



EXcelencia Administrativa

NÚMERO 42

Revista Digital

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

Problemas económicos y sociales
del sistema de pensiones en México
César Báez Terrazas

Análisis econométrico correlacional del
comportamiento de la construcción de viviendas
en México, 2006-2011, 2012-2017
Efraín Torralba Chávez

El verdadero *marketing* no es complicado
Enrique Thompson Gutiérrez

Transparencia en las asociaciones civiles
que transitan hacia el cuarto sector
Gabriela Grijalva Jordán

Reflexiones sobre el desarrollo del talento humano
Luis Antonio Molina Corral

El *Coaching* como herramienta de transformación
Rosa María Caraveo Erives



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

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA

M.E. Luis Alberto Fierro Ramírez

Rector

Directores de área

M.C. Javier Martínez Nevárez

Secretario General

M.A. Herik Germán Valles Baca

Director Académico

M.F. Jesús Ubaldo Casillas García

Director Administrativo

M.A.V. Raúl Sánchez Trillo

Director de Extensión y Difusión Cultural

M.I. Ricardo Torres Knight

Director de Planeación y Desarrollo Institucional

M.P.E.A. Alfredo Ramón Urbina Valenzuela

Director de Investigación y Posgrado

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

M.F. Luis Raúl Sánchez Acosta

Director

Dr. Juan Óscar Ollivier Fierro

Secretario de Investigación y Posgrado

M.A. Servando Salcido Garza

Secretaria Administrativa

M.A.R.H. Ramón Torres Medina

Secretario Académico

Dra. Carmen Romelia Flores Morales

Secretaria de Planeación y Desarrollo Institucional

M.S.I. Marcelino Fraire Rodríguez

Secretario de Extensión y Difusión Cultural

REVISTA "EXCELENCIA ADMINISTRATIVA"

Consejo Editorial y de Arbitraje

M.F. Luis Raúl Sánchez Acosta

Presidente

Dr. Juan Óscar Ollivier Fierro

Secretario

Dra. Luz Elena Guzmán Ibarra

Editora Ejecutiva

Consejeros nacionales

Dra. Ana María Arras Vota

Facultad de Contaduría y Administración

Dra. Irma Leticia Chávez Márquez

Facultad de Contaduría y Administración

Dra. Carmen Romelia Flores Morales

Facultad de Contaduría y Administración

Dra. Myrna Isela García Bencomo

Facultad de Contaduría y Administración

Dra. María del Carmen Gutiérrez Díez

Facultad de Contaduría y Administración

Dr. Juan Oscar Ollivier Fierro

Facultad de Contaduría y Administración

Dra. Laura Cristina Piñón Howlet

Facultad de Contaduría y Administración

Consejeros nacionales externos a la Universidad Autónoma de Chihuahua

Dr. René López Auyón

Escuela Normal Capulhuac de México

Dra. María Elena López Serrano

Escuela Normal Capulhuac de México

Dr. Juan Roberto Reyes Solís

Universidad Valle de México, Campus Querétaro

Dr. Arturo Tavizón Salazar

Universidad Autónoma de Nuevo León, México

Dra. Silvia Leticia Zueck González

Universidad Nacional Autónoma de México

Consejeros internacionales

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. Santiago Manuel López García

Universidad de Salamanca, España

Magister en Lingüística Alicia Montero Murillo

Universidad del Zulia en Maracaibo, Venezuela

Leda Margarete Oro, Ph.D.

