social como memorias, valores, sentimientos, etc., con el fin, a veces, de negar su existencia como factores independientes de los elementos racionalizadores y objetivos. Es la vida el epicentro de la reflexión tanto de la teoría de la complejidad como de la filosofía intercultural. Ambas ponen de manifiesto profundos cambios en el saber humano, que rompe tanto con los modos cotidianos anteriores como con la ciencia y la filosofía anteriores. Ambas promueven un nuevo saber que no consiste en la desaparición de las disciplinas ni en la creación de una ciencia única. Es una tendencia hacia la

superación de las barreras disciplinarias y metodológicas y el establecimiento de un cuadro del mundo nuevo, que reconozca su diversidad y defienda la vida, para lo cual se deberá hacer uso de nuevas vías de unión, como son las redes sociales.

En los planes de estudio de enseñanza superior y media aparecen destacados espacios dedicados a la teoría de la complejidad a nivel mundial, por lo cual se está dando énfasis al estudio de la educación desde un punto de vista holístico, en el cual se pueden utilizar las redes sociales, ya que son modelos manejables y a la vez autónomos. La ciencia de las redes del siglo XXI define además un concepto de transdisciplinariedad mucho más fructífero y concreto de lo que propusiera Morin. Se requiere hoy que las redes sociales sean abordadas por las ciencias sociales, no sólo por las ciencias duras del conocimiento. Las redes sociales son una lección epistemológica y un desafío del conocimiento actual. Hace falta proceder de tal manera que las instituciones universitarias y de enseñanza superior sean consideradas como socios reales en la formulación de las elecciones sociales y económicas de la sociedad global, y que, en contrapartida, estas instituciones actúen como verdaderos socios, aceptando que las orientaciones en la enseñanza superior y su puesta en práctica en la organización y en la gestión de las instituciones concernidas sean objeto de un consenso en la sociedad.

Es recomendable incluir de manera formal el uso de las redes sociales como estrategias de aprendizaje dentro de la planeación de las materias de ciencias exactas y de materias del área social, de esta manera se podría hacer más eficaz el logro de aprendizajes significativos. Sin embargo, para lograrlo es necesario emprender más investigaciones al respecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Campos, F. (2008). "La investigación y gestión de las redes sociales digitales". *Revista Latina de Comunicación Social*, núm. 63, pp. 287-293.
- Chávez Márquez, I. L., y Gutiérrez, M. (2015). "Redes sociales como facilitadoras del aprendizaje de ciencias exactas". *Apertura, Revista de Innovación Educativa*.

- Delors, J. (1997). *UNESCO: la educación encierra un tesoro*. Ediciones UNESCO.
- Giraldo, M. G. (2005). “Teoría de la complejidad y premisas de legitimidad en las políticas de educación superior”. *Cinta Moebio*.
- González, J. (2009). “La teoría de la complejidad”. *Dina*, vol. 76, núm. 157, pp. 88-109.
- López de la Madrid, M. C., Flores Guerrero, K., y Beas Madrigal, K. (2012). “La gestión del aprendizaje del estudiante universitario a través de los entornos personales”. *Apertura*, vol. 4, no. 1.
- Marín U., R. (2003). *El modelo educativo de la UACH: elementos para su construcción*. Chihuahua, México: Dirección de Extensión y Difusión Cultural, Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Martins, P. H. (2009). “Redes sociales: un nuevo paradigma en el horizonte sociológico”. *Cinta Moebio*, núm. 35, pp. 88-109.
- Mendoza Torres, M. R. (2008). “Aproximación al liderazgo desde la caracterización de redes sociales presentes en el aula”. *Revista Facultad de Ciencias Económicas Investigación y Reflexión*, vol. XVI, núm. 2, pp. 141-160.
- Monge-Benito, S., y Olabarri, M. (2011). “Los alumnos de la UPV/EHU frente a *Tuenti* y *Facebook*: usos y percepciones”. *Revista Latina de Comunicación Social*, núm. 66, pp. 79-100.
- Morán, B. L. (2006). “De la teoría de la complejidad a la filosofía intercultural: hacia un nuevo saber”. *Revista de Filosofía*, vol. 24, núm. 52.
- Morin, E. (2004). “La epistemología de la complejidad”. *Gaceta de Antropología*, núm. 20.
- Organista-Sandoval, J., McAnally Salas, L., y Lavigne, G. (2013). “El teléfono inteligente (*smartphone*) como herramienta pedagógica”. *Apertura*, vol. 5, no. 1.
- Reynoso, C. (2008). “Hacia la complejidad por la vía de las redes. Nuevas lecciones epistemológicas”. *Desacatos*, núm. 28, pp. 17-40.
- Torres Gatelú, C. A., y Moreno Coatzozón, G. (2013). “Inclusión de las TIC en los escenarios de aprendizaje universitario”. *Apertura*, vol. 5, no. 1.

Evaluación de la tutoría grupal sobre el desempeño académico en una escuela pública de negocios

*Evaluation of Group Tutoring on Academic Performance
in a Public Business School*

VÍCTOR MANUEL GALLEGOS CERECERES
ORIENTA CECILIA AHUMADA ERIVES
NORA ROBLES LOZOYA

Fecha de recepción: diciembre del 2015

Fecha de aceptación: 10 de marzo del 2016

Víctor Manuel Gallegos Cereceres (vgallegos@uach.mx), Doctor en Administración, Maestro Investigador de Tiempo Completo adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

Orieta Cecilia Ahumada Erives (oahumada@uach.mx), Maestra en Administración de Recursos Humanos, Maestra Investigadora de Tiempo Completo adscrita a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

Nora Robles Lozoya (nrobles@uach.mx), Maestra en Administración, Maestra Investigadora de Tiempo Completo adscrita a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

RESUMEN

El objetivo fue evaluar los indicadores del desempeño sobre la tutoría grupal. La investigación se realizó en la ciudad de Chihuahua en el periodo comprendido de enero del 2014 a junio del 2015, evaluando las variables periodo, carrera, materia, estatus, calificación final de semestre y género. La población consistió de 176 estudiantes en el periodo del 2014 y 173 en el periodo del 2015. El diseño de la investigación fue transeccional, descriptivo, correlacional, de naturaleza cuantitativa. La población de interés y unidad de análisis fueron 349 estudiantes universitarios. Existe evidencia de que ambos periodos (2014 y 2015) son diferentes $p > .05$ en una prueba de Chi cuadrada de Fisher con un valor de 17.678 y una significancia $F = 0.0627$; la variable género explica que existe una diferencia significativa en ambos periodos analizados con un valor significancia de .1315, sin embargo, con la variable carrera no existe suficiente evidencia significativa de que sean diferentes ambos periodos analizados con un valor significancia de 0.0491. Los resultados demostraron que existe menos deserción escolar, de lo cual la tutoría grupal es un factor relevante.

PALABRAS CLAVE: Tutoría, Tutoría grupal, Indicadores de desempeño escolar.

ABSTRACT

The present research was to evaluate the performance indicators on the tutoring groups. The research was conducted in the city of Chihuahua in the period from January 2014 to June 2015, evaluating period, career, subjects, status, final grades and gender variables. The population consisted of 176 students in the period of 2014 and 173 in the period of 2015. The research design was transectional, descriptive, correlational study, quantitative in nature. The population of interest and unit of analysis were 349 university students. There is evidence that both periods are different $p > .05$ in a Chi square test of Fisher with a value of 17.678 and a significance of $F = 0.0627$; the gender variable explains a significant difference among both periods with a significance value of .1315, however, there is not enough significant evidence with the career variable that both periods analyzed are different, with a significance value of 0.0491. The results of this study show that there is less school drop-out, of which the group mentoring program is a relevant factor.

KEYWORDS: Mentoring, Tutoring Groups, Scholar Performance Indicators.

Cómo citar este artículo:

Gallegos Cereceres, V. M., Ahumada Erives, O. C., Robles Lozoya, N. (2016). Evaluación de la tutoría grupal sobre el desempeño académico en una escuela pública de negocios. *Excelencia Administrativa*, 13(37), pp. 39-52.

INTRODUCCIÓN

La Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua actualmente imparte tutoría grupal a alumnos de nuevo ingreso enmarcando la importancia de determinar los compromisos de cada uno de los actores universitarios en el desarrollo del programa, con la participación del personal académico y administrativo (Departamento de Tutorías y Departamento de Psicología), estableciendo como estrategias pláticas y talleres para emprender la transformación, debido a que se observó que en semestres anteriores se presentó una serie de problemáticas académicas, sociales y psicológicas. La tutoría grupal dio inicio en el semestre enero-junio 2015.

La tutoría como instrumento de cambio podrá reforzar los programas de apoyo integral a los estudiantes en los campos académico, cultural y de desarrollo humano, en la búsqueda del ideal de la atención individualizada del estudiante en su proceso formativo (Carlino, 2003).

MARCO TEÓRICO

La tutoría debe ser entendida como el acompañamiento y apoyo docente, de carácter grupal o individual, ofrecido a los estudiantes como una actividad más de su currículo formativo; es indudablemente el apoyo que sirva para una transformación cualitativa del proceso educativo (Mercado, Palmerín y Sesento, 2011).

Partiendo de la definición de “tutor” como la “persona encargada de orientar a los alumnos de un curso o de una asignatura” (Real Academia Española, 1992), la tutoría grupal se define como un método de enseñanza por medio del cual un grupo de estudiantes recibe educación personalizada de parte de un profesor.

La creación/aparición de la tutoría académica ha sido un tema polémico, muchos se han preguntado acerca de la eficacia de la misma, sin embargo, pocas han sido las investigaciones que revelen su eficacia o ineficacia, encuadrando dos factores a considerar en una tutoría grupal: el primero, lograr la comunicación del estudiante con el docente/tutor y el alumno, y el segundo, estar al pendiente del seguimiento académico del alumno (Aparicio, Rodríguez y Telumbre, 2014).

Algunas instituciones vinculadas al sistema de tutorías, como la Universidad Autónoma de Hidalgo, donde ésta opera como sustento en aspectos económicos, sociales y personales ofreciendo asistencia al estudiante a lo largo de su trayectoria escolar por medio de la tutoría integral con apoyo de un tutor psicólogo, trabajador social y un maestro orientador. En las universidades Anáhuac e Iberoamericana y en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) se proporciona un servicio de tutoría personal en el nivel de licenciatura como apoyo integral al alumno, para enfrentar dificultades en el aprendizaje y en el rendimiento académico, adaptar e integrar al alumno a la universidad y al ambiente escolar y evaluar al alumno y canalizarlo adecuadamente (Romo, 2004).

Entre los problemas más complejos y frecuentes que enfrentan las instituciones de educación superior (IES) del país en el nivel de licenciatura se encuentran la deserción, el rezago estudiantil y los bajos índices de eficiencia terminal, esta última entendida como la proporción de alumnos que habiendo ingresado en un determinado momento al programa, lo concluyen en el plazo establecido en el plan de estudios (Paramo y Maya, 2012).

El propósito de la tutoría es prevenir problemas futuros de adaptación al escenario educativo e intervenir en cuestiones de desempeño académico. La tutoría se ocupa de atender problemas relacionados con la eficiencia terminal, reprobación, habilidades de estudio, dificultades de aprendizaje, ansiedad ante los exámenes, estabilidad emocional, actitudes hacia la profesión y opciones de trayectoria, entre otros (Cruz, Echeverría y Vales, 2008).

LA TUTORÍA GRUPAL

La tutoría grupal es una de las alternativas más importantes de cualquier programa de tutoría, dado que los cambios tan dinámicos de esta época así lo requieren, pues la enseñanza es mucho más funcional y significativa.

Con este tipo de tutoría se puede atender muchos y muy variados problemas que se presentan en los grupos de alumnos de diversos niveles educativos, y sobre todo en instituciones de educación media superior y superior, en las que casi todos los grupos son numerosos, y las escuelas se ven en la necesidad de atender la demanda de la población estudiantil (Zavala, 2003), de tal manera que con esta forma de tutoría se pueden llevar a cabo acciones que permitan abatir una serie de aspectos que requieren de la participación de todos los actores involucrados.

Es posible atender problemas que por sus características requieren de la participación grupal.

En el momento actual de la educación, el trabajo de grupo colaborativo es un ingrediente esencial en todas las actividades de enseñanza y aprendizaje.

Se puede afirmar, sin temor a equivocarse, que todos los proyectos que utilizan métodos o técnicas de enseñanza y aprendizaje innovadores incorporan esta forma de trabajo como experiencia en la que el sujeto que aprende se forma como persona y se involucra en todas las áreas del conocimiento que su proceso de formación requiere (García Aretio, 1999).

IMPORTANCIA DE LA TUTORÍA GRUPAL

El método de la tutoría grupal se puede definir como un conjunto de atractivas experiencias de aprendizaje y de la resolución de problemas grupales, que involucra a todos los miembros del grupo.

La tutoría grupal permite abatir los elevados índices de deserción, de reprobación y de rezago y atender toda una gama de problemas que se presentan a los estudiantes en los distintos niveles educativos y de las distintas escuelas y facultades.

La tutoría grupal toma en consideración el modelo que busca enseñar a aprender: aprender a aprender, y a pensar, desarrollando capacidades. Se diseñan las actividades como estrategias de aprendizaje y se entiende a éstas como medios para mejorar destrezas que desarrollen capacidades (enseñar a pensar) por medio de contenidos y métodos actuales. Se pretende desarrollar la afectividad, en forma de objetivos, valores y actitudes. Se entiende el “aprender a aprender” como desarrollo de procesos cognitivos (capacidades) y procesos afectivos (valores).

La tutoría grupal es innovadora desde el punto de vista que toma en cuenta las características mentales y culturales del ser humano; se desarrolla la aptitud natural de la inteligencia humana para ubicar todas sus informaciones en un contexto y su conjunto, enseñando métodos que permitan aprender las relaciones futuras y sus influencias recíprocas entre las partes y el todo en un mundo complejo (Morín, 1999, citado por Trejo, 2007).

García Aretio (1999) explicó acerca de la tutoría grupal y afirmó que esta modalidad ahorra tiempo y esfuerzo por parte del tutor, dado que los alumnos suelen encontrar dificultades de índole similar. Mediante estas sesiones el alumno puede cerciorarse de que no es el único que tiene dificultades, al compararse con otros e intercambiar las distintas soluciones a los problemas ensayadas por cada uno.

Sorprendentemente, esos aspectos no suelen ser los que más se atienden en las tutorías. La mayoría de las veces el profesor o tutor utiliza predominantemente el método de clase convencional, seguido por consultas y por el de seminario.

ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA LA TUTORÍA GRUPAL

Los estudiantes y el maestro se apoyan mutuamente para cumplir un doble objetivo: lograr ser expertos en el conocimiento del contenido, además de desarrollar habilidades de trabajo en equipo. Los estudiantes comparten

metas, recursos, logros y entendimiento del rol y de los problemas de los demás, son responsables de manera individual en la parte de tarea que les corresponde, intercambian información importante y materiales, se apoyan mutuamente de forma eficiente y efectiva, aprenden a resolver juntos los problemas y desarrollan habilidades de liderazgo, comunicación, confianza, toma de decisiones y solución de problemas (Baudrit, 2000; Olivera, Jacomino y Molina, 2008).

METODOLOGÍA

Materiales y métodos: es un estudio de tipo transeccional, cuantitativo, descriptivo y correlacional. Se utilizaron los programas Microsoft Word Mac, Microsoft Excel Mac y el software estadístico IBM Mac SPSS v. 20 para analizar la base de datos; después se procedió al tratamiento y análisis de los mismos. No se determinó la fiabilidad del cuestionario ya que se utilizó muestreo total (Mendenhall y Reinmuth, 1981).

Población: fueron 176 estudiantes inscritos en el periodo de enero a junio del 2014 y 173 en el periodo de enero a junio del 2015.

Se realizó el trabajo de investigación con todos los estudiantes que reunían las características para dicho estudio, con el fin de resolver el problema de investigación (Malhotra, 2008; Ritchey, 2008).

Instrumentos: se utilizó una tabla de datos con la información proporcionada por la Secretaría Académica.

Variables: se analizaron las variables periodo escolar, carrera, género, estatus actual, materia y calificación final de semestre, ya que éstas son variables consideradas por la Secretaría de Educación Pública para evaluar la trayectoria escolar y la permanencia.

Procedimiento: se realizó una depuración y filtrado de la información con el fin de que ésta fuera consistente y fiable para poder ser analizada en el SPSS, primero mediante tablas de frecuencia, tablas de contingencia,

distribución de Chi cuadrada exacto de Fisher, distribuciones Chi cuadrada. Posteriormente se interpretó la información, se analizaron los resultados y se generaron gráficas.