Universidade do Oeste de Santa Catarina, Brasil

Dra. Yazmin Pérez Suárez

Universidad Nacional de Colombia

Dra. Rocío Samino García

Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España

Dra. Bianca Vienni Baptista

Universidad de la República de Uruguay

Revisora

Dra. Luz Elena Guzmán Ibarra



EXcelencia Administrativa

NÚMERO
42

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

Problemas económicos y sociales
del sistema de pensiones en México
César Báez Terrazas

Análisis econométrico correlacional del
comportamiento de la construcción de viviendas
en México, 2006-2011, 2012-2017
Efraín Torralba Chávez

El verdadero *marketing* no es complicado
Enrique Thompson Gutiérrez

Transparencia en las asociaciones civiles
que transitan hacia el cuarto sector
Gabriela Grijalva Jordán

Reflexiones sobre el desarrollo del talento humano
Luis Antonio Molina Corral

El *Coaching* como herramienta de transformación
Rosa María Caraveo Erives





Excelencia Administrativa

NÚMERO 42

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

AÑO 14 • NÚM. 42 • JULIO-SEPTIEMBRE 2017

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA

M.E. Luis Alberto Fierro Ramírez

Rector

Directores de área

M.C. Javier Martínez Nevárez

Secretario General

M.A. Herik Germán Valles Baca

Director Académico

M.F. Jesús Ubaldo Casillas García

Director Administrativo

M.A.V. Raúl Sánchez Trillo

Director de Extensión y Difusión Cultural

M.I. Ricardo Torres Knight

Director de Planeación y Desarrollo Institucional

M.P.E.A. Alfredo Ramón Urbina Valenzuela

Director de Investigación y Posgrado

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

M.F. Luis Raúl Sánchez Acosta

Director

Dr. Juan Óscar Ollivier Fierro

Secretario de Investigación y Posgrado

M.A. Servando Salcido Garza

Secretaria Administrativo

M.A.R.H. Ramón Torres Medina

Secretario Académico

Dra. Carmen Romelia Flores Morales

Secretaria de Planeación y Desarrollo Institucional

M.S.I. Marcelino Fraire Rodríguez

Secretario de Extensión y Difusión Cultural

REVISTA "EXCELENCIA ADMINISTRATIVA"

Consejo Editorial y de Arbitraje

M.F. Luis Raúl Sánchez Acosta

Presidente

Dr. Juan Óscar Ollivier Fierro

Secretario

Dra. Luz Elena Guzmán Ibarra

Editora Ejecutiva

Consejeros nacionales

Dra. Ana María Arras Vota

Facultad de Contaduría y Administración

Dra. Irma Leticia Chávez Márquez

Facultad de Contaduría y Administración

Dra. Carmen Romelia Flores Morales

Facultad de Contaduría y Administración

Dra. Myrna Isela García Bencomo

Facultad de Contaduría y Administración

Dra. María del Carmen Gutiérrez Díez

Facultad de Contaduría y Administración

Dr. Juan Oscar Ollivier Fierro

Facultad de Contaduría y Administración

Dra. Laura Cristina Piñón Howlet

Facultad de Contaduría y Administración

Consejeros nacionales externos a la Universidad Autónoma de Chihuahua

Dr. René López Auyón

Escuela Normal Capulhuac de México

Dra. María Elena López Serrano

Escuela Normal Capulhuac de México

Dr. Juan Roberto Reyes Solís

Universidad Valle de México, Campus Querétaro

Dr. Arturo Tavizón Salazar

Universidad Autónoma de Nuevo León, México

Dra. Silvia Leticia Zueck González

Universidad Nacional Autónoma de México

Consejeros internacionales

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. Santiago Manuel López García

Universidad de Salamanca, España

Magister en Lingüística Alicia Montero Murillo

Universidad del Zulia en Maracaibo, Venezuela

Leda Margarete Oro, Ph.D.

Universidade do Oeste de Santa Catarina, Brasil

Dra. Yazmin Pérez Suárez

Universidad Nacional de Colombia

Dra. Rocío Samino García

Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España

Dra. Bianca Vienni Baptista

Universidad de la República de Uruguay

Revisora

Dra. Luz Elena Guzmán Ibarra

Contenido

Editorial	3	Transparencia en las asociaciones civiles que transitan hacia el cuarto sector	39
Problemas económicos y sociales del sistema de pensiones en México	7	<i>Autora:</i> Gabriela Grijalva Jordán <i>Coautores:</i> María Del Carmen Gutiérrez Díez Héctor Santana Portillo Dagoberto Pérez Piñón	
Análisis econométrico correlacional del comportamiento de la construcción de viviendas en México, 2006-2011, 2012-2017	17	Reflexiones sobre el desarrollo del talento humano	57
<i>Autor:</i> Efraín Torralba Chávez <i>Coautores:</i> Luz Elena Guzmán Ibarra José Luis Bordas Beltrán		<i>Autor:</i> Luis Antonio Molina Corral <i>Coautor:</i> Dagoberto Pérez Piñón	
El verdadero <i>marketing</i> no es complicado	31	El <i>Coaching</i> como herramienta de transformación	65
<i>Autor:</i> Enrique Thompson Gutiérrez		<i>Autora:</i> Rosa María Caraveo Erives	
		Política editorial de la revista “Excelencia Administrativa”	71
		Diagrama de flujo del proceso de recepción-publicación de un artículo en la revista “Excelencia Administrativa”	78

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>.

Indexación ante



Catálogo y Directorio

Folio: 25361

Fecha: 2016-06-13

<http://www.latindex.unam.mx/latindex/ficha?folio=25361>



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

DERECHOS DE AUTOR Y DERECHOS CONEXOS. Revista "Excelencia Administrativa", año 14, núm. 42, julio-septiembre 2017, es una publicación trimestral 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, Apartado Postal 1552, tel. 614-442-0000, extensiones 6623 y 6609, correo electrónico: fcarevista@uach.mx). Editora ejecutiva: Dra. Luz Elena Guzmán Ibarra. Certificado de reserva de derechos exclusivo del título 04-2015-120313044900-203, otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor (INDAUTOR). Responsable de la última actualización de este número, Dra. Luz Elena Guzmán Ibarra; fecha de la última modificación: 7 de enero de 2016. Indizada ante Latindex en 2016-06-13 con el folio No. 25361. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación, sin previa autorización del Instituto Nacional de Derecho de Autor.

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>.

Indexación ante



Catálogo y Directorio

Folio: 25361

Fecha: 2016-06-13

<http://www.latindex.unam.mx/latindex/ficha?folio=25361>



**Excelencia
Administrativa**

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

“Excelencia Administrativa”, año 14, núm. 42, es una revista trimestral (julio-septiembre de 2017) editada por la Universidad Autónoma de Chihuahua a través de la 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 ejecutiva: 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. ISSN 2448-6299, indizada ante Latindex en 2016-06-13 con el folio No. 25361. 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 septiembre de 2017 con un tiraje de 100 ejemplares.

Editorial

¿Qué es la filosofía de alto desempeño? ¿Cómo lograr un equipo de alto desempeño? Son algunas de las grandes interrogantes que han estado en mi mente desde el momento mismo que asumí la dirección de esta Facultad de Contaduría y Administración, pero sobre todo la inquietud de cómo lograr resultados de alto desempeño; en orden cronológico habrán de ser estos distintos momentos de esta administración, misma que pretendo que sea precisamente así, de alto desempeño; iniciaremos en esta nota editorial por definir y seleccionar aquella conceptualización que sea *ad hoc* a este propósito. Para H. Jeanes (1997, citado por Abraham Galván Cavazos, 2014), la filosofía de alto desempeño es el cumplimiento absoluto de las normas, estándares o expectativas; menciona que Japón es el precursor de esta filosofía de lograr la completa satisfacción del cliente mediante productos de alta calidad y bajo precio, continúa exponiendo que “en Japón todos los procesos en las empresas están diseñados para producir resultados extraordinarios a partir de personas ordinarias”, y entendiendo que algunas de las características de los equipos de alto desempeño son tener un objetivo definido y claro, buena comunicación y aprendizaje constante e innovación, entre otros, nos hemos propuesto que el gran equipo de trabajo de esta Facultad, integrado por maestros, administrativos, personal de apoyo y desde luego directivos, habremos de trabajar aunando fortalezas en beneficio de nuestra comunidad de aprendizaje con la firme pretensión de resultados más altos de los previstos.