OBJETIVOS

Objetivo general: evaluar si la tutoría grupal tiene un impacto sobre los alumnos en cuanto a su permanencia dentro de la institución.

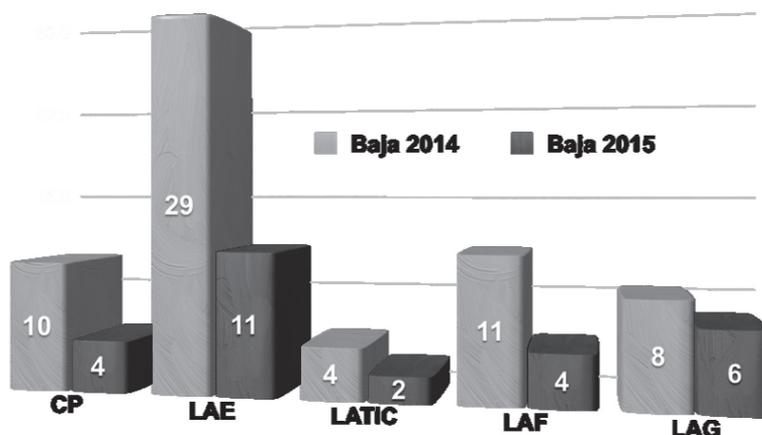
Objetivos específicos:

1. Evaluar si existe una diferencia entre la permanencia y los ciclos escolares enero-junio 2014 y enero-junio 2015.
2. Evaluar si existe una diferencia entre el género y la carrera para la permanencia de los estudiantes entre los ciclos escolares enero-junio 2014 y enero-junio 2015.
3. Evaluar si el promedio de calificaciones entre los que permanecen vigentes es diferente entre los ciclos escolares enero-junio 2014 y enero-junio 2015.

RESULTADOS

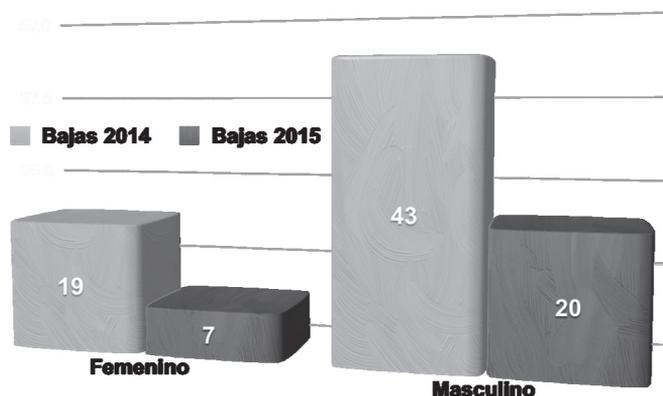
Después de haber realizado una depuración de la información proporcionada por el Departamento de Escolares de la Facultad de Contaduría y Administración de la UACH, se procedió a analizar los datos presentándolos en un total de tres gráficas y tres tablas.

Gráfica 1. Baja de alumnos por carrera entre los ciclos escolares de enero a junio 2014 y enero a junio 2015.



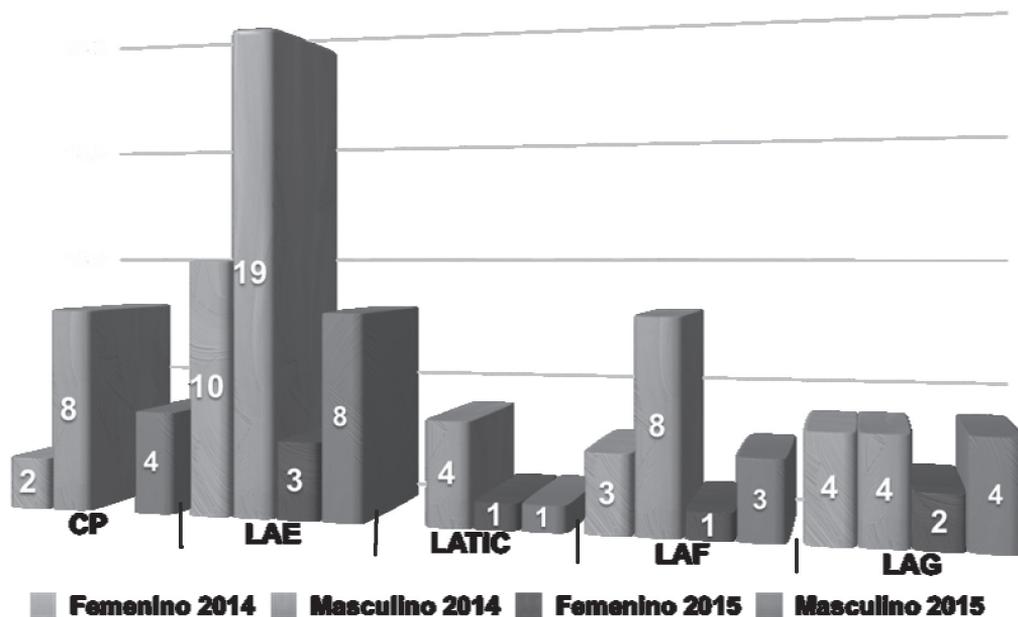
Como se puede observar en la gráfica anterior, los resultados de las carreras Contador Público (CP), Licenciado en Administración de Empresas (LAE), Licenciado en Administración de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (LATIC), Licenciado en Administración Financiera (LAF) y Licenciado en Administración Gubernamental (LAG), el índice de alumnos que causaron baja definitiva por carrera se redujo considerablemente con respecto al mismo semestre en el año 2015.

Gráfica 2. Bajas de alumnos por género entre los ciclos escolares de enero a junio 2014 y enero a junio 2015.



Como se puede percibir en la gráfica anterior, hubo mayor deserción en el semestre 2014.

Gráfica 3. Bajas de alumnos por carrera y género entre los ciclos escolares de enero a junio 2014 y enero a junio 2015.



La gráfica anterior muestra que la deserción por carrera y género es muy variable, sin embargo es mayor la deserción en el género masculino.

Cuadro 1. Distribución Chi cuadrada exacto de Fisher entre los ciclos escolares de enero a junio 2014 y enero a junio 2015.

	Valor	Significancia
Ciclo escolar 2014 y 2015	F =17.678	0.0627

En el cuadro anterior se puede observar que existe diferencia significativa $p > .05$ entre los ciclos escolares 2014 y 2015, se puede presuponer que se

debe a la tutoría grupal, sin embargo ésta puede ser debida a otros factores que no se consideraron en esta investigación.

Cuadro 2. Distribución Chi cuadrada con la variable género y carrera entre los ciclos escolares de enero a junio 2014 y enero a junio 2015.

	Valor	Significancia
Género	3.4100	0.1315
Carrera	4.7376	0.0491

Como se puede observar en el cuadro 2, existe una diferencia significativa entre género de los estudiantes en ambos periodos, no así entre las carreras que se imparten en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma Chihuahua.

Gráfica 4. Comparación de medias por ciclo escolar y estatus vigente del alumno.



Como se puede apreciar entre los alumnos que continúan inscritos en el semestre 2014, reprobaron la materia de Aspectos básicos de la contabilidad, mientras que en el semestre 2015 reprobaron Aspectos básicos de la contabilidad y Matemáticas, sin embargo se puede observar que las calificaciones son muy similares pero algunas disminuyeron en el periodo 2015.

Cuadro 3. ANOVA entre ciclo escolar y estatus actual por sus calificaciones.

Ciclo escolar	Estatus actual	F	Sig.
2014 Sem. ene.-jun.	Baja definitiva	6,541	0.000
	Reingreso inscrito	35,764	0.000
2015 Sem. ene.-jun.	Baja definitiva	3,980	0.001
	Reingreso inscrito	32,581	0.000

En el cuadro 4 se puede apreciar que los niveles de significancia son menores al 1%, por lo tanto no existe evidencia de que sean diferentes entre el ciclo escolar y el estatus actual del estudiante respecto a las calificaciones.

Se encontró que existe una diferencia significativa entre los ciclos escolares enero-junio en ambos años con respecto a la permanencia en la institución; así mismo se encontró una diferencia significativa entre la variable género y la permanencia en la institución en ambos ciclos escolares.

Estos resultados sirven para generar estrategias en la tutoría grupal dando prioridad de atención a estudiantes del género masculino, así como proporcionar asesoría en las materias Aspectos básicos de contabilidad y Matemáticas básicas.

CONCLUSIONES

Se encontró que existe una diferencia significativa $p > .05$ entre los ciclos escolares 2014 y 2015, con un valor de .0627 respecto a la deserción estudiantil; esto se puede presuponer debido a la tutoría grupal, sin embargo

también puede ser ocasionado por otros factores que no se consideraron en esta investigación.

Se halló una diferencia significativa $p > .05$ entre los ciclos escolares 2014 y 2015 en cuanto a la permanencia por género con un valor de 3.4100 y un nivel de significancia de 0.1315.

Así mismo existe una diferencia entre los ciclos escolares 2014 y 2015 en cuanto a la permanencia de los estudiantes por la carrera que eligieron, con un p valor de 4.7376 y un nivel de significancia de 0.4916.

Se apreció que las calificaciones en el ciclo escolar enero-junio 2015 fueron mejores que en el ciclo escolar enero-junio 2014.

Se presentó una mayor deserción estudiantil en el ciclo escolar enero-junio 2014 respecto al ciclo escolar enero-junio 2015; se presupone que la tutoría grupal tuvo un efecto sobre la permanencia de los estudiantes.

También el índice de alumnos que permanecieron inscritos en el ciclo escolar agosto-diciembre 2015 es mayor con respecto al ciclo escolar agosto-diciembre 2014 en que no se impartió la tutoría grupal.

RECOMENDACIONES

Es fundamental formar a los tutores para responder a los objetivos de los programas de formación en las universidades (Narro Robles y Arredondo, 2013), cubriendo las necesidades intrínsecas, continuar con el interés en el desempeño de los alumnos, manejar un plan de capacitación para los tutores que beneficie a los alumnos de primer semestre, y procurar que los incentivos de los tutores los mantengan satisfechos al desarrollo de su labor.

Debido a estas conclusiones se puede observar que la tutoría grupal comienza a rendir frutos con respecto a la permanencia de los estudiantes, aunque también se puede apreciar que faltó el apoyo de la asesoría en la materia para incrementar la calificación de los estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

- Aparicio, J. L., Rodríguez, C. y Telumbre, R. (2014). *Mirada integral a través del acompañamiento al estudiante*. UAGro. México.
- Baudrit, A. (2000). *Procesos de tutela ante alumnos*. España: Editorial Paidós Ibérica. ISBN 9788449308970.
- Carlino, P. (2003). *Alfabetización académica: un cambio necesario, algunas alternativas posibles*. Educere, 6(20), pp. 409-420.
- Cruz, I. R., Echeverría, S. y Vales, J. (2008). “Influencia del promedio en el bachillerato y de las tutorías en los porcentajes de aprobación del primer año en una universidad mexicana”. *Revista Educando para el Nuevo Milenio*.
- García Aretio, L. (1999). “El profesor tutor y la tutoría a debate”. En García Aretio, L., Oliver, A. y Alejos, A. (eds). *Perspectivas sobre la función tutorial*. Madrid: UNED, pp. 11-15.
- Malhotra, N. K. (2008) *Investigación de mercados*. 5a. ed., México: Pearson Educación.
- Mendenhall, W., y Reinmuth J. E. (1981). *Estadística para administración y economía* (No. 311 M4Y 1978).
- Mercado, V., Palmerín, M. y Sesento, L. (2011). “La tutoría grupal en la educación”. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, vol. 3, n. 31, septiembre 2011. <http://www.eumed.net/rev/ced/31/vcg.pdf> (recuperado: 23 mar. 2015).
- Narro Robles, J., y Arredondo Galván, M. (2013). “La tutoría: un proceso fundamental en la formación de los estudiantes universitarios”. *Perfiles educativos* 35(141), pp. 132-151.
- Olivera, I. A., Jacomino, A. M., y Molina, M. D. L. C. Y. (2008). “La evaluación del aprendizaje, un indicador para elevar la efectividad del tutor en el contexto de universalización de la educación superior”. *Revista Iberoamericana de Educación* 46(4), p. 4.
- Paramo, G. J., y Maya, C. A. C., (2012). “Deserción estudiantil universitaria. Conceptualización”. *Revista Universidad EAFIT* 35(114), p. 65-78.
- Real Academia Española (1992). Concepto de “tutor”. Madrid: Sancho Panza.
- Ritchey, F. J. (2008) *Estadística para las ciencias sociales*, 2a. ed., México: McGraw-Hill.
- Romo, A. (2004). “La incorporación de los programas de tutoría en las instituciones de educación superior”. publicaciones.anuiex.mx/pdfs/libros/Libro164.pdf (recuperado: 9 abr. 2015).
- Trejo, G. (2007). *Tutoría, una estrategia educativa que potencia la formación de profesores*. México: Limusa.
- Zavala, C. (2003). “Guía practica para la tutoría grupal”. Universidad Autónoma de Aguascalientes. https://books.google.com.mx/books?id=LiNvsAfAoQYC&printsec=frontcover&source=gs_b_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (recuperado: 22 mar. 2015).

Valoración de empresas

Business Valuation

MARIO A. GONZÁLEZ

Fecha de recepción: diciembre del 2014

Fecha de aceptación: abril del 2016

Mario A. González (gonzalez.marioalberto@gmail.com), M. S., es Director de Finanzas y Administración de Nadro SAPI de CV y catedrático en la maestría en Administración en UPEMOR, Universidad Politécnica de Morelos.

RESUMEN

La valoración de empresas es un proceso financiero utilizado para determinar el valor económico de un negocio en marcha o empresa lucrativa. Nos sirve como referencia para la adquisición o venta de empresas, permite identificar y nos relaciona cómo la creación de valor empresarial favorece a un incremento en el valor de empresa, finalmente integra al valor empresarial el resultado económico en el empleo de todos los activos de la empresa, incluyendo aquellos intangibles, fórmulas o procesos de producción especiales o únicos, grupos exitosos de trabajo o colaboración entre otros, todo ello estimado cuantitativamente con base en su costo de capital empresarial. El presente documento identifica y agrupa varias metodologías para el cálculo del valor empresarial, haciendo hincapié en que el método de flujo futuro operacional descontado a su costo de capital es la técnica más acertada.

ABSTRACT

Business valuation is a financial process that estimates the economic value of a company or running business. Business valuation is used to determine the price of a business by buyers or sellers, this financial process helps identify how business value creation improves business valuation and finally incorporates the economic results in the use of all business assets including the effects of intangible assets, unique formulations, special production processes or successful collaboration working groups among others and always based on the business cost of capital. This document integrates several methodologies for calculating the enterprise value, emphasizing the expected operational cash flow method as the most appropriate technique.

Cómo citar este artículo:

González A., M. (2016). Valoración de empresas. *Excelencia Administrativa*, 13(37), pp. 53-69.

El valor de un bien no solamente se refiere al precio de mercado del mismo, sino adicionalmente a la referencia de la acción de intercambio de dicho bien a cambio de un pago. También refleja las condiciones de adquisición y venta potencial entre dos partes. En consecuencia, el precio de valoración y acuerdo del intercambio ya contiene la percepción de compradores y vendedores, y como respuesta a dicho requerimiento a través del tiempo se han constituido varias metodologías de valoración.

El uso de los reportes financieros puede servirnos para obtener valores históricos de los activos netos y su contraparte la inversión realizada por inversionistas y acreedores. De la misma manera, el Estado de Resultados nos permitirá valorar una empresa por la generación de la utilidad contable, y mediante múltiplos de referencia (obtenidos de información pública de empresas que cotizan en bolsas de valores en un mercado específico o de un tipo de empresas o industria de referencia) llegar a una cifra de valoración. Existen adicionalmente metodologías económicas que basan la valoración de empresas o activos mediante la identificación y suma de los flujos de efectivo o caja futuros descontados a través del tiempo y de esta manera podemos acercarnos a un valor de mercado realista.

METODOLOGÍAS DE VALORACIÓN

1. Balance
 - a. Clásico: capital contable o valor en libros más deuda neta
 - b. Ajustado: por la diferencia de activos con respecto a su valor de mercado
 - c. Arranque: valorando el costo de activos netos para la puesta en marcha empresarial

2. Resultados
 - a. Históricos: mediante el uso de un múltiplo de ventas o de utilidad
 - b. Económico: mediante el uso del múltiplo EBITDA
3. Mixtos
 - a. Alemán: agrega a los activos netos un argumento basado en la utilidad reportada
 - b. Anglosajón: incorpora un costo del capital y una medición a través del tiempo
4. Flujo de efectivo operacional
 - a. Flujo de efectivo neto (FEN): técnica promovida por Irving Fisher y John Burr¹
 - b. EVA: alternativa utilizando la técnica del EVA concebida por Stern y Stewart

Para la valoración de empresas (lucrativas, teniendo como objetivo la creación de valor) iniciaremos con aquella referida como clásica de balance, es decir, valorar a la empresa definida como EV (“Enterprise Value”) por la suma histórica de sus fuentes o sea del reporte de capital contable (CC, suma de capital social y utilidades retenidas) y su deuda neta (DN, pasivos con costo menos caja e inversiones), como sigue;

$$EV = CC + DN.$$

Para empresas públicas el valor de capitalización (VC) tiene su similar con el valor en libros (VL), sin embargo, pudiendo ser mayor o menor a éste, donde VC es igual al precio de la acción por el número de acciones en circulación, diferente comúnmente a EV. El VC es la percepción del mercado en referencia al precio futuro esperado de la acción, en cambio el VL se refiere a la suma del valor histórico de inversión de accionistas y acreedores, similar al EV referido en el párrafo anterior como el resultado de valoración basado en el método clásico.

Para valorar comparativamente empresas en bolsa se utiliza en ocasiones un múltiplo de ese valor en libros histórico reportado (VL), así que cuando

se calcula que las empresas en el ramo o industria de referencia se valoran en “X” veces VL, podemos entonces calcular un estimado de EV esperado por el mercado, realizando la multiplicación de “X” o un múltiplo (M) veces por VL.

Así mismo una empresa puede valorarse con cifras ajustadas de los valores de inversión, es decir, incluir provisiones referidas a la diferencia del valor contable de los activos y su valor de realización; por consiguiente, incluir un ajuste en el valor de los activos fijos, inventarios y cartera para que reflejen el precio de mercado equivalente. Esta valoración es similar a la valoración por liquidación, es decir al valor de realización correspondiente de las partes de una firma.

La valoración de arranque se refiere a valorar la empresa en relación al costo total por la puesta en marcha de una empresa similar y la misma debería de incluir una valoración teórica cuantitativa de su “goodwill”, o activo intangible, es decir del valor de su nombre, marcas o procesos operativos o administrativos diferenciados y únicos.

La segunda agrupación de valoración se refiere a metodologías basadas en los resultados de la firma. La primera se refiere a su valor basado en un múltiplo (M) que multiplicado por dicho indicador nos da una valoración comparativa, métodos relativos utilizados para empresas que cotizan en bolsa. Podría ser tanto relacionado a las ventas o ingresos (I) empresariales y típicamente utilizada en comparaciones de sector. Para aproximarse a una valoración económica relacionada a la generación de flujos de efectivo netos reportados se ha utilizado últimamente una valoración a través de los múltiplos EBITDA (“Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization”), o en México denominado como múltiplos UAFIDA (Utilidad antes de Financieros, Impuestos, Depreciación y Amortización) como sigue:

$$EV = M * EBITDA;$$

y alternativamente

$$EV = M * I.$$

Los métodos mixtos se refieren a métodos de valoración que combinan información tanto de balance como de resultados. El método alemán utilizado mayormente para la valoración de empresas industriales considera que el valor de empresa (EV) es equivalente a la mitad de la suma de los activos netos a valor mercado (ANM) agregado a la división entre la utilidad neta (UN) y la tasa libre de riesgo existente (K). La fórmula quedaría como sigue:

$$EV = \frac{1}{2}[ANM + (UN/K)]$$

Así mismo, el método anglosajón mixto define la valoración de la firma (utilizado para empresas comerciales) como la suma de los activos netos a valor mercado (ANM) y el valor presente neto (VPN) del resultado futuro de las utilidades netas (UN) menos el capital de trabajo neto (CTN) utilizado y multiplicado por la tasa libre de riesgo (K), siendo este:

$$EV = ANM + [(UN - (CTN * K)) * VPN]$$

Finalmente pasamos a los métodos de valoración a través de la suma de flujos de efectivo netos futuros (FEN) descontados por el costo de capital equivalente. Para la valoración de esta metodología se utiliza el teorema de Modigliani-Miller² en la determinación de los flujos de efectivo netos futuros (FEN), así como en el cálculo del costo de capital originalmente desarrollado por Sharpe³ y publicado en 1964 para descontar y traer dichos valores al tiempo presente.

Los flujos de efectivo neto (FEN) se obtienen a través de la elaboración de estados financieros proforma, es decir, se estiman los estados financieros esperados para varios años futuros, sin embargo, se ajustan las cifras contables estimadas por causación a flujos de caja o efectivo. Se inicia paralelamente y al mismo tiempo en la estimación de estados financieros de resultados, balance y flujo de efectivo, utilizando una cuenta de cuadre, que típicamente es la caja o deuda correspondiente, o sea a través del método denominado de caja indirecto.

La preparación de estados financieros proforma inicia con la estimación de la inflación, indicadores financieros y de crecimiento para así determinar los precios y volúmenes por dimensión o segmento estratégico, ya sea por producto o tipo de producto, así como para identificar clientes o segmentos objetivos, por proveedor o método productivo, etc.

	Real 2009	Real 2010	Est 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015
% Inflacion Consumidor	4.05%	3.76%	5.75%	5.75%	5.75%	5.75%	5.75%
% Crecimiento Salario	3.24%	3.54%	4.31%	4.31%	4.31%	4.31%	4.31%
Tipo de Cambio	10.89	10.90	11.00	11.31	11.62	11.94	12.27
Cetes 28 Dias	7.00%	7.00%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%	9.50%
Ingreso Total		107,000.0	129,816.2	148,350.4	163,443.7	180,072.7	202,267.9
Ingreso Tubos		65,000.0	77,889.7	89,010.2	98,066.2	108,043.6	121,360.8
Ingreso Divisiones		42,000.0	51,926.5	59,340.1	65,377.5	72,029.1	80,907.2
% Crecimiento							4.0%
Volumen Total		3,500.0	3,642.7	3,848.8	4,005.0	4,167.7	4,334.4
Volumen Tubos		2,150.0	2,185.6	2,309.3	2,403.0	2,500.6	2,600.6
Volumen Divisiones		1,350.0	1,457.1	1,539.5	1,602.0	1,667.1	1,733.7
Precio Medio		30.57	35.64	38.54	40.81	43.21	46.67
Precio Tubos		30.23	37.18	39.37	41.68	44.13	46.67
Precio Divisiones		31.11	37.18	39.37	41.68	44.13	46.67

Adicionalmente es importante identificar los términos de negociación que regirán las transacciones comerciales futuras, es decir, cuentas e indicadores de capital de trabajo correspondientes; así mismo definir la inversión requerida en el futuro para mantener el flujo de ingresos estimado y la depreciación contable de esos activos fijos existentes y de los nuevos correspondientemente.

Modelo de Desempeño & Valuacion Empresarial Miles de Pesos	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Real	Real	Est 4Q	PLAN 4Q	PLAN 4Q	PLAN 4Q	Plan 4Q
CAPITAL de TRABAJO							
Dias Cuentas por Cobrar		29	60	60	60	60	60
Dias Inventarios		5	5	5	5	5	5
Dias Cuentas por Pagar		19	30	30	30	30	30
Inversión Periodo		0	15	15	15	15	60
Deprec. Nueva	20	10	8	3	6	9	12
Depreciacion Acumulada		30	38	46	64	94	137
							210

Pasar a identificar fuentes de inversión, es decir, de capital (CC) y deuda (D) requeridas para dar soporte a la actividad.

Modelo de Desempeño & Valuacion Empresarial Miles de Pesos	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	Real	Real	Est 4Q	PLAN 4Q	PLAN 4Q	PLAN 4Q	Plan 4Q
Prestamos Bancarios e intereses por pagar	0	0	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Inversión de los Accionistas							
Capital Social, aportaciones y reservas	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Utilidades (perdidas) acumuladas	(2,550)	(2,550)	(7,045)	(5,369)	(3,522)	(1,487)	355
Suma Inversion de Accionistas	47,450	47,450	42,955	44,631	46,478	48,513	50,355

Preparar el balance general reconociendo que el mismo será conectado entre otros en los rubros de depreciación del ejercicio y utilidades netas, tanto por el estado de resultados como el flujo de efectivo.

Resultados Miles de Pesos	Est	Plan	Plan	Plan	Plan
	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos	129,816	148,350	163,444	180,073	202,268
Costos	109,312	122,853	133,419	145,059	160,596
Utilidad Bruta	20,504	25,497	30,025	35,014	41,672
Gastos de Operación	9,462	10,467	11,531	12,705	14,271
Utilidad (Pérdida) de Operación	11,042	15,031	18,494	22,309	27,402
Costo Integral de Financiamiento:	4,469	5,301	4,797	5,157	6,386
Otros Gastos (Ingresos) Neto	0	0	0	0	0
Ut (Pérd) antes de impuestos	6,573	9,730	13,697	17,152	21,016
Provision de Impuestos:	2,518	2,493	3,066	3,698	4,543
Utilidad (Pérdida) Neta	4,055	7,237	10,631	13,454	16,473
EBITDA	10,996	14,967	18,399	22,173	27,612

El último renglón de composición en el balance es el primero denominado “Efectivo y bancos”, ya que el mismo podrá ser la cuenta de cuadre. El renglón aumenta cuando las fuentes de capital exceden a la inversión en activos netos (incluye pasivos sin costo) y viceversa.

Passar entonces a la estimación del estado de resultados y flujo efectivo neto; el primero estará conectado con el balance general mediante el rubro de la utilidad neta, costo de financiamiento y la depreciación del ejercicio. El estado de resultados inicia con el estimativo de ingresos a través de volúmenes y precios ya mencionados y establece los costos y gastos operativos relacionados a las compras de insumo y a los egresos generados por las actividades operativas. Es importante diferenciar los variables de aquellos que son costos y gastos fijos para entender la marginalidad, relevante en el análisis de rentabilidad. A estos se les disminuye la depreciación contable del ejercicio estimada y referida tanto a los activos existentes como los nuevos

para así obtener la utilidad de operación. Se les disminuye entonces el costo financiero neto derivado tanto del pasivo de corto y plazo existente al final del periodo como el nuevo, cuidando que en la hoja de cálculo se generen referencias circulares al calcular los intereses ganados. Finalmente calcular mediante la identificación del impuesto efectivo los impuestos del periodo, y así llegar a la utilidad neta del periodo y agregar los indicadores económicos ya mencionados de EBITDA, NOPAT (más tarde definido) y FEN.

BALANCE GENERAL	Est	PLAN	PLAN	PLAN	Plan
Miles de Pesos	2011	2012	2013	2014	2015
Activo					
Activo Circulante					
Efectivo y valores realizables	14,587	20,578	17,707	14,188	18,251
Cuentas por cobrar y otros circulante, neto	23,312	25,679	28,286	31,159	33,759
Inventarios	1,621	1,759	1,911	2,079	2,230
Suma del Activo Circulante	39,520	48,016	47,904	47,426	54,241
Compañías afiliadas y partes relacionadas	75,800	75,292	86,918	101,839	112,419
Activo Fijo, neto	68	110	140	157	144
Suma del Activo Total	115,461	123,490	135,034	149,494	166,876
Pasivo e Inversión de los Accionistas					
Pasivo a Corto Plazo					
Prestamos bancarios e intereses	0	0	0	0	0
Proveedores, impuestos y otras cuentas por pagar	10,110	10,903	11,815	12,821	13,731
Compañía tenedora y partes relacionadas	0	0	0	0	0
Suma del Pasivo a Corto Plazo	10,110	10,903	11,815	12,821	13,731
Prestamos Bancarios e intereses por pagar	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Impuesto Sobre la Renta Diferido y Rvas	0	0	0	0	0
Suma del Pasivo a Largo Plazo	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Suma del Pasivo Total	60,110	60,903	61,815	62,821	63,731
Inversión de los Accionistas					
Capital Social, aportaciones y reservas	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Utilidades (perdidas) acumuladas	5,351	12,588	23,218	36,673	53,145
Suma Inversión de Accionistas Mayoritarios	55,351	62,588	73,218	86,673	103,145
Inversión de Accionistas Minoritarios	0	0	0	0	0
Suma Inversión de los Accionistas	55,351	62,588	73,218	86,673	103,145
Suma Pasivo mas Inversión de los Accionistas	115,461	123,490	135,034	149,494	166,876

Para el caso del flujo de efectivo estimado a través del método indirecto, es decir, a partir de los cambios del balance entre periodos, inicia mediante el resultado operativo y la depreciación del ejercicio (recursos) y el cuerpo adicional a estos dos el cambio entre dos periodos consecutivos de todos los rubros de balance, agrupados en rubros de capital de trabajo y de inversión (deuda o capital), obviamente la suma se agrega con diferente signo aritmético cuando el rubro proviene de un activo que de un pasivo. La diferencia entre

los totales de ingresos y egresos es el saldo de caja inicial o del periodo, el cual es adicionado a la caja final del periodo anterior para así obtener la caja final resultante que será conectada al mismo balance en efectivo y bancos.

FLUJO DE EFECTIVO					
Miles de Pesos					
Est 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	
Utilidad neta	4,055	7,237	10,631	13,454	16,473
Depreciación	8	18	30	42	74
Participación en resultados compañías asociadas	0	0	0	0	0
Recursos obtenidos de la operación	4,062	7,255	10,661	13,496	16,546
Recursos netos utilizados en capital de trabajo	(6,047)	(1,204)	(13,473)	(16,956)	(12,422)
Recursos netos generados (utilizados) en Act. de operación	(1,985)	6,051	(2,812)	(3,459)	4,124
Recursos netos generados mediante financiamiento externo	-5,000	0	0	0	0
Recursos netos generados por aportaciones de capital	0	0	0	0	0
Recursos netos utilizados en actividades de inversión	-64	-60	-60	-60	-60
Otros (Efectos de Actualización, Diferidos)	0	0	0	0	0
Incremento (decremento) neto en efectivo e inversiones temporales	(7,049)	5,991	(2,872)	(3,519)	4,064
Efectivo e inversiones temporales al inicio del periodo	21,636	14,587	20,578	17,707	14,188
Efectivo e inversiones temporales al final del periodo	14,587	20,578	17,707	14,188	18,251

Una vez terminada la estimación de los estados financieros proforma, pasamos a la estimación del costo del capital o inversión, denominado en inglés como WACC (“Weighted Average Cost of Capital”) o costo promedio ponderado del capital (CPPC), definido como la suma del % costo de deuda y el % costo de capital. Para el caso del cálculo del % costo de deuda se toma el valor de mercado de la misma, sin embargo, de manera práctica se sugiere utilizar el cálculo de flujos de cada deuda con costo (identificando costos de interés y gastos de deuda, comisiones, garantías, etc.) y a su resultado la tasa interna de retorno (TIR) por periodo, convertirla en tasa de interés efectiva, que multiplicada por la ponderación de uso equivalente nos da el porcentaje de costo correspondiente en términos efectivos.

Ejemplo

Financiamiento Corto Plazo \$500,000 pesos a TIE 4.5% + 4 con 2% de comisión
 Financiamiento Largo Plazo \$1,500,000 pesos a TIE + 5 y costo escrituración del 4%
 Inversión de \$100,000 a TIE menos 1%

	Corto Plazo	Largo Plazo	Total Deuda
	- 500,000 -	1,500,000	
0	- 490,000 -	1,440,000	- 1,930,000
1			-
2			-
3	10,625		10,625
4			-
5			-
6	10,625	67,500	78,125
7			-
8			-
9	10,625		10,625
10			-
11			-
12	510,625	1,567,500	2,078,125
TIR Período	2.66%	6.70%	1.04%
% Tasa Anual	10.63%	13.41%	12.42%
Ponderación	25%	75%	Tasa Nominal
Tasa Efectiva	11.07%	13.86%	
% Int Ponderado	2.77%	10.39%	
Tasa Efectiva		13.16%	

Por otro lado, el % costo de capital puede calcularse por diversos métodos, entre ellos los siguientes:

1. El retorno esperado de inversión (ROIC, “Return on Investment Capital”), estimado subjetivamente y en ocasiones medido como costo o % WACC.
2. El costo de oportunidad de una alternativa no tomada.
3. A través del modelo de flujos de caja descontados y presentado por Gordon y Shapiro
4. Utilizando el CAPM (“Capital Asset Pricing Model”).
5. El CAPM ajustado utilizando propuestas de Damodaran⁴ para el caso del riesgo país México, y de Fernández,⁵ referidas en su caso al cálculo de beta.