En el entorno económico de nuestro país se presentan aristas que deben ser analizados desde diferentes perspectivas; sería una falacia decir “alto desempeño en todo”, corresponde a quien o quienes dirigimos instituciones formadoras de las nuevas generaciones fomentar la cultura de calidad, de mejores estándares, de objetivos desafiantes, etc., para que ellos tomen las mejores decisiones; ellos marcarán el rumbo de las naciones. Esta fue la razón que nos motivó para decidir incluir el primer artículo que integra este volumen 42 de la revista *Excelencia Administrativa*; sus autores, maestros adscritos a esta Facultad de Contaduría y Administración, escribieron sobre “Problemas económicos y sociales del sistema de pensiones en México” con el objetivo de analizar los efectos económicos y sociales que genera el actual sistema de pensiones en México. Ellos mencionan entre sus conclusiones que el sistema ha sido muy rentable para las empresas que se encargan de administrar las cuentas de los trabajadores, sin embargo no ha cumplido los fines para los cuales fue creado.

Otro factor determinante en el desarrollo de los países es la vivienda, lo que se oferta y lo que se demanda; este rubro es parte fundamental en la calidad de vida de los ciudadanos. Catedráticos de esta casa de estudio escribieron un artículo al que denominaron “Análisis econométrico correlacional del comportamiento de la construcción de viviendas en México, 2006-2011, 2012-2017”, ellos, aplicando modelos de regresión lineal múltiple para establecer la correlación con variables económicas, concluyen que habría que profundizar en este tema para determinar si los programas nacionales de vivienda a través del tiempo han sido en términos reales bien dirigidos y acordes a resolver la problemática de calidad de vida de la población y la sostenibilidad.

De una manera muy breve y concisa, un maestro adscrito a esta Facultad de Contaduría, experto en el área, escribe un ensayo al cual titula “El verdadero *marketing* no es complicado”. Inicia escribiendo: “Con la enorme cantidad de recursos técnicos, tecnológicos y cibernéticos que se nos ha venido encima desde el advenimiento de la red mundial de información, internet,

prácticamente no se ha escapado de ella ninguna de las actividades humanas, desde la más sencilla y artesanal hasta la más compleja y globalizada”; deja a manera de reflexión la siguiente pregunta: “¿Salta a la vista la gran diferencia entre el *marketing* honesto y el engaño flagrante? –el verdadero *marketing* no es complicado–, ¿cuestión de enfoques?, ¿de contexto?”.

En cumplimiento a una de las características que debe cumplir una revista indexada ante Latindex, que es tener escritores externos, toca el turno a nuestros invitados, quienes escribieron un artículo al que denominan “Transparencia en las asociaciones civiles que transitan hacia el cuarto sector”, cuyo objetivo fue analizar cómo se comportan las organizaciones de la modalidad de asociación civil en el estado de Chihuahua en el área de transparencia en relación a la auto-sostenibilidad financiera y el empoderamiento social; su estudio realizado en 52 asociaciones les permitió observar deficiencias en el cumplimiento de la transparencia y falta de sostenibilidad; se plantea la auto-regularidad como recomendación para el desarrollo de una cultura de transparencia.

El segundo de nuestros autores externos presenta un ensayo titulado “Reflexiones sobre el desarrollo del talento humano”. En el primer párrafo de esta nota se mencionó la función primordial del talento humano, y en este escrito su autor menciona que permite cavilar sobre la importancia de tomar en cuenta las características particulares del aprendizaje en adultos al planear el desarrollo del talento humano; los resultados fueron que los adultos aprenden en forma diferente, y por tanto el aprendizaje debe ser guiado en forma distinta, considerando tres aspectos, a saber: qué necesitan aprender, para qué sirve lo que aprenden y la experiencia de los participantes.