El primer método es simplemente un método empírico y deseado como meta de rendimiento de una inversión de capital. Se asemeja a veces a considerar el equivalente a una tasa de rendimiento de un instrumento de deuda

más un *spread* adicional, identificado como premio a realizar una inversión de mayor riesgo o referida como de capital.

Adicionalmente el porcentaje de costo de capital puede ser referido como el costo de oportunidad identificado de aquella alternativa no tomada en el lugar de aquella dispuesta.

El modelo de Gordon y Shapiro refiere que % costo de capital (K) es igual a la tasa de rentabilidad exigida calculada como el flujo de dividendos futuros esperados (D) divididos por la suma del precio de la acción (P) y un factor de crecimiento (G) como sigue:

$$K = (D_1/P) + G$$

Donde

$$D_1 = D_0 * (1 + G)$$

Una metodología alternativa para llegar al cálculo del % costo de capital es utilizando el modelo de CAPM originalmente definido por Sharpe y que nos dice que el % costo de capital (K) equivale a la suma de la tasa libre de mercado (k1) más una constante de riesgo denominada beta (B) que multiplica a la diferencia entre la tasa de rendimiento (para cinco años) de las acciones en bolsa ROE (“Return on Equity”) y la tasa libre mencionada como sigue:

$$K = k1 + B * (ROE - k1).$$

Alternativamente se puede utilizar la tasa de rendimiento ROE de la industria. Hoy en día las empresas en bolsa publican a través de casas de bolsa sus betas correspondientes. La beta se calcula utilizando el método de mínimos cuadrados, utilizando como variables el precio de la acción pública de la empresa y el índice en donde esta misma se reporta. Se calcula el rendimiento suavizado (utilizando logaritmos naturales para el cambio exponencial) de ambos, precios e índice [y su diferencia, ¿cuál?], y se introducen en el cálculo de los mínimos cuadrados, de tal manera que el valor de la pendiente de la línea recta ajustada resulta ser la beta.

Alternativamente, Damodaran⁶ nos ayuda a identificar en diversas publicaciones mediante la introducción del riesgo país una manera pragmática de cálculo utilizando el mismo CAPM. Primeramente, nos ayuda a identificar que la diferencia entre el ROE y la tasa libre de riesgo es de 5% en promedio, y equivale a la diferencia por encima del retorno esperado por un inversionista en el mercado de valores o renta variable americano (S&P) y aquel del retorno ofrecido por una tasa libre de mercado, es decir, aproximado a una tasa de interés de un bono gubernamental a diez años. En segundo término, nos ofrece la estimación del riesgo país para varios casos (similar a aquellos publicados por Morgan Stanley) y para su utilización en el cálculo del costo de capital. Es decir, el % costo de capital (K) es igual al % tasa libre de mercado (k1) más el % riesgo país (Rp, y que hoy en día para México es aproximado a 150 bps o 1.5%), mas multiplicando por beta la diferencia entre ROE y k1, ya señalada como 5% p.a. Para facilidad de cálculo,

$$K = (k1+Rp) + B*(ROE-k1) = (k1+1.5\%) + B*(5\%).$$

Finalmente, Pablo Fernández⁷ facilita mediante una metodología el cálculo de beta (B), definiendo una tabla de factores y ponderaciones que influyen en la estimación de ese riesgo de mercado y que favorece su uso alternativamente a empresas no públicas. En resumen, si incluimos factores con ponderaciones en paréntesis en una tabla como: Negocio sector (15%), Apalancamiento operativo (10%), Directivos (5%), Divisa de cambio (5%), Riesgo país (5%), Estabilidad de flujos de caja (15%), Endeudamiento (15%), Liquidez de la inversión (12%), Acceso a financiamiento (10%), Socios (2%) y Estrategia (6%) y los calificamos subjetivamente entre 1 (muy bajo) y 5 (muy alto) podremos llegar a un subtotal que dividido entre 2 calcula un valor estimado de beta.

El cálculo del costo porcentual ponderado del capital o inversión % CPPC o % WACC es la suma ponderada del % costo de deuda (D) más el % costo de capital (CC). El % costo de deuda debe de incluirse en términos después de impuestos convirtiéndolo mediante la multiplicación (1-t), siendo t la tasa impositiva (ISR = 30%).

D/(CC+D)	51.7%
% WACC	10.0%
% Costo de deuda	11.0%
% Costo de deuda - tax	7.7%
CAPM	
% Costo de capital	12.5%
tasa libre de riesgo, UMS/10 años	6.7%
Riesgo País México	1.5%
beta	85.0%
rentabilidad mercado capital	5.0%

EL CÁLCULO DE VALORACIÓN DE EMPRESAS MEDIANTE LA METODOLOGÍA DEL FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL

El cálculo del flujo efectivo neto (FEN) se logra primeramente tomando como base el cálculo del EBIT (“Earnings Before Interest & Taxes”) o flujo de efectivo operacional esperado por cada año proyectado en el estado financiero proforma mencionado inicialmente. Al EBIT se le deducen los impuestos efectivos (IE) para llegar al NOPAT (“Net Operating Profit After Taxes”). Finalmente se calcula el flujo efectivo neto (FEN), que es el resultado de devolverle la depreciación como un costo que no afecta el efectivo y restarle el cambio en el capital de trabajo (CCT) y la inversión en activos fijos llamada CAPEX (“Capital Expenditures”) del periodo en referencia, como sigue:

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} - \text{IE}$$

Y como resultado

$$\text{FEN} = \text{NOPAT} + \text{D} - \text{CCT} - \text{CAPEX}.$$

Al resultado de los FEN futuros estimados anualmente se les lleva al tiempo presente (VPN) mediante la formulación de VNA de Excel traducida al español, y que utiliza los factores de cálculo del tiempo para transformar un flujo futuro al presente. Para la transformación de valor futuro a valor presente estos flujos esperados se descuentan a la tasa de costo del capital

o inversión % WACC o % CPPC ya mencionada. Existe la problemática de realizar cálculos para varios periodos, es decir a perpetuidad, y para ello se evita utilizando un cálculo del valor residual de los mismos (VR) y que se define como el último FEN(n) estable medido, dividido entre el porcentaje de costo del capital o inversión % WACC menos el gradiente de crecimiento (G), es decir,

$$VR = FEN(n) / (\%WACC - G).$$

Para este caso el valor de empresa,

$$EV = FEN(n) * VPN + VR * VPN$$

Modelo de Desempeño & Valuación Empresarial	Real 2010	Est 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015
Valor de Empresa (EV)						
Utilidad de operación	10,228	11,042	15,031	18,494	22,309	27,402
- Impuestos a tasa efectiva	3,068	3,313	4,509	5,548	6,693	8,221
NOPAT	7,160	7,729	10,521	12,946	15,616	19,181
+ depreciación		3	6	9	12	74
- capex		64	60	60	60	60
- ? capital de trabajo		9,733	1,713	1,847	2,035	1,842
FEN (flujo libre de la firma)		(2,065)	8,755	11,047	13,533	17,353
EV _{dic2010}			173,832			

Así mismo para realizar un análisis de sensibilidad del valor de empresa EV, el % WACC (que es sujeto a cambio a través del tiempo) y el gradiente G de crecimiento se sugiere utilizar una tabla de resultados de valores de firma (EV) para cada costo del capital % WACC y *versus* crecimiento esperado % G.

El último método expresado inicialmente para la valoración de empresas utiliza el indicador EVA (“Economic Value Added”) ya expresado con anterioridad y originalmente definido por Stern y Stewart. EVA es definida como el ingreso neto operacional menos impuesto (NOPAT) menos el costo de oportunidad. Este último es calculado como el valor de los activos netos a valor mercado (ANM) multiplicados por el costo del capital o inversión % WACC, es decir,

$$EVA = NOPAT - (ANM * \%WACC)$$

Alternativamente:

$$\text{EVA} = \text{ANM} * (\% \text{ROIC} - \% \text{WACC})$$

Siendo ROIC el porcentaje de retorno del capital invertido (“% Return on Investment Capital”) igual a $\text{ROIC} = \text{NOPAT} / \text{ANM}$, este último es la inversa y equivalente por tanto al capital invertido o capital contable (CC) más deuda neta (DN) según el uso de la fórmula de balance de Luca Paccioli, de su obra *Summa Arithmetica*, piedra angular de la contabilidad. Por consiguiente, toda empresa lucrativa debiera tener como objetivo la maximización de % ROIC menos % WACC y así incrementar el valor de la firma. Por consiguiente, la creación de valor en una firma es cuando el % ROIC supera al % WACC, es decir,

$$\% \text{ROIC} > \% \text{WACC}.$$

Del EVA se origina el MVA (“Market Value Added” equivalente al valor presente neto de los EVA futuros), que es el capital agregado; por lo que MVA es igual al valor de mercado del patrimonio (o valor de capitalización de una empresa pública) menos el valor contable del patrimonio o $\text{MVA} = \text{VC} - \text{CC}$ considerando un mismo valor de deuda en ambos. Por consiguiente, el valor de empresa utilizando esta metodología sería igual al capital inicial invertido $K(o)$ más el MVA o el valor presente de los EVA futuros, es decir,

$$\text{EV} = \text{ANM}(o) + (\text{EVA} * \text{VPN})$$

Por último, es relevante mencionar la necesidad del uso de escenarios mediante un análisis de sensibilidad utilizando alguna herramienta de simulación de Montecarlo, que es una técnica muy eficiente para analizar elementos de incertidumbre, es decir, con ello podemos sensibilizar variables dependientes como los ingresos o el volumen de venta esperado en una empresa. La probabilidad de un evento utilizando, por ejemplo, las herramientas de Crystal Ball de Oracle o del profesor de Stanford de negocios Savage permiten, partiendo de las frecuencias relativas observadas mediante muestreo a una

población grande (más de 1 millón de casos o experimentos), que refleje la probabilidad de ocurrencia de dicho evento utilizando a su vez diversas distribuciones de probabilidad estadística. Para su cálculo se definen los supuestos y el comportamiento de las variables independientes, así como las de decisión, se señalan las variables dependientes para las cuales se desea conocer su valor de ocurrencia, se definen el número de corridas y utilizando estas herramientas se establece su ocurrencia y mediante gráfica se permite interpretar el resultado.

BIBLIOGRAFÍA

- ¹ Irving Fisher (“The Theory of Interest”, 1930) y John Burr Williams (“The Theory of Investment Value”, 1938) fueron pioneros en el uso de flujos de efectivo descontados (“DCF”).
- ² Miller y Modigliani, Principio irrelevante de la estructura de capital (CC o Deuda).
- ³ Capital Asset Prices, Journal of Finance (CAPM), William Sharpe, Stanford, California, 1964.
- ⁴ *Investment Valuation*, Aswath Damodaran, 2006.
- ⁵ “El peligro de utilizar betas calculadas”, documento de investigación, Pablo Fernández, IESE, 2007.
- ⁶ Damodaran, obra citada.
- ⁷ Fernández, obra citada.

Innovación y propiedad intelectual: un enfoque al campo mexicano

Innovation and Intellectual Property: An Approach to Mexican Countryside

BRENDA MARCELA SALCIDO TRILLO
DAGOBERTO PÉREZ PIÑÓN
MARÍA DE LA LUZ ROJAS NEVÁREZ

Fecha de recepción: 23 de agosto del 2014

Fecha de aceptación: abril del 2016

Brenda Marcela Salcido Trillo (brenda_salcido@utcj.edu.mx) es maestra en administración de negocios internacionales; actualmente labora como profesora de tiempo completo en la Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez.

Dagoberto Pérez Piñón (dperezp@uach.mx) es doctor en administración pública; actualmente labora como profesor de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Chihuahua en la Facultad de Contaduría y Administración.

María de la Luz Rojas Nevárez (ma._rojas@utcj.edu.mx) es maestra en administración; actualmente labora como profesora de tiempo completo en la Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez.

RESUMEN

En la actualidad la palabra “innovación” seguida de “propiedad intelectual” es un factor determinante para el desarrollo de cualquier organización. Esto tiene base desde su significado: *innovare*, “renovación”, y si una empresa no está abierta a la misma, quizás corra un gran riesgo de estancarse. Lo anterior ha sido resaltado por numerosas investigaciones realizadas en el marco de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, que atribuye el éxito económico de un país, en una forma considerable, a la innovación y a la protección de la propiedad intelectual. En este ensayo se pretende mencionar la influencia de la innovación y la propiedad intelectual aplicada al campo mexicano, con el objeto de destacar nuestra opinión respecto a las tendencias del mismo.

PALABRAS CLAVE: Campo, Innovación, Propiedad intelectual.

ABSTRACT

Today the word “innovation” followed by “intellectual property” is a crucial factor for the development of any organization. This is based on its meaning: *innovare*, “renewal”, and a company that is not open to it may run a big risk of stalling. This has been highlighted by numerous investigations in the framework of the World Intellectual Property Organization, which attributes the economic success of a country, in a significant way, to innovation and protection of intellectual property. This essay intends to mention the influence of innovation and intellectual property applied to the Mexican countryside, in order to emphasize our opinion on the latter trends.

KEYWORDS: Countryside, Innovation, Intellectual Property.

Cómo citar este artículo:

Salcido Trillo, B. M., Pérez Piñón, D., Rojas Nevárez, M. L. (2016). Innovación y propiedad intelectual: un enfoque al campo mexicano. *Excelencia Administrativa*, 13(37), pp. 71-81.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, poco a poco la innovación y creatividad se han vuelto una pieza muy importante del motor que impulsa el crecimiento, el desarrollo económico y el nacimiento de nuevas empresas en el mundo. México no ha sido la excepción en estos ámbitos, ya que si bien siempre se ha distinguido a los mexicanos como creativos e innovadores natos, también las empresas que han surgido en nuestro país han tenido un sello distintivo en el mundo, tal es el caso de Femsa (ocupa el lugar 51), Bimbo (posición 78), Grupo Modelo (lugar 105), Mabe (180), seguido por Gruma, entre otras, obteniendo grandes posiciones en el *ranking* mundial (*Alto Nivel*, 2012).

La competencia de las empresas mexicanas en el ámbito internacional ha traído grandes retos para las mismas, pero a la vez les ha permitido crecer, dando soluciones a los problemas tecnológicos y económicos. Por tal motivo, la propiedad intelectual juega un papel muy importante para impulsar a dichas empresas, trayendo consigo un efecto de impulso para el país. Tal resultado se puede visualizar en el informe titulado “The Global Innovation Index 2014”, emitido por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO, por sus siglas en inglés), en el que se observan las nuevas tendencias de los países hacia la propiedad intelectual, considerándola como el camino hacia la innovación y el crecimiento de su economía.

Dicho informe anual considera 143 países como fuente de investigación, aplicando alrededor de 81 indicadores, a fin de analizar la tendencia y estrategias utilizadas en las áreas de innovación, creatividad, economía, propiedad intelectual, desarrollo y crecimiento de los mismos. Contempla una serie de cuestionamientos que engloban la necesidad de conocer el impacto que tiene el factor humano en la innovación, la tecnología y el capital, y su contribución al capital; a la vez hace una división por grupos conforme a la incidencia de

los países en la innovación global, y finalmente evalúa la tendencia hacia el emprendedurismo por parte de las empresas y escuelas.

En la tabla de la figura 1 se puede observar el *ranking* global en materia de innovación realizado en el año 2014, en el que en los diez primeros lugares se encuentran Suiza, Gran Bretaña, Suecia, Finlandia, Holanda, Estados Unidos, Singapur, Dinamarca, Luxemburgo y China; nuestro país ha ido avanzando hasta lograr colocarse en el número 66 de esta gran lista, lo cual nos da indicios de que vamos avanzando en este ámbito y los aspectos que conlleva el mismo (Cornell University, INSEAD y WIPO, 2014).

Figura 1. Estadísticas mundiales en materia de innovación.

Global Innovation Index rankings

Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank	Efficiency Ratio	Rank	Median: 0.74
Switzerland	64.78	1	HI	1	EUR	1	0.95	6	
United Kingdom	62.37	2	HI	2	EUR	2	0.83	29	
Sweden	62.29	3	HI	3	EUR	3	0.85	22	
Finland	60.67	4	HI	4	EUR	4	0.80	41	
Netherlands	60.59	5	HI	5	EUR	5	0.91	12	
United States of America	60.09	6	HI	6	NAC	1	0.77	57	
Singapore	59.24	7	HI	7	SEAO	1	0.61	110	
Denmark	57.52	8	HI	8	EUR	6	0.76	61	
Luxembourg	56.86	9	HI	9	EUR	7	0.93	9	
Hong Kong (China)	56.82	10	HI	10	SEAO	2	0.66	99	
Armenia	36.06	65	LM	4	NAWA	9	0.83	28	
Mexico	36.02	66	UM	18	LCN	6	0.71	79	
Serbia	35.89	67	UM	19	EUR	37	0.79	46	

Cornell University, INSEAD y WIPO, 2014.