Para cerrar con “broche de oro”, sin menospreciar los demás escritos, el último artículo de este volumen aborda precisamente uno de los factores clave en la filosofía de alto desempeño, “El *Coaching* como herramienta de transformación”, su autora menciona que en la actualidad las personas somos más conscientes de nuestras fortalezas y debilidades, lo que nos lleva a buscar

las herramientas necesarias para superar y transformar esas debilidades en fortalezas; en su definición de *Coaching* dice que es una disciplina en la que el *coach* acompaña a una persona o equipo para lograr los resultados deseados, mas el *coach* solo nos acompaña, queda en nosotros resolver nuestros problemas o mejorar nuestras fortalezas.

Entre el círculo de escritores de nuestra revista, sean estudiantes, maestros, investigadores, tanto pertenecientes a nuestra Universidad como invitados, permea la idea de contribuir en el análisis de la problemática y aportar soluciones para lograr resultados más allá de lo planeado. Hemos fomentado esta idea tanto en las funciones sustantivas como en las demás, por ejemplo, en las áreas administrativas, lograr cumplir con los indicadores que nos permitan seguir siendo evaluados por instituciones de corte internacional como CACECA y CACSLA, y estar al mismo nivel de las mejores; con orgullo mencionamos que en la revista *CNN Expansión* nos posiciona en el lugar 18 como institución, incluyendo privadas y públicas, y en el lugar 5 entre las instituciones públicas, dentro de las mejores MBA del país, contribuyendo así a nuestro lema, “Investigación y docencia con sentido social”.

Sea este un simbólico reconocimiento para el gran equipo de personas extraordinarias de la FCA.

M.F. LUIS RAÚL SÁNCHEZ ACOSTA
Director de la Facultad de Contaduría y Administración

Problemas económicos y sociales del sistema de pensiones en México

Economic and social problems of the pension system in Mexico

CÉSAR BÁEZ TERRAZAS
LUCÍA ÁNGELES DINO
LEONARDO RAMOS RUELAS

Fecha de recepción: Agosto 2017

Fecha de aceptación: Septiembre 2017

César Báez Terrazas (cesar.baezt@gmail.com), M.A.R.H., catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

Lucía Ángeles Dino (lucyangelesd@hotmail.com), M.A.R.H. y M.AUD., catedrática de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

Leonardo Ramos Ruelas (leonardo_ramosruelas@hotmail.com), M.E.S., profesor investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

RESUMEN

El presente trabajo tiene la finalidad de dar a conocer los efectos económicos y sociales que genera el actual sistema de pensiones en México, el cual se creó con la intención de incrementar la actividad productiva del país mediante el financiamiento generado por las cuentas de ahorro individuales de los trabajadores, para de esta manera proporcionar una vejez digna a los trabajadores en su retiro. El sistema ha sido muy rentable para las empresas encargadas de administrar las cuentas de los trabajadores, sin embargo no ha cumplido los fines para los cuales fue creado, ya que la pensión no será suficiente para que el trabajador tenga un retiro digno y no ha servido para incrementar la actividad productiva del país.

PALABRAS CLAVE: Ahorro, Financiamiento, Pensión, Retiro.

ABSTRACT

This work is intended to show the economic and social effects generated by the current pension system in Mexico, which was created with the intention of increasing the productivity of the country through the financing generated by the workers saving accounts, in order to provide a dignified old age to workers in their retirement. The system has been very profitable for the companies in charge to manage the workers accounts, even though it has not fulfilled the purposes for which it was created, since the pension will not be enough for the worker to have a decent retirement and will not serve to increase the productivity of the country.

KEYWORDS: Savings, Financing, Pension, Retirement.

Cómo citar este artículo:

Báez Terrazas, C., Ángeles Dino, L., Ramos Ruelas, L. (2017). Problemas económicos y sociales del sistema de pensiones en México. *Excelencia Administrativa*, 14(42), pp. 7-16.

INTRODUCCIÓN

Desde el año 1997, en el que se dio la reforma al sistema de pensiones en México, ésta se realizó con la intención de incrementar la actividad productiva del país mediante el financiamiento producido por el ahorro que se generaría en las cuentas individuales. La integración de la población a los procesos productivos no ha dejado de aumentar, asimismo se ha incrementado la esperanza de vida entre la sociedad al disminuir la tasa de mortalidad, situación que ha ocasionado que personas que aún están en capacidad de trabajar se retiren a edades más tempranas, dando como resultado que reciban durante más tiempo una pensión, ya que el promedio de su ciclo de vida va en aumento. Dicho fenómeno ha provocado la disminución de la fuerza laboral disponible en el país. Si las tendencias nacionales permanecen constantes, los efectos favorables del incremento poblacional podrán ser revertidos en los próximos decenios en nuestro país, situación que es una preocupante realidad en otros países, en donde los Estados nacionales presentan actualmente conflictos presupuestales debido al adeudo que genera el pago a los pensionados.

Las políticas creadas para garantizar la capacidad operativa y la sustentabilidad para los pensionados han dejado a un lado el accionar social de los fondos de retiro públicos e iniciado el proceso de integración al sistema de capitalización individualizada; según algunos organismos internacionales como el Banco Mundial o la OCDE, implantar un sistema de este tipo disminuiría significativamente las presiones presupuestales a largo plazo, al individualizar los compromisos de pagos a los futuros pensionados, al mismo tiempo que incentivar el ahorro interno y generar mayor capacidad financiera al aparato productivo nacional. Dicha reforma fue encaminada primeramente para el sistema con mayor número de derechohabientes en México, el Instituto Mexi-

cano del Seguro Social (IMSS), y diez años después fue el turno del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

DESARROLLO

La presente investigación se realizó de manera sistemática, cuantitativa, comparativa y de diseño experimental, ya que se realizaron proyecciones con las variables y se complementó con estudios que han realizado expertos en el tema.

Considerando que la seguridad social en el mundo tiene como principio el resguardo de los derechos que emanan de la dignidad de la persona humana —la cual debe ser centro del orden civil o social y de todo sistema de desarrollo económico—, es el instrumento mediante el cual los individuos aseguran el derecho fundamental al trabajo, a la vivienda y a una vejez digna.

Toda consideración de salvaguarda del bienestar social en cualquier nación es asunto de su propio gobierno, así mismo contemplar un conjunto de políticas e instituciones implementadas para dicho fin. El cuidado del estado físico y mental de la población, la atención asistencial a grupos vulnerables y la vigilancia del futuro de la población en materia de retiro constituyen la mayoría de las políticas sociales en todos los países del mundo. Dicho esfuerzo es considerado como un derecho de todos y cada uno de los ciudadanos del mundo, por lo que las políticas de protección social buscan mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Poco más de 40 millones de trabajadores en nuestro país están inscritos al sistema de ahorro para el retiro (SAR), lo que constituye, sin lugar a dudas, el sistema de ahorro por capitalización individual más grande de América Latina, muy superior a otros países agremiados a la Federación Internacional de Administradoras de Pensiones.

El universo de afiliados a las administradoras de fondo para el retiro (AFORES) ha crecido vertiginosamente en los últimos años, por lo que de constar de un poco más de 11 millones de afiliados en sus inicios, ahora cuenta con

más de 40 millones en los años que tiene de operar en México, con un ritmo de crecimiento promedio del 13% anual. Sin embargo, la rentabilidad de las AFORES no necesariamente significa que los recursos de los trabajadores obtengan rendimientos similares a los de las empresas administradoras.

El 43.27% de los afiliados al sistema están percibiendo al mes de 1.5 a 3.5 salarios mínimos, lo cual no sólo muestra una distribución desigual del ingreso entre los cotizantes, sino que acentúa el riesgo latente que existe sobre el hecho de que, al tener salarios bajos, las cotizaciones de los mismos trabajadores reflejarán un riesgo grave de no poder acumular una pensión adecuada a sus necesidades, por lo que los rendimientos de estas cuentas tienen relevancia para el futuro de los trabajadores.