LAS EMPRESAS FRENTE A LA INNOVACIÓN Y EL USO DE LA P. I.

En un escenario donde los agentes económicos, políticos, gubernamentales y sociales convergen para el funcionamiento de un país, la innovación aparece como signo de diferenciación y crecimiento. Esto se refleja en el incremento, desarrollo y posicionamiento que tienen las empresas establecidas en dichas economías.

La innovación en primera instancia le proporciona a las empresas un valor agregado, el cual poco a poco se ve reflejado en una estrategia competitiva,

ya que permite innovar en los procesos, mejorar y crear productos, posicionamiento en el mercado, por mencionar algunos de sus beneficios. Es por ello que la propiedad intelectual genera grandes discusiones en torno a su aplicación, que, como lo menciona Kalanje, algunos investigadores consideran a la propiedad intelectual (P. I.) “la manera de fomentar la creatividad en el público”, mientras que otros consideran que obstaculiza el proceso de innovación (Kalanje, 2013). Sin embargo, cabe recordar que a través del uso adecuado de las herramientas que brinda la propiedad intelectual, una empresa puede lograr gestionar mejor su innovación frente a sus competidores.

Si bien ya se mencionaron los beneficios que trae el uso de la innovación y la propiedad intelectual dentro de las organizaciones, es necesario retomar estos conceptos en un sentido más puro, es decir, desde sus raíces. El uso de la propiedad intelectual se relaciona con las invenciones, símbolos, creaciones, obras literarias, marcas, etcétera, que nacen de las propias ideas de la persona, o bien se gestan dentro de las empresas. De acuerdo con la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), la legislación de la propiedad intelectual se regula mediante la inscripción y el uso de patentes, derechos de autor, marcas, invenciones o creaciones que permiten obtener un reconocimiento y/o ganancias por los mismos (OMPI, 2014).

La terminología que gira alrededor de la propiedad intelectual proporciona las directrices para encauzar los esfuerzos generados por la mente creativa. Es por ello que se clasifica en dos grandes vertientes: los derechos de autor y la propiedad industrial, ésta última contempla las marcas, patentes, modelos industriales, diseños y denominaciones de origen, los cuales son distintivos por características como su registro, su derecho a permanecer como un secreto, ya que se considera una novedad mundial, y si pierde esta característica ya no puede patentarse (Viñamata, 2005).

La OMPI, que regula a nivel mundial todos los asuntos referentes a la propiedad intelectual, considera a los derechos de autor como la expresión para describir los derechos de los creadores sobre sus obras literarias y artís-

ticas (libros, música, pintura, escultura, películas, bases de datos, publicidad, mapas y dibujos técnicos; OMPI, 2014).

EVOLUCIÓN DE LA LEGISLACIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN MÉXICO

La innovación, la creatividad y el desarrollo hoy en día van de la mano con el crecimiento de la economía de los países, pues los sitúa en un lugar privilegiado, debido al poder que estas ramas ejercen, por tal motivo, tanto los autores de conocimientos como los inventores de artefactos reclaman sus derechos sobre la paternidad de sus obras, es ahí donde surge la legislación que protege el uso de la propiedad intelectual tanto en México como en el mundo.

La aparición de la propiedad intelectual se remonta al siglo XVIII, Inglaterra, Francia, España y Estados Unidos son los países pioneros dentro de este ámbito.

En lo que respecta a nuestro país, es importante destacar aquellos puntos claves en la historia que han dado pie para formar el sistema legislativo en torno a la propiedad intelectual. Durante la época colonial surgió el derecho a publicar y sobre los inventos, que pertenecía a los monarcas, basándose en el derecho español, peninsular o ibérico. Posteriormente, alrededor de 1813, por decreto de la Corte de Cádiz se reconoció el derecho de propiedad de un autor sobre sus obras, que tenía una duración por toda la vida del autor y diez años después de haber fallecido.

Lo anterior continuó hasta la aparición de la constitución de Apatzingán (1814), que en su artículo 38 instituye el derecho a la libertad de industria o comercio, al igual que en su artículo 40 señala la libertad de expresión e imprenta. Durante los años 1870 y 1884 surge el Código Civil del Distrito Federal y Territorio de Baja California, dentro del cual se reguló el derecho de autor (manifestación literaria, artística y dramática), al igual que la vigencia

de los derechos autorales, registro de obras, reservas de derechos, supuestos de falsificación y su penalización (segundo libro, título octavo).

La Constitución de 1917 introdujo los preceptos de derechos exclusivos de explotación de las obras en favor de sus autores y los privilegios para los inventores. Posteriormente surgió la Ley Federal sobre el Derecho de Autor, en 1947, creando el primer Departamento del Derecho de Autor, dependiendo para 1956 de la Secretaría de Educación Pública (Labariega, 2011).

A partir de ésta, treinta años después se hicieron varias modificaciones y adiciones relacionadas con los derechos morales y patrimoniales, relacionadas con las sociedades de autores, delitos, términos de la protección, fonogramas y programas de cómputo. Como puede observarse, los esfuerzos por la creación del marco jurídico en torno a la propiedad intelectual, al menos en nuestro país, están orientadas en un primer tiempo a la preservación y control de los derechos de autor.

Mas resulta interesante la mención de Viñamata (2005) respecto a que se considera justo que el autor o el inventor gocen de los provechos que resulten de su obra o de su invento, pero no que se transmita esa propiedad a sus más remotos herederos (Viñamata, 2005), ya que de cierta forma se estaría sobre-aprovechando de la experiencia de nuestros antepasados y del fruto de su trabajo.

La propiedad intelectual (derechos de autor y propiedad industrial) tiene sus cimientos en los artículos 28 (párrafo 9), 89 (fracción XV), 5 (párrafo 1), 6, 7, 73 (fracciones X, XXIX y XXX), 25 (párrafos 3 y 8), 27 (párrafo 3) y 133 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, aunada a la Ley Federal de Derechos de Autor y la Ley de la Propiedad Industrial.

Partiendo de la clasificación que proporciona la Secretaría de Economía, en contraste con la que maneja el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual en relación con los rubros que cubren tanto los derechos de autor como los de la propiedad industrial, se puede destacar lo presentado en la figura 2, donde se destacan los distintos apartados que engloban tanto los derechos

de autor como la propiedad industrial, a fin de conocer las reglamentaciones y el marco jurídico que protege a cada uno de éstos.

Figura 2. Compilación de las clasificación de la P.I. presentada por el IMPI y la SE.

Derechos de autor comprenden:	Aquellas obras literarias o artísticas presentadas por sus autores				
	Arreglos, traducciones, compendios, adaptaciones e obras literarias o artísticas				
	Obras:	Gráficas	Pictóricas	Esculturas	Arquitectónicas
		Cinematográficas	Radiales	Televisivas	Computacionales
	Fotográficas	Dancísticas			
	Derechos conexos: De los artistas intérpretes o ejecutantes				
	De los productores de fonogramas y videogramas				
	De los organismos de radiodifusión o televisivos				
	Editores de libros				
	Gestión colectiva del derecho de autor y derechos conexos				
Propiedad industrial abarca:	Nuevas creaciones industriales:				
		Patentes de invención			
		Modelo de utilidad			
		Diseño industrial: dibujo y modelo industrial			
		Secreto industrial			
		Esquemas de trazados			
		Signos distintivos:	Marca		Nombre comercial
		Denominación de origen		Aviso comercial	
	Transferencia de tecnología				
	<i>Know-How</i>				
	Variedades vegetales				
	Represión de la competencia desleal				

DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN APLICADA AL CAMPO

Sin duda la palabra “innovación” juega un papel muy importante en el mundo de las organizaciones y de las economías de los países, sin embargo, debido a la amenaza del cambio climático a nivel mundial y a diversos factores propios de cada país, el concepto de “investigación” ha tenido una mayor relevancia.

Y es que el hecho de que este tipo de cambios esté afectando al desarrollo agropecuario genera una gran inquietud entre los científicos, ya que de lo

anterior se deriva una serie de factores relacionados con la precipitación y temperatura, los cuales impactan directamente a la cadena de suministros de productos agrícolas, erosión de los suelos, inundaciones, afectando directamente al cliente final (Nicholls, 2009).

Sin embargo, a pesar de que este tipo de problemas no son propios de una región ni tampoco de una sola época, cabe recordar que en nuestro país a partir de 1970, tal como lo menciona Méndez en su libro *Problemas socioeconómicos de México y sustentabilidad*, se ha dejado de lado la inversión para el sector agropecuario para dirigirla hacia otros sectores, además de que el incremento demográfico y la escasez de tierras de labor (Méndez, 2012) han causado la pérdida de autosuficiencia del campo.

Aún con nuevas políticas, se sigue teniendo una gran preocupación por generar nuevos instrumentos y técnicas que permitan a la población y empresas propias del campo mexicano proteger sus cosechas. Tal es el caso de los avances que se presentan en investigaciones relacionadas con minimizar las pérdidas en productividad mediante la mayor utilización de variantes locales tolerantes a la sequía, cosecha de agua, policultivos, desyerbe oportuno y recolección de plantas silvestres, entre otros.

Sin duda el impacto de los cambios climáticos en el sector agropecuario trae consigo grandes retos. En nuestro país es un tema que sugiere prestar una gran atención, ya que según datos de SAGARPA y de la FAO existen 112 millones de mexicanos que dependen de este sector, tanto para su consumo directo como para la venta de los productos derivados del mismo dirigidos a la venta, siendo el campo su principal fuente de empleo. Por tal motivo, aún cuando se considera que el esquema de “sector primario” ha cambiado, se debe destacar que es necesario impulsar a este sector a través de apoyos al campo, sobre todo en el ámbito de la capacitación y la aplicación de nuevas técnicas que permitan facilitar y dar un valor agregado a los productos que surjan del mismo, pues cabe resaltar que un 17.4% de la agricultura es familiar de subsistencia, un 25.8% es agricultura familiar consolidada y un 56.8% es familiar de transición (FAO, 2013).

Es por ello que a través de la innovación se pretende fomentar la generación de tecnologías que permitan fortalecer este sector, en el que se destacan los inventos de los fertilizantes, abonos, sistemas de riego, maquinaria (tractores) y nuevos tipos de semillas. Resulta importante destacar que existen muchas razones para dirigir las investigaciones al desarrollo, por ejemplo, tal es el caso de la ingeniero Evangelina Villegas, quien, junto a su colega el doctor Surinder Vasal, compartió el Premio Mundial de Alimentación 2000 con el desarrollo de la proteína de maíz de alta calidad (QPM; CNN, 2011).

CONCLUSIÓN

El gran reto de toda organización siempre ha sido desarrollarse y mantenerse airoso ante las contingencias que se presenten a su alrededor, es por ello que consideramos que si se destina una mayor inversión a la investigación y protección de los productos resultantes de la misma se podrá lograr ese equilibrio, tal es el caso que se plantea en el campo mexicano, donde existen miles de áreas de oportunidad para investigar.

BIBLIOGRAFÍA

- Alto Nivel*. (9 de mayo de 2012). *Alto Nivel.com.mx*. “Cinco mexicanas entre las 250 empresas más grandes del mundo”. <http://www.altonivel.com.mx/20888-perspectivas-del-global-powers-of-consumers-deloitte.html>.
- Labariega V., P. (2011). “Algunas consideraciones sobre el derecho de propiedad intelectual en México”. Revista *Derecho Privado* II(6), Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, sep.-dic. 2003, pp. 25-59.
- CNN. (17 de septiembre de 2011). “Los mejores inventos mexicanos”. <http://mexico.cnn.com/tecnología/2011/09/17/los-mejores-inventos-mexicanos>.
- Cornell University, Institut privé d’enseignement supérieur (INSEAD) y World Intellectual Property Organization (WIPO). (01 de enero de 2014). “The Global Innovation Index 2014”. http://www.wipo.int/econ_stat/en/economics/gii/.
- FAO. (01 de junio de 2013). “Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe”. Observatorio de la Agricultura Familiar: <http://www.rlc.fao.org/es/conozca-fao/prioridades/agricultura-familiar/baf/2013-06/oaf/>.

- Kalanje, C. M. (23 de octubre de 2013). “El papel de la propiedad intelectual en la innovación y el desarrollo de nuevos productos”. División de Pymes de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). http://www.wipo.int/sme/es/documents/ip_innovation_development.htm#innov.
- Méndez, J. S. (2012). *Problemas socioeconómicos de México y sustentabilidad*. México: McGraw-Hill.
- Nicholls, C. I. (01 de marzo de 2009). “Cambio climático y agricultura campesina: impactos y respuestas adaptativas”. *Agricultures Network*. <http://www.agriculturesnetwork.org/magazines/latin-america/4-respuestas-al-cambio-climático/cambio-climático-y-agricultura-campesina-impactos>.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). (21 de julio de 2014). “¿Qué es la propiedad intelectual?”. <http://www.wipo.int/about-ip/es/>.
- Viñamata, P. C. (2005). *La propiedad intelectual*. México: Trillas.

Elementos principales que integran las metodologías para el desarrollo de organizaciones de aprendizaje

*Main Elements that Integrate Methodologies
for the Development of Learning Organizations*

RENÉ ADRIÁN MORENO PARRA

Fecha de recepción: 22 de febrero del 2016

Fecha de aceptación: 21 de abril del 2016

René Adrián Moreno Parra (rene_amoreno@hotmail.com), estudiante de doctorado en Administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

RESUMEN

El aprendizaje en las organizaciones es vital para la competitividad, por lo que se analizaron los elementos en común que las distintas metodologías comparten para el desarrollo de organizaciones de aprendizaje; como hipótesis se planteó que la mayoría de las metodologías para las organizaciones de aprendizaje comparten elementos, así también que el principal elemento en común es el manejo de un sistema abierto y participativo, por lo que se hizo una investigación exploratoria y descriptiva basada en la consulta bibliográfica, de diseño tipo transaccional, tomando las variables como los elementos de metodología, así como las organizaciones de aprendizaje; se encontró que en las cinco metodologías revisadas existe una relación. Se necesita participación activa para que las propuestas tengan impacto.

PALABRAS CLAVE: Aprendizaje organizacional, Aprendizaje, Organizaciones inteligentes, Metodología.

ABSTRACT

Learning in organizations is vital for competitiveness, so the common elements that different methodologies share for the development of learning organizations were analyzed; the hypothesis that most methodologies for learning organizations share elements arose, also that the main element in common is the management of an open and participatory system, so an exploratory and descriptive research based on literature review was made, with a transactional type design, taking the variables as elements of methodology, as well as learning organizations; it was found that there is a relationship between the five revised methodologies. Active participation for the proposals to have an impact is needed.

KEYWORDS: Organizational learning, Learning, Learning organizations, Methodology.

Cómo citar este artículo:

Moreno Parra, R. A. (2016). Elementos principales que integran las metodologías para el desarrollo de organizaciones de aprendizaje. *Excelencia Administrativa*, 13(37), pp. 83-105.

1. INTRODUCCIÓN

En las organizaciones uno de los elementos fundamentales es el talento humano que sea capaz de contribuir valor a partir de sus experiencias para coadyuvar esfuerzos para el logro de los objetivos esperados. Actualmente se han visto influenciadas por el fenómeno de la globalización, lo que ha propiciado que realicen acciones para adaptarse a las demandas del contexto en que se encuentran inmersas, a través de distintos enfoques que les permitan ser organizaciones competitivas.

De acuerdo con Vázquez (2015, p. 15), “las economías emergentes y de desarrollo tardío atraviesan por un periodo de gran incertidumbre como consecuencia de la recesión económica, sus efectos sociales y la inestabilidad institucional (...) En las economías de mercado, las empresas juegan un papel decisivo en la recuperación económica, fabricando nuevos productos e introduciendo innovaciones en los métodos de producción y en las formas de organización. En este proceso la capacidad emprendedora es clave ya que, a través de las inversiones, las empresas adoptan nuevas tecnologías en la producción de bienes y servicios que venden en los mercados”.

La capacidad que una organización manifiesta para afrontar sus áreas de oportunidad y/o las demandas del contexto en que está inmersa dependerá de qué tan preparada está en su interior para poder coordinar y enfocar sus esfuerzos para dar resultados, donde gran influencia será ejercida por el talento humano que la integra, determinante en el valor económico que la organización genera para ser rentable.

Hist (citado por Varela y Baca, 2010) sostiene que “economía del conocimiento” es un “sistema en el que el procesamiento de la información se ha convertido en la característica principal en la mayoría de los sectores, y

específicamente en donde se ha dado un importante cambio en los mercados: de bienes materiales hacia los de información”.

La OCDE (1999) señala que el conocimiento puede aumentar la rentabilidad de las inversiones y a la vez acumular conocimiento, mediante métodos más eficaces de organización de la producción, así como nuevos y mejorados productos y servicios; a través de la educación y entrenamiento de la fuerza de trabajo, la inversión en investigación y desarrollo y la creación de nuevas estructuras de gestión y organización del trabajo.

Por lo tanto, Varela y Baca (2010) destacan que el conocimiento juega un papel fundamental en las organizaciones, que le ayudará a las personas dentro de una empresa a obtener mejor desarrollo a un nivel de expertos que impactarán en la competitividad, dando origen bajo este enfoque a las organizaciones que aprenden y son capaces de transformar, innovar y adaptarse a los cambios vertiginosos originados por la demanda global.

Sin embargo, de acuerdo con lo anterior, a pesar de tener conocimiento amplio por parte de los directivos y expertos acerca de la importancia del conocimiento dentro de las organizaciones como un factor fundamental para detonar su potencial hacia la búsqueda de la competitividad, se ha hecho énfasis en encauzar a las empresas a sacar provecho por encima de la importancia del aprendizaje que poseen sus miembros a través de aldeas de intercambio experiencial, como lo indica la era de la sociedad del conocimiento, que ayudan a convertirse en organizaciones de aprendizaje.

No obstante lo anterior, se destaca que no se cuenta con una metodología absoluta que brinde las pautas a seguir para asegurar en las empresas dicha transición deseada, a la vez se hace evidente la necesidad de conocer los elementos que caracterizan o comparten entre sí las propuestas actuales para conformar organizaciones de aprendizaje, si bien aunado a que el estudio sobre el aprendizaje organizacional es un tema complejo y variable.

Por tanto, como objetivo de investigación se analizaron los componentes que integran las metodologías para el desarrollo de organizaciones de apren-

dizaje, teniendo como hipótesis que la mayoría de las metodologías para la organizaciones de aprendizaje comparten elementos comunes, así también que el principal elemento en común es el manejo de un sistema abierto y participativo.

Tener una proyección sobre los aspectos más elementales para constituir metodologías que permitan la formación de organizaciones de aprendizaje será gran utilidad, pues las empresas están sumamente interesadas en cómo llevar a cabo el desarrollo organizacional de una forma eficiente y que integre a los individuos que las conforman a través de una interdependencia de sus miembros en la que compartan aprendizajes, sin embargo muchas de las propuestas se queda limitadas, ya que no tienen una perspectiva global.

2. LAS ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE, UNA TENDENCIA PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD

Las organizaciones han tornado y destinado grandes esfuerzos hacia la generación de estrategias y métodos que traigan consigo la detonación de la competitividad, pues ésta es un factor de vital importancia para asegurar el posicionamiento de las organizaciones, derivadas de la demanda social. Uno de los puntos de atención para lograr tales propósitos se encamina a la generación del aprendizaje organizacional, por lo que la principal apuesta de los directivos es transformar a organizaciones que aprenden, cuyo elemento es producto de las experiencias de los empleados que las integran y que son una parte elemental de la ventaja competitiva.

Haguenauer (citado por Garay, 1998) señala que competitividad “es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo”, mientras que el Instituto Mexicano para la Competitividad (s. f.) menciona que “es una forma de medir la economía en relación a los demás,

es como una carrera en la que importa qué tan bien le va a uno con respecto a los otros; en otras palabras, la competitividad es la capacidad para atraer y retener talento e inversión”.

De acuerdo con los autores, se entiende que la competitividad es la capacidad de medir la producción utilizando eficientemente los recursos de la empresa a diferencia de otras, partiendo de la importancia de atraer y retener el talento, por tanto de esta manera se destaca que el aprendizaje en la organización derivado de la interacción y participación de los empleados es un elemento vital que incide en la búsqueda de dicha competitividad en las empresas.

Según López, García y García (2012, p. 13), “se aborda el aprendizaje como un fenómeno que no solo ocurre en las mentes de los individuos, sino también en los grupos, en las organizaciones y en las comunidades de organizaciones”.

Los miembros de una organización son los encargados de llevar a cabo los objetivos y metas basándose en ideales, como parte de la filosofía institucional que se encarga de orientar y guiar las acciones como deben ser realizados por dichos miembros que en conjunto forman el carácter o el comportamiento de la organización, el cual es un elemento difícil de copiar o de transferir a otra organización.

De acuerdo con López, García y García (2012, p. 14), “se dice que el aprendizaje ocurre cuando se presenta un cambio en los conocimientos que posee la organización, aunque ello no implique un cambio en su comportamiento”.

Shrivastava (citado por López, García y García, 2012, p. 14) considera que “el aprendizaje organizativo es un proceso colectivo en el cual los individuos adquieren el conocimiento en primer lugar, pero el proceso es afectado por un amplio conjunto de variables sociales, políticas y estructurales que implican compartir el conocimiento y las creencias entre ellos”.

Por tanto se entiende que el aprendizaje organizativo es el conjunto de experiencias, valores, comportamientos que comparten entre sí los miembros de una organización, en la cual dichos aprendizajes influyen en la estructura,

relaciones interpersonales, la política, productividad y competitividad como parte de su cultura.

Heydebrand (citado por Varela y Baca, 2010) señala que “una forma organizacional es aquella organización laboral en la que se agrupan alrededor de la categoría de fuerza humana seis dimensiones: tamaño de la fuerza de trabajo, objeto de trabajo, medios de trabajo, división del trabajo, control de trabajo, y propiedad y control”.

Por consiguiente, Aguerrondo (1996, p. 11) señala que “toda institución debe organizarse para la consecución de sus fines y, por lo tanto, debe tener capacidad para corregir los desvíos. Esta corrección de los desvíos puede pensarse desde dos perspectivas, que darán dos modelos bien dispares de cómo organizarla y cómo administrarla”.

De acuerdo con los autores anteriores, se destaca que las organizaciones deben ser capaces de generar sus espacios que propicien el cambio dentro de las mismas, a partir de la participación activa de sus miembros, los cuales deben de aportar sus experiencias para contribuir a la mejora continua de las organizaciones, por lo que es necesario que los directivos pongan en marcha un liderazgo compartido capaz de otorgar a los participantes facultad de voz y acción que en cuyo consenso generará decisiones más acertadas, por lo que se requiere una herramienta para administrar y facilitar la gestión de dichas experiencias y que sean de utilidad en los retos que en distintos momentos las empresas afrontarán.

3. LAS ORGANIZACIONES, LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las organizaciones son concebidas como “el conjunto de individuos que comparte una cultura para llevar a cabo una serie actividades en aras de lograr un objetivo en común”, si bien las organizaciones han surgido con la finalidad de concretar esfuerzos en conjunto que entre los miembros que las integran sean capaces de generar resultados favorables en la consecución

del fin compartido, y que a menudo se ve reflejado en productos y servicios para ofrecer a una sociedad cada vez más demandante, que constantemente exige un cambio para lograr un desarrollo favorable.

En el contexto actual una de las tendencias que han surgido para fomentar dicho desarrollo de las organizaciones corresponde a la sociedad del conocimiento, la cual tiene como propósito fundamental el uso del conocimiento de distintas organizaciones, grupos y personas para ser tomado en consideración y que ayude a resolver problemas en determinadas situaciones.

Según el Sistema Nacional de Educación a Distancia (s. f.), “la sociedad del conocimiento se caracteriza porque el conocimiento es el principal componente de cualquier actividad, ya sea económica, social o cultural. La información y el conocimiento son el principal recurso de toda actividad y también se constituyen en su producto”.

Así también la UNESCO (2005, p. 19) señala que “en las sociedades del conocimiento, los valores y prácticas de creatividad e innovación desempeñarán un papel importante –aunque sólo sea por su capacidad de poner en tela de juicio los modelos existentes– para responder mejor a las nuevas necesidades de la sociedad. La creatividad y la innovación conducen asimismo a promover procesos de colaboración de nuevo tipo que ya han dado resultados especialmente fructíferos”.

Por lo tanto, de acuerdo con las posturas de los autores, se concreta que una sociedad del conocimiento se trata de la integración de las experiencias de los miembros que conforman una organización en la que convergen en una cultura participativa e inteligencia colectiva que formará una herramienta de gran apoyo para las presentes y futuras generaciones que permitirá tornarse más creativos e innovadores para lograr mejores resultados sobre las demandas que la sociedad manifiesta.

Si bien es necesario contar con una sociedad en la cual el conocimiento sea un recurso de gran valor para afrontar los retos que la sociedad global presenta y que gracias a la transferencia y la gestión de dichos aprendizajes podrán ser aplicados en tiempo y forma para obtener mejores resultados y

seguir incrementando tal recurso a partir de las lecciones aprendidas, y es necesario destacar que la gestión debe ser eficiente, pertinente y de gran amplitud para poder llegar a donde es requerido dicho conocimiento para responder al momento.

Según Fernández (citado por Raudales, 2014, p. 4), “la gestión humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización”.

Se destaca entonces que una organización que desea mantenerse activa y competitiva debe de contar y hacer uso del conocimiento colectivo para que éste pueda ser de utilidad, y por lo tanto es necesario contar con un medio que pueda proveer dicho conocimiento a las personas que están tratando de resolver problemas de cualquier magnitud dentro de las organizaciones, así como de las distintas sociedades, para poder transformar las actuales realidades.

4. METODOLOGÍAS PARA DESARROLLAR ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE

Una metodología surge con el propósito de brindar una serie de pasos y/o pautas a seguir para la realización de un conjunto de actividades que conlleve a un resultado previsto.

Según EcuRed (s. f.), “parte del proceso de investigación o método científico, que sigue a la propedéutica, y permite sistematizar los métodos y las técnicas necesarias para llevarla a cabo”.

Dentro del desarrollo organizacional se ha incluido a varias disciplinas en su afán de explicar y presentar propuestas que tengan como objetivo establecer metodologías para llevar a las organizaciones a aprender mejor, dando paso a

evolucionar en la forma de hablar de aprendizaje organizacional a establecer organizaciones inteligentes o de aprendizaje.

El término de “organizaciones inteligentes” o “de aprendizaje” apareció por aporte de Peter Senge en 1990, señalando que en la medida que una organización aprenda con mayor rapidez quizás sea su única ventaja ante la competencia, que plasmó en su obra la “quinta disciplina”, la cual viene a exponer que para crear dichas organizaciones se deben de considerar cinco disciplinas, que se conforman por dominio personal, modelos mentales, visión compartida, trabajo en equipo y pensamiento sistémico (Alhama *et al.*, 2004).

La primera disciplina, el dominio personal, comprende todo aquello de lo que una persona a través de su consenso interno considera que es capaz de aportar de manera individual, como lo son atributos, dominio y experiencias que ayuden a la organización de la cual es miembro. La segunda se enfoca a los modelos mentales, los cuales son todas aquellas percepciones, posturas y paradigmas que cada uno de los integrantes de la organización manifiesta sobre la realidad que perciben y que a su vez incide significativamente en las maneras desempeñarse, relacionarse y tomar decisiones; es importante destacar que tales modelos pueden influir de manera positiva o negativa dentro de las organizaciones.

La tercera disciplina se enfoca la visión compartida, la cual consiste en buscar un objetivo en común en el cuales los miembros de una organización sean capaces de converger para unificar esfuerzos y desde luego emprender acciones que ayudarán a trabajar de manera conjunta. La cuarta disciplina es el trabajo en equipo, la unión de los todos los miembros de una organización para lograr un objetivo en común a través de la realización de acciones que cada unos de éstos deberá ejercer para lograr los resultados esperados y contribuir a ser mejor.

La quinta disciplina es el pensamiento sistémico, es el resultado de las unión de las cuatro disciplinas anteriores que concretarán la perspectiva de que una organización sea capaz de utilizar los aprendizajes de todos sus miembros

para afrontar los retos y demandas que el contexto les presente para poder adaptarse a tales situaciones basándose en su capacidad de aprender en conjunto, otorgando un valor que influirá en su trascendencia ante la competencia.

Como se menciona anteriormente, Peter Senge acuñó el concepto de “organizaciones de aprendizaje” o “inteligentes”, el cual tiene como principal postulado que el aprendizaje que poseen los individuos de una organización es el activo más valioso y poderoso para cambiar y afrontar los retos ante un mundo cada vez más voraz. Por tanto, Senge planteó las bases sobre las organizaciones que aprenden y dio las pautas para establecer metodologías.

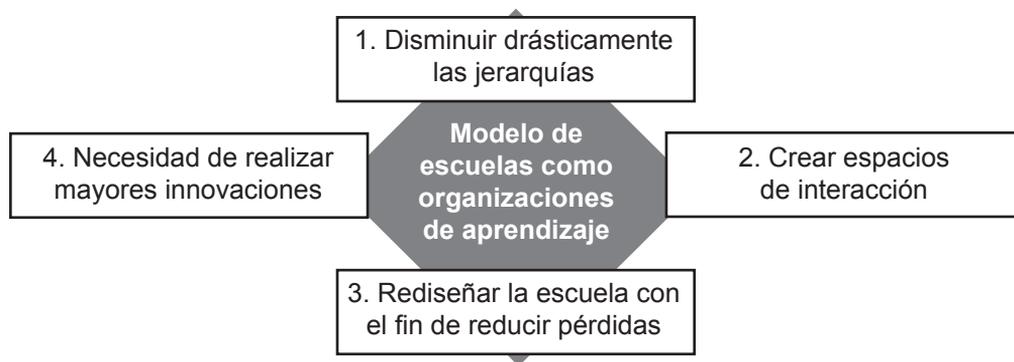
Aguerrondo (1996) plantea un modelo para las escuelas como organizaciones de aprendizaje, señalando que se necesitan escuelas inteligentes, es decir, escuelas organizadas flexiblemente con capacidad de transformación permanente, y manifiesta que para poner en práctica el modelo se deben considerar los siguientes elementos: primero, disminuir drásticamente las jerarquías; segundo, crear espacios de interacción; tercero, rediseñar la escuela con el fin de reducir pérdidas, y cuarto: la necesidad de realizar mayores innovaciones en todos los niveles del personal.

El primero consiste en disminuir drásticamente las jerarquías, se debe considerar la creación de equipos autónomos para lograr flexibilidad y rapidez, mientras que el segundo considera crear espacios de interacción, se menciona que debe prestarse una gran importancia al intercambio y reflexión conjunta entre los individuos como parte del sistema; por otra parte, el tercer elemento es rediseñar la escuela con el fin de reducir pérdidas, proceso en el cual es necesario tomar consideraciones de forma grupal e individual de las necesidades que generan pérdidas concretas. El cuarto elemento señala la necesidad de realizar mayores innovaciones en todos los niveles del personal, haciendo énfasis en que todas las personas necesitan ser capaces de crear, innovar y responder a las demandas que se van presentando.

Destacando los cuatro elementos señalados, es necesario considerar la importancia de la gestión que ayude a la conducción de dicha propuesta, para poder darle una dirección que ayude a cumplir el objetivo.

Si bien se destaca que este modelo propone cuatro aspectos fundamentales que serán de gran apoyo para lograr aprender en las organizaciones, se observa como consideración de relevancia la colaboración, la participación colectiva y la gestión para lograr unificar esfuerzos que ayuden a consolidar el aprendizaje entre sus miembros.

Figura 1. Modelo de escuelas como organizaciones de aprendizaje.

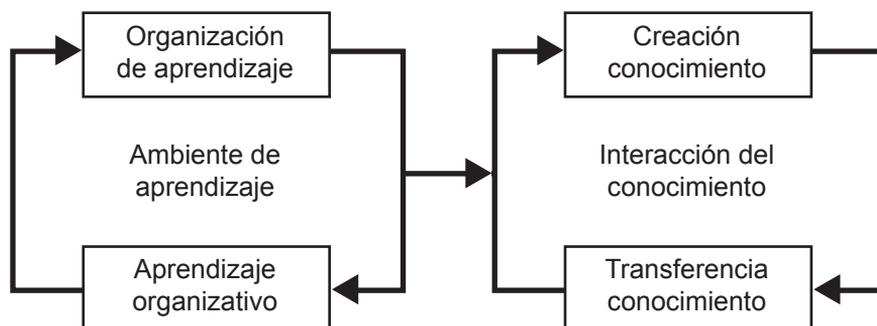


Fuente: elaboración propia basada en Aguerrondo, I. (1996).