El monto total de recursos administrados por las AFORES se encuentra alrededor de los 3,094,880.7 millones de pesos; en promedio los trabajadores tienen en su cuenta de Seguro de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez aproximadamente \$ 23,760.90; en su cuenta de Ahorro Voluntario en promedio tienen \$ 125.65, lo que representa menos del 5% del monto total.

El afiliado promedio percibe alrededor de 3 salarios mínimos mensuales, por lo que aporta históricamente en promedio alrededor de \$ 300.00 por mes; se encuentra entre los 27 a 35 años de edad, por lo que falta algo más de 30 años para hacer efectivo el derecho de pensiones para la mayoría de los trabajadores adscritos al sistema de las AFORES. Por lo tanto, una buena planeación de largo plazo en las inversiones de las Sociedades de Inversión Especializada en Fondos para el Retiro (SIEFORES) y una condición de mayor ahorro voluntario serán fundamentales para proporcionar una pensión más acorde a las necesidades de los afiliados.

Ahora bien, los rendimientos reales que han generado los fondos al cierre del año 2016, calculados sobre los últimos 36 meses de inversión, no son rendimientos muy alentadores.

Diversos estudios de especialistas en el tema ya reconocen que las tasas de reemplazo serán del orden del 35% al 45%, es decir, ese será el porcentaje

que reciba un trabajador con respecto al salario que perciba en el momento en que decida jubilarse, ya que su futura pensión no solamente depende de las rentabilidades obtenidas en los mercados financieros por las SIEFORES, hay otros factores que son importantes en la conformación de las futuras pensiones, como son las comisiones cobradas por las administradoras, contribuciones de los trabajadores, densidad de cotización y carreras salariales.

Para dimensionar las características del afiliado promedio se requerirá referirse a un ejemplo: suponiendo ahora que una persona ganara 3 salarios mínimos como lo hace el promedio de afiliados, manteniendo todas las demás variables constantes como son edad, rendimiento real, cuotas de aportación, esperanza de vida, etc., si éste fuera trabajador de la iniciativa privada, respetando los requerimientos para la obtención de una pensión vitalicia, ésta correspondería a tan sólo el 44.5% de su salario a los 65 años de edad, caso contrario si pertenece al sistema de capitalización como trabajador afiliado al ISSSTE, obtendría el 64.43% de su último salario. Es por ello que se debe profundizar en el análisis del afiliado promedio no sólo en su situación actual, sino en proyectar las variaciones en el ahorro voluntario y en el interés real que se obtiene, observando cómo aumentan potencialmente el monto final de la pensión del trabajador promedio. Es entonces que la acción activa de los ahorradores como el esfuerzo de las AFORES proporcionan un mejoramiento potencial en el monto final de cada trabajador en diferente manera.

Alejandro Villagómez (2008) recoge los resultados de los análisis de distintos autores, que arrojan las perspectivas siguientes:

- Un trabajador que labora durante 25 años, gana dos salarios mínimos y logra una densidad de cotización del 100%, es decir, durante los 25 años laborados reúne las 1,250 semanas requeridas para tener derecho a la pensión, suponiendo que en promedio la AFORE a la que cotizó le retribuyó una tasa de interés real anual para sus recursos de 3.5%, lo cual no es lejano a la realidad, recibirá una pensión de 1.2 salarios mínimos, es decir, alcanzará una tasa de reemplazo del 60%.

- El trabajo de Ronald (citado por Villagómez, 2008) considera el caso de un trabajador con ingresos entre 3 y 5 salarios mínimos, 40 años de vida laboral, con una densidad de cotización de 25% y 50% y con un rendimiento real anual para sus recursos del 5%; alcanzará una tasa de reemplazo del 22.8%, misma que puede llegar al 53.8% si la densidad de cotización aumenta a 50% y 75%. Al valor de los salarios actuales, esto significa que un trabajador que actualmente gana 3 salarios mínimos solo acumularía fondos para una pensión equivalente a menos de un salario mínimo.
- El estudio de Soto, señala Villagómez, estima que si la densidad de cotización llega a 56%, la tasa de reemplazo será de 44% para hombres y 34% para mujeres.
- En el caso de estudio de la Asociación Mexicana de Administradoras de Fondos para el Retiro (AMAFORE) se plantea que para una carrera laboral de 35 años, con densidad de cotización del 70%, un rendimiento neto real anual para los recursos del trabajador del 3.5%, la tasa de reemplazo será de 56% para el trabajador que perciba 2 salarios mínimos; de 37% para un ingreso de 3 salarios mínimos y de 24% para quienes perciban 15 salarios mínimos.