Por otra parte, Gil y Carrillo (2013) plantean el modelo de creación de conocimiento en la organización, el cual parte de la importancia de la creación de ambientes que proporcione las herramientas para que exista una interacción del aprendizaje que sea de aplicación dentro de sus prácticas entre los miembros que la conforman.

“Se fundamenta en dos procesos, el primero, el desarrollo de ambientes de aprendizaje que facilitan la creación de conocimiento fruto del aprendizaje, y el segundo, el impulso de la interacción del conocimiento, este proceso permite, a su vez, la creación de conocimiento consecuencia de la interacción” (Gil y Carrillo, 2013, p. 739).

Figura 2. Modelo de creación de conocimiento en organizaciones a partir del aprendizaje.



Fuente: Gil, A. J. y Carrillo, F. J. (2013). “La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje”.

Además Gil y Carrillo (2013, p. 739) señalan que dicho modelo expone: “La creación de un ambiente de aprendizaje se basa en el siguiente axioma: el conocimiento de los principios de aprendizaje (ámbito de estudio del aprendizaje organizativo) proporciona estrategias tendentes al desarrollo del aprendizaje en las organizaciones (tema de estudio de la organización de aprendizaje)”. Huber (citado por Gil y Carrillo, 2013, p. 740) señala que “el aprendizaje organizativo ocurre a través de cuatro procesos: la adquisición de la información, la distribución de la información, la interpretación de la información y la memoria organizativa”.

En este modelo se destaca la importancia de implantar espacios capaces de crear las condiciones que propicien la existencia de aprendizajes dentro de la organización, y por consiguiente se pretende que se apoye a la fluidez y eficiente intercambio de aprendizajes entre los miembros de la misma.

Coll (citado por Gil y Carrillo, 2013, p. 742): “Para realizar este proceso de interacción se deben crear espacios de cooperación que faciliten el intercambio y la reflexión conjunta, y que deben estar diseñados como parte de los modelos organizativos. En la medida que aumente la intensidad de los intercambios se intensifica la interacción del conocimiento, porque esta

situación de intercambio de información es una situación de aprendizaje en la que se construye conocimiento”.

Por consiguiente, el “modelo mexicano de formación dual” pretende que los estudiantes obtengan una formación más pertinente, que deberá traducirse, para las empresas, en mayores niveles de productividad y menor rotación del personal calificado, menores tasas de desempleo y más ingresos para los jóvenes egresados, e implicará para los planteles escolares una renovación permanente de sus planes y programas de estudios, así como la colocación exitosa de sus egresados.

Dicho modelo mexicano de formación dual plantea que esta propuesta debe apoyarse del modelo de valoración del aprendizaje en ingeniería, el cual pretende identificar las particularidades y áreas de oportunidad que una organización puede tener al momento de plantear propuestas de aprendizaje organizacional; dicho modelo propone cinco momentos cruciales: 1. Detección de necesidades de aprendizaje, 2. Evaluación de competencias, 3. Plan para fortalecer el aprendizaje y desempeño, 4. Evaluación de aprendizaje por competencia, y 5. Definir la estrategia de aprendizaje (Alarcón *et al.*, 2016).

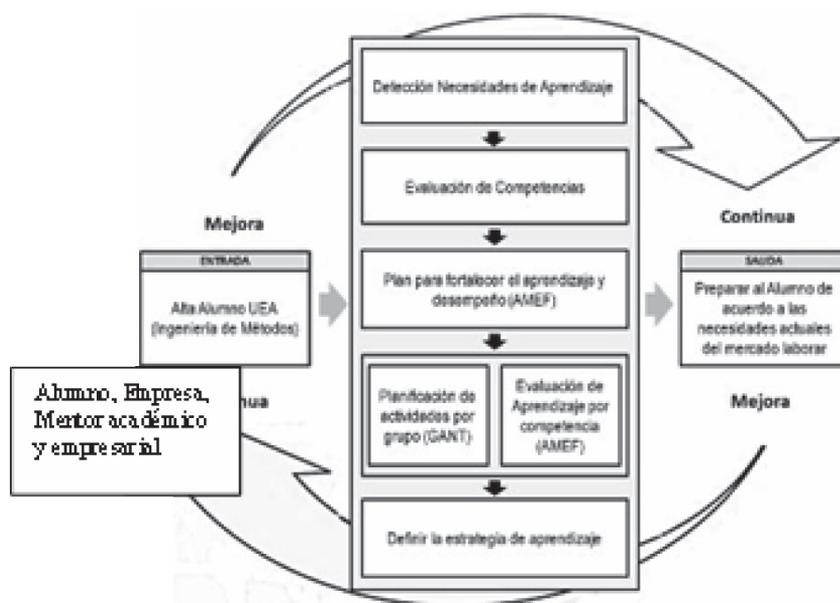
El primer momento consiste en valorar el aprendizaje que el alumno posee a través de las asignaturas que ha cursado dentro de su institución. El segundo corresponde a evaluar las competencias que poseen los aspirantes seleccionados para poderlas cuantificar, manejando cuatro niveles: el nivel cero manifiesta que no es apto; el uno, nivel básico o principiante; el dos señala que siguiendo métodos o guías establecidas; el tercero que se maneja adecuadamente, es independiente y experto en el tema, y el cuarto indica que se maneja de manera independiente y es experto.

El tercer momento se refiere a evaluar temas y actividades que se abordarán en la estancia en la empresa, analizando las competencias que debe desarrollar cada uno de éstos para evidenciar las posibles fallas y/o complicaciones que se tendrían para que esto se pueda realizar; es importante jerarquizar las competencias como básicas, genéricas y específicas. El cuarto momento indica que se debe identificar las necesidades y oportunidades

sobre las competencias de los alumnos y será el punto de partida para trazar el plan de acción que contemple los elementos de una manera integral para los resultados esperados.

Finalmente, el quinto momento destaca que, una vez que se ha evaluado las competencias de los alumnos, es necesario otorgarles una posición de acuerdo a la taxonomía de Bloom, será de importancia para contribuir a la estructuración de una evaluación integral que sirva para construir un plan de acción acorde a las necesidades pertinentes (Alarcón *et al.*, 2016).

Figura 3. Modelo de valoración del aprendizaje en ingeniería.

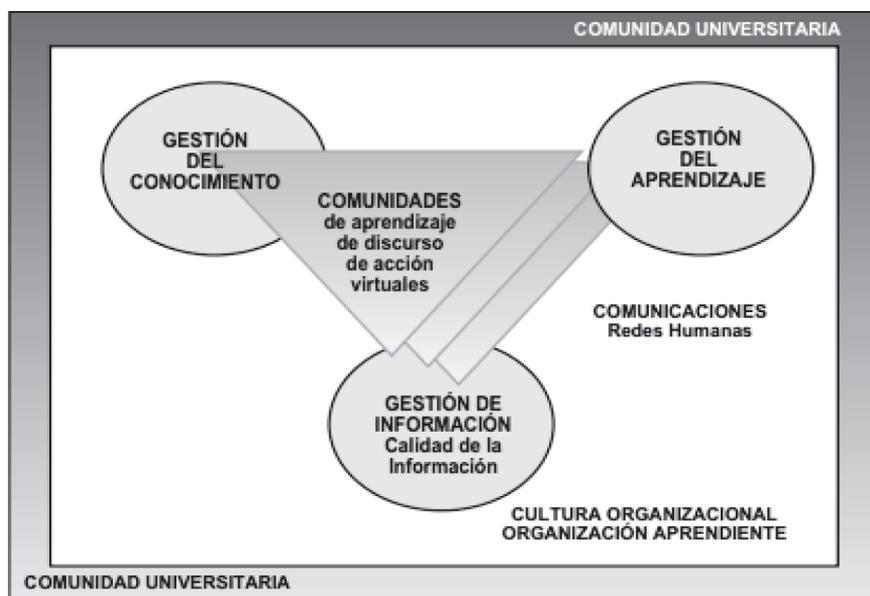


Fuente: Alarcón, E. *et al.* (2016) “Resultados obtenidos en el sector empresarial del modelo de educación dual de la Coparmex-EdoMex-OTE”.

El modelo dual está enfocado hacia la evaluación como su principal labor, destacando la importancia de encontrar necesidades, valorarlas y posicionar dichas necesidades de competencias; ayudará a las organizaciones a estructurar un plan más eficiente que influya en el desarrollo de competencias de los integrantes con el fin de mejorar sus desempeños.

Existe otra metodología denominada Ágora, la cual presenta un modelo integrado de los procesos de gestión de la información, gestión del conocimiento y gestión del aprendizaje organizacional, la cual se llevó a cabo con la intención de describir la función de cada elemento que integra el sistema de bibliotecas universitarias.

Figura 4. Modelo Ágora.



Fuente: Ahumada F, L., y Bustos G., A. (2004). “Modelo Ágora: un modelo integrado de gestión del conocimiento, la información y el aprendizaje organizacional en bibliotecas universitarias”.

En el primer aspecto, que es la gestión de la información, Ahumada y Bustos (2004, p. 39) mencionan que “debe estar basada en los requerimientos o las necesidades de información de los usuarios del sistema o servicio. Por tanto, la gestión de la información debe necesariamente partir por la identificación de las necesidades de información y el perfil de los usuarios del sistema, transformándose ésta en una actividad permanente dado el carácter cambiante de sus necesidades”.

El segundo aspecto, que corresponde a la gestión del conocimiento, señala que “este proceso tiene lugar dentro de una comunidad de aprendizaje, en donde se crea y expande el conocimiento en una dinámica constante entre lo tácito y lo explícito. Estas comunidades de aprendizaje son comunidades emergentes; es decir, no son deliberadamente creadas por un agente externo para desarrollar una actividad específica, sino que surgen de la actividad misma como una manera de dar respuesta a los problemas cotidianos que se le van presentando a dicha comunidad” (Ahumada y Bustos, 2004).

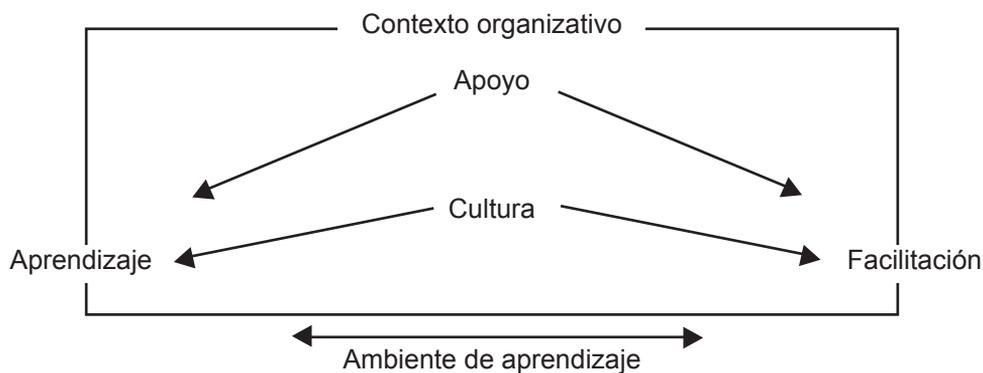
El tercer componente del modelo, la gestión del aprendizaje organizacional, destaca “el aprendizaje de los funcionarios miembros del Sistema de Bibliotecas, pues el mayor desafío aquí está es que el funcionario del Sistema de Bibliotecas asuma un rol formador y que se capacite para ello. Lo que supone contar con los conocimientos necesarios que le permitan responder a las demandas de los usuarios y, por otro lado, implica una motivación y un compromiso con el desafío de la calidad en la formación” (Ahumada y Bustos, 2004, pp. 39 y 40).

Por lo tanto, el modelo *Ágora* focaliza su atención hacia la vinculación de las necesidades y la utilización del aprendizaje generado, el cual surge de la identificación a partir de ese principio para localizar la información requerida, donde posteriormente se pueda concentrar el conocimiento con el propósito de apoyar y facilitar su uso para ser implementado en la solución de problemas.

Finalmente, el modelo *ACAF* de organización de aprendizaje, el cual toma como elementos claves cuatro macroatributos o propiedades: 1) el apoyo del liderazgo al aprendizaje; 2) la cultura de aprendizaje; 3) el aprendizaje de los individuos en las organizaciones, y 4) los facilitadores del aprendizaje.

Dicho modelo pretende lograr una organización de aprendizaje, la cual estará solventada por un liderazgo capaz de fomentar la participación activa del aprendizaje dentro de las organizaciones, para asegurar plenamente su transferencia.

Figura 5. Modelo ACAF de organización de aprendizaje.



Fuente: Gallego, D. J., y Gil, A. J. (2012). “La construcción de organizaciones de aprendizaje a través del liderazgo”.

El modelo mencionado, según Gallegos y Gil (2012, p. 47), “se fundamenta en el apoyo de los líderes de las organizaciones para crear ambientes de aprendizaje. El ambiente de aprendizaje, que son las condiciones que surgen en las organizaciones y las actitudes de las personas hacia el aprendizaje, se construye a través de: la cultura de aprendizaje, el aprendizaje de todas las personas en la organización, y la facilitación por la organización del aprendizaje”.

En lo que respecta al apoyo del liderazgo al aprendizaje, se señala que el liderazgo debe ser visionario, comprometido, participativo inspirador, donde el *empowerment* se implemente entre miembros, destacando este elemento de vital importancia. En la cultura de aprendizaje se señala que hay que considerar que dentro de la organización existe una serie de comportamientos que influyen en la forma de pensar, actuar y aprender de sus integrantes, los cuales son compartidos en la denominada “cultura organizativa”, por lo que es importante normar, estandarizar para construir mejor dicha cultura.

Por otra parte, el aprendizaje de los individuos en las organizaciones plantea la importancia de aportar las condiciones para fomentar el aprendizaje

desde distintas herramientas como el *coaching* y el *mentoring*, dichas acciones permitirán el intercambio de información entre los integrantes del grupo y se formarán de forma individual y grupal para la realización de su trabajo.

Los facilitadores del aprendizaje, como señala Nevis (citado por Gallegos y Gil, 2012, p. 60), “representan las estructuras y los procesos que afectan a la facilidad o dificultad de que ocurra el aprendizaje en la organización”.

5. MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó un estudio exploratorio sobre distintas metodologías que proponen en su implementación formar organizaciones de aprendizaje, dicha información se recopiló mediante la consulta bibliográfica; así también se tomó en consideración un enfoque descriptivo, pues se exponen las características que comparten entre las distintas metodologías de organizaciones de aprendizaje, que ayudó a encontrar los puntos en que convergieron y resultaron similares para conformar dichas propuestas, siendo un aspecto de gran interés que establezca un marco referencial para futuros planteamientos sobre los elementos a requerir para formar organizaciones de aprendizaje.

Aunado a lo anterior, el diseño de esta investigación corresponde al transeccional, ya que se recopiló la información en una sola ocasión, por lo que se obtuvieron resultados que trataron de describir a las distintas metodologías sobre sus concepciones y aspectos en común; partiendo de la base de la “quinta disciplina” de Peter Senge, fueron revisadas cinco metodologías: escuelas como organizaciones de aprendizaje (OA), creación de conocimiento en organizaciones partir del aprendizaje, valoración del aprendizaje en ingeniería Ágora y ACAF de organización de aprendizaje.

Las variables a considerar fueron los elementos de metodología, así como las organizaciones de aprendizaje.

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez que se analizaron las tendencias de las organizaciones de aprendizaje que plantea Senge, se procedió a la revisión de cinco metodologías en las cuales se identificaron los elementos importantes que definieran cómo funcionan tales; se logró observar que la mayoría (cuatro metodologías) tuvo aspectos similares, como creación de ambientes de aprendizaje, participación activa de los miembros, facilitación y gestión de la información, conocimiento y aprendizaje, y liderazgo.

Por tanto se señala que en la creación del ambiente se logró observar que tres metodologías ponen de manifiesto la importancia de tener un ambiente que favorezca a la construcción del aprendizaje, como lo es tener espacios y medios que faciliten la integración de los miembros; mientras que en la participación activa de los miembros las cinco metodologías comparten esta característica, de las cuales aseguran que pueden proponer, aportar ideas y experiencias de apoyo para el aprendizaje organizacional, señalan la importancia del *empowerment* y del trabajo colaborativo y de equipo.

Además, las cinco metodologías destacan la facilitación y gestión de la información, conocimiento y aprendizaje como una parte fundamental para el principio de organizaciones de aprendizaje que comprende desde el uso de la capacitación, *coaching*, *mentoring*, gestión para proveer y transferir información, conocimiento y aprendizaje en lo individual, grupal y en lo colectivo de la organización para permear y cimentar una cultura.

Finalmente, el liderazgo se destaca como parte fundamental que viene a apoyar a los elementos de la participación activa, así como a la facilitación y gestión de la información, conocimiento y aprendizaje, si bien es necesario contar con un liderazgo participativo, democrático, para un sistema abierto que fomente la integración armónica de tales componentes; si bien una organización de aprendizaje debe de permitir la apertura a nuevas ideas, para que esto exista es necesario contar con liderazgo comprometido y visionario.

Tabla 1. Comparación entre las metodologías de organización de aprendizaje.

Metodologías	Componentes destacados de las metodologías				Relación con la quinta disciplina
	Creación de ambiente	Participación activa	Facilitación y gestión	Liderazgo	
Escuelas como OA	Considera importante	Es considerado de relevancia	Sí lo considera, mas es explícito	Lo maneja pero de forma implícita	Existe una estrecha relación
Creación de conocimiento a partir del conocimiento	Es parte fundamental del modelo	Se contempla, pero no de manera explícita	Lo destaca como de gran relevancia	Se destaca, pero de manera implícita	Sí existe una gran influencia de esta
Valoración del aprendizaje en ingeniería	No lo considera	Es parte fundamental	Es parte fundamental	No señala como aspecto importante	Solo se avoca al proceso de evaluación
Ágora	No lo considera	Se contempla pero no se hace explícito	Es parte crucial para el modelo	Es vital tanto en lo individual y grupal	Existe influencia del pensamiento sistémico
ACAF de organización de aprendizaje	Los destaca como prioridad	Es un elemento crucial	Es un factor importante en el modelo	Es vital para la transferencia del aprendizaje	Existe una estrecha relación

Fuente: elaboración propia.

Se destaca que se cumplió el objetivo de la investigación, ya que se analizaron los componentes que integran las metodologías para el desarrollo de organizaciones de aprendizaje, y por tanto no se rechaza la hipótesis de que la mayoría de las metodologías para la organizaciones de aprendizaje comparten elementos comunes, así también que el principal elemento en común es el manejo de un sistema abierto y participativo, que está presente en las características de la creación de ambientes de aprendizaje, participación activa de los miembros, facilitación y gestión de la información, conocimiento y aprendizaje, y finalmente el liderazgo.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Formamos la organización para que las ideas fuesen encauzadas a una sola visión, cuya consecución se convirtiera en la principal misión, sólo que olvidamos que como seres humanos estamos propensos al caos y a la confusión, considerado nuestro gran defecto por fallos de configuración.

Para crear propuestas y modelos de organizaciones de aprendizaje es necesario considerar elementos como creación de ambientes de aprendizaje, participación activa de los miembros, facilitación y gestión de la información, conocimiento y aprendizaje, y liderazgo. Finalmente, debe ser un trabajo paulatino que requiere vencer el escepticismo y las paradojas que el cambio en las organizaciones presentan.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, I. (1996). “La escuela como organización de aprendizaje”. Recuperado el 29 de marzo de 2016, de *Researchgate*: https://www.researchgate.net/profile/Ines_Aguerrondo2/publication/44822065_La_Escuela_como_organización_inteligente/links/53f518c90cf22be01c3f6f1f.pdf.
- Ahumada F, L., y Bustos G., A. (2004). “Modelo Ágora: un modelo integrado de gestión del conocimiento, la información y el aprendizaje organizacional en bibliotecas universitarias”. Recuperado el 15 de abril de 2016, de Universidad Católica de Colombia: http://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatólica/revistas_ucatólica/index.php/acta-colombiana-psicología/article/view/478/475.
- Alarcón, E., Castro Salinas, M., y Torres Jaime, E. (2016). “Resultados obtenidos en el sector empresarial del modelo de educación dual de la Coparmex-EdoMex-OTE”. Recuperado el 16 de abril de 2016, de ANFEI: <http://www.anfei.org.mx/revista/index.php/revista/article/view/205/698>.
- Alhama, R. F. (septiembre de 2004). “Nuevas formas organizativas”. Recuperado el 10 de abril de 2016, de *Biblioteca de Economía y Enciclopedia Multimedia Virtual Interactiva*: <http://www.eumed.net/cursecon/librería/2004/rab/2.1.4.htm>.
- Bello, J. (noviembre de 2015). “¿Cómo opera el liderazgo en las redes sociales?”. Recuperado el 28 de marzo de 2016, de XVIII Congreso Internacional Edutec “Educación y tecnología desde una visión transformadora.”: http://www.edutec.es/sites/default/files/congresos/edutec15/ARTICULOS/PEI-Políticas_Educativas_y_de_Investigación/jbello_liderazgo_redes_sociales.pdf.
- EcuRed (s. f). “Concepto de metodología”. Recuperado el 14 de abril de 2016, de EcuRed: <http://www.ecured.cu/Metodolog%C3%ADa>.

- Gallego, D. J., y Gil, A. J. (enero-junio de 2012). “La construcción de organizaciones de aprendizaje a través del liderazgo”. Recuperado el 17 de abril de 2016, de *Portal de revistas Universidad del Rosario*: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1892/2047>.
- Garay, L. (1998). “Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996”. Recuperado el 14 de abril de 2016, de Banco de la República Colombia: <http://www.banrepultural.org/blavirtual/economía/industrialatina/246.htm>.
- Gil, A. J., y Carrillo, F. J. (agosto de 2013). “La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje”. Recuperado el 15 de abril de 2016, de *Intangible Capital*: <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/14111/Gil%20López.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (s. f.). “¿Qué es la competitividad?”. Recuperado el 14 de abril de 2016, de Instituto Mexicano para la Competitividad: http://imco.org.mx/videos_es/qué_es_competitividad_-_imco/.
- López, E. G. (23 de noviembre de 2012). “De la organización que aprende a la organización ambidiestra: evolución teórica del aprendizaje organizativo”. Recuperado el 7 de abril de 2016, de *Scielo*: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v25n45/v25n45a02.pdf>.
- Raudales, N. (21-24 de octubre de 2014). “La gestión humana como clave de la competitividad en el entorno global”. Recuperado el 14 de abril de 2016, de Asamblea General de ALAFEC: <http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/xiv/ponencias/10.01.pdf>.
- Sistema Nacional de Educación a Distancia (s. f.). “Sociedad del conocimiento”. Recuperado el 14 de abril de 2016, de Sistema Nacional de Educación a Distancia: <https://www.sined.mx/socconocimiento.html>.
- UNESCO. (2005). “Hacia las sociedades del conocimiento”. Recuperado el 14 de abril de 2016, de UNESCO: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>.
- Varela S., L., y Baca, P., J. R. (noviembre de 2010). “La gestión del conocimiento”. Recuperado el 28 de marzo de 2016, de *Contribuciones a las Ciencias Sociales*: <https://www.eumed.net/rev/cccss/10/vsdp.htm>.
- Vázquez, A. (agosto de 2015). “Cambio de modelo de desarrollo en los territorios innovadores: la complejidad del proceso”. Recuperado el 28 de marzo de 2016, de *Revista Mexicana sobre Desarrollo Local*: http://rmdl.uan.edu.mx/index.php/RMDL/article/viewFile/6/pdf_1.

Política editorial de la revista



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. Para tal efecto, los artículos se acompañarán de una declaración que indique su carácter inédito y el compromiso de que, de ser aceptado, se ajustará a los términos que el Consejo Editorial dictamine. 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.

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.

REQUISITOS PARA PUBLICAR

Los autores (autor y dos coautores) entregarán una versión electrónica del manuscrito en el buzón electrónico *fcarevista@uach.mx* o *fcainvestigación2015@gmail.com*. 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, extensiones 6623 y 6609). Todo manuscrito deberá acompañarse con la carta de autoría firmada por todos los autores, cuyo formato es proporcionado en el mismo Departamento de Investigación. 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 20 cuartillas, incluyendo 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 desarrolladas 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.
- Autor(es).
- Resumen.
- Palabras clave.
- Introducción.
- Materiales y métodos
- Resultados y discusión.

- Conclusiones y recomendaciones.
- Literatura citada y/o consultada, bibliografía o referencias bibliográficas.

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.
- Introducción.
- Materiales y métodos.
- Resultados y discusión.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Bibliografía.

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.

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 de 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(es).
- Resumen.
- Palabras clave.

- Introducción.
- Desarrollo del tema. El tópico es analizado y discutido bajo este apartado.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Bibliografía.

4. *Reseña crítica*

Estará conformada por comentarios y aportaciones de tipo crítico al trabajo reseñado, de reciente publicación y que cumple con el espíritu de la revista. Por ejemplo de un libro de divulgación científica. Componentes:

- Resumen (en 8-10 renglones describir el libro).

Ejemplo:

Reseña crítica que viene en el libro *Cómo leer la ciencia para todos. Géneros discursivos*, de Margarita Alegría, perteneciente a la colección “La ciencia para todos” del Fondo de Cultura Económica. En dicho libro se dan las recomendaciones para realizar un resumen, una reseña o un ensayo de un libro de divulgación científica. He ahí el texto modelo que propone la autora. La reseña crítica hace referencia a la publicación *El colesterol: lo bueno y lo malo*, de Victoria Tudela.

- *Abstract.*
- Datos bibliográficos del libro reseñado.

Ejemplo: En la colección del Fondo de Cultura Económica, “La ciencia desde México”, con el número 140 se ha publicado el libro *El colesterol: lo bueno y lo malo*.

- Introducción.
- Tesis.
- Opinión del autor(es).
- Desarrollo.
- Citas textuales del libro reseñado.
- Opinión del autor(es) resaltando adjetivos acerca del libro reseñado.
- Conclusiones.

CONSIDERACIONES GENERALES

1. El título se redactará hasta con un máximo de 15 palabras y estará relacionado con el objetivo del trabajo de investigación propuesto. Que describa el contenido clara, exacta y concisamente.
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 (ó 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. Deberá presentarse tanto en español como en inglés.
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, núm. de página”; ejemplo: “(Senge, 1999, p. 77)”. Toda la literatura citada y consultada deberá anotarse al final del artículo en orden alfabético. 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, etcétera.

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.

Para mayores informes:

Tel. 442 00 00 ext. 6623 y 6609

Correo electrónico: fcarevista@uach.mx.

Diagrama de flujo del proceso de recepción-arbitraje-publicación de un artículo en la revista

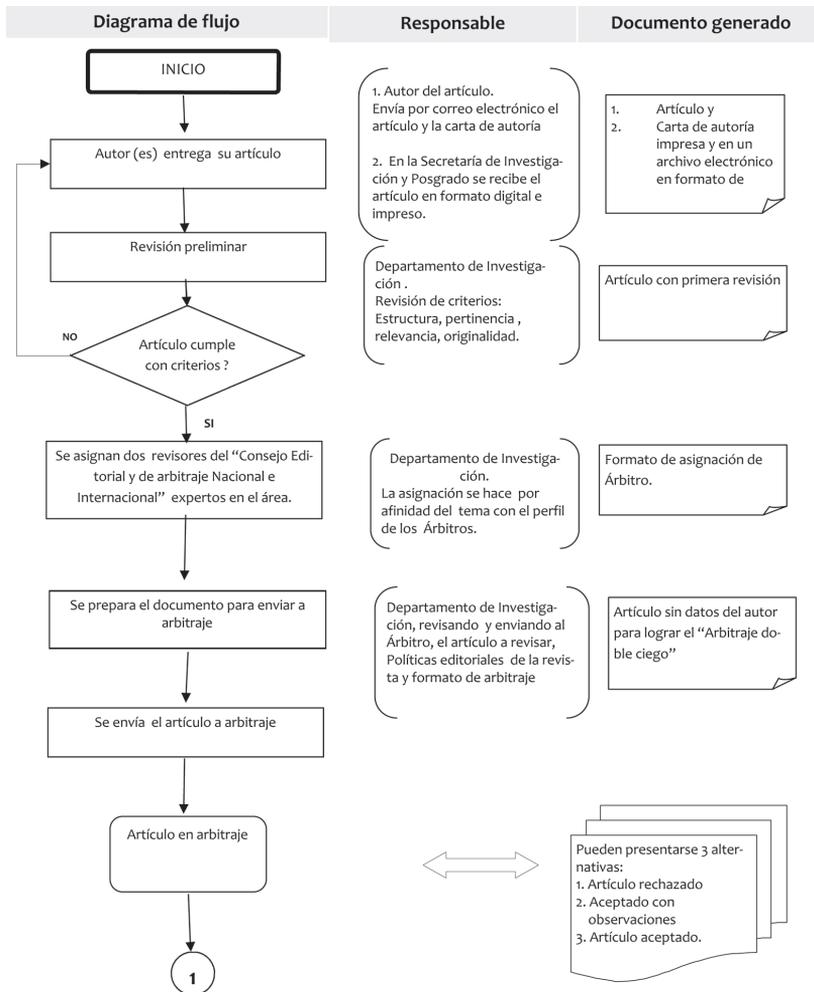
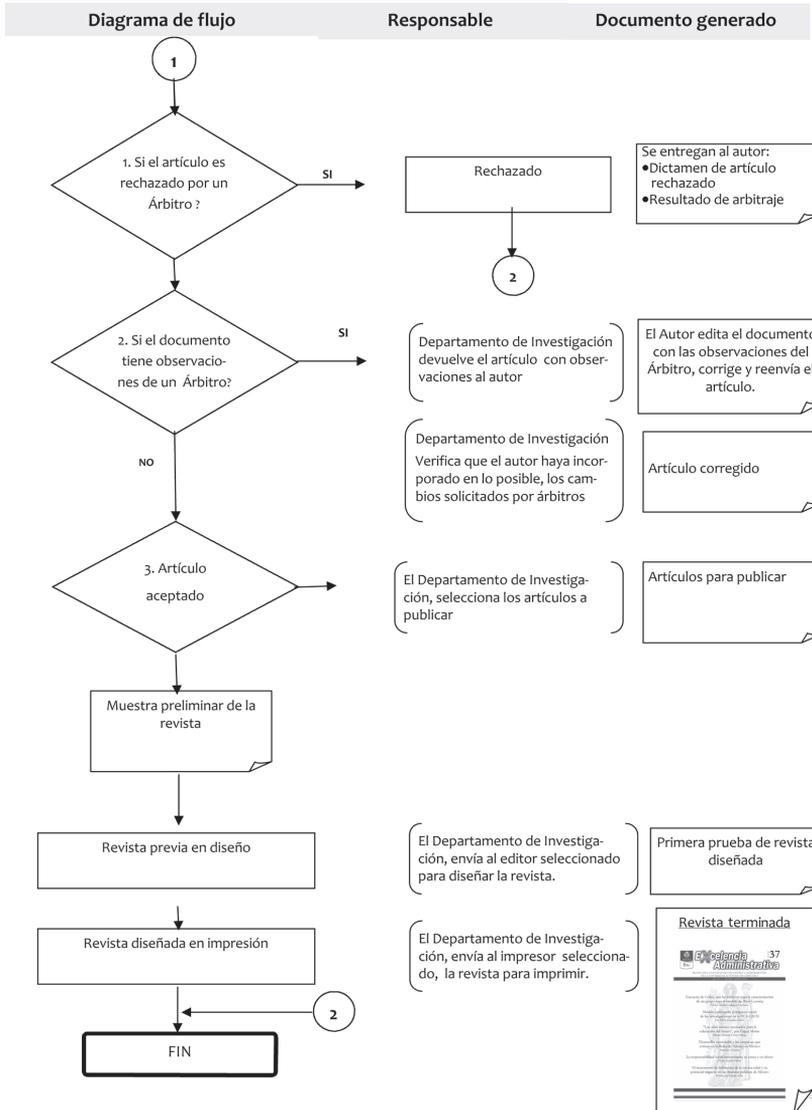


Diagrama de flujo del proceso de recepción-arbitraje-publicación de un artículo en la revista



Este número 36 de la revista
“Excelencia Administrativa”
se terminó de imprimir en junio de 2016
en Impresora Santander, S. A. de C. V.,
Ernesto Talavera #1207, Chihuahua, Chihuahua, México,
con un tiraje de 200 ejemplares.

Servicios editoriales: Jorge VILLALOBOS  enves ediciones



*“Forjando el futuro
con excelencia”*