Separamos el análisis de los datos en tres niveles de ingresos: los que reciben entre 2 y 5 salarios mínimos, los que reciben entre 6 y 15 y los que reciben 16 o más, y de acuerdo con los cálculos se puede observar que los trabajadores que obtienen entre 2 y 5 salarios mínimos, luego de haber trabajado durante 25 años, podrían recibir su mismo salario sólo 34 meses más en promedio; después de este periodo no tendrán ingresos de ningún tipo. Por su parte, quienes ganan entre 6 y 15 salarios mínimos podrán recibir al jubilarse en promedio 22 meses más el mismo ingreso mensual. Finalmente, los que ganan 16 salarios mínimos sólo conservarán 21 meses más el mismo nivel de ingresos en promedio.

Los estudios y las proyecciones que se han realizado dan una idea del sombrío panorama que espera a los trabajadores mexicanos, no obstante que el Estado se comprometió a cubrir con una pensión mínima garantizada que equivale a un salario mínimo general a todo aquel trabajador que, habiendo realizado sus aportaciones durante 1,250 semanas y llegado el momento para la jubilación, no logre con sus recursos acumulados tener acceso a la pensión mínima garantizada.

En los últimos años, la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR) le ha dado mucha importancia a aumentar el monto de ahorro en la cuenta para el retiro con la finalidad de tener una pensión más favorable, para lo cual es indispensable realizar el ahorro voluntario, situación que no se ha dado, ya que del total de los recursos manejados en el sistema, no se llega ni al 1% en aportaciones voluntarias, y éstas no se dan en su mayoría por dos razones, primero por desconocimiento y en segundo lugar por factores socio-económicos, ya que se ve como un sacrificio y no como una inversión.

Esto significa que no ha sido suficiente con implementar las reformas a los institutos de seguridad social más importantes del país, se les tiene que dotar de viabilidad y ésta se encuentra de la mano de la generación de empleos de calidad y de reducir la informalidad laboral.

CONCLUSIONES

En los 20 años que han pasado desde que se inició el sistema, se ha mostrado un crecimiento constante en las cuentas y recursos que se administran por las AFORES, sin embargo dichos recursos no se han usado apropiadamente para incrementar la actividad productiva del país, ya que el gobierno federal hace uso de la mayor parte de dichos recursos.

Con respecto a la eficiencia del sistema de AFORES, desafortunadamente, el bienestar futuro de los trabajadores mexicanos, en materia de pensiones, no está del todo claro para los próximos años.

Se aprecia que los rendimientos reales para los trabajadores han variado a lo largo de los años que ha funcionado el sistema, ya que en promedio se han obtenido rendimientos reales del 3.5%, los cuales no son suficientes para tener una pensión deseable.

El futuro de los trabajadores en los próximos años depende fuertemente de la actuación conjunta de los actores en lo que respecta a la seguridad social; trabajadores, patrones, sindicatos, AFORES y el mismo Estado deberán mostrar acciones conjuntas para lograr generar la estabilidad y certeza que necesitan todos los ahorradores pensionarios de México.

Una administración eficaz, un servicio adecuado y una competencia mucho más sana es el compromiso que deberán mostrar en los próximos años las Administradoras de Fondos de Ahorro para el Retiro, claro está, si existen las sinergias suficientes sobre la seguridad ante un futuro próximo incierto en las condiciones externas de mercado, con lo que se debe puntualizar el buen accionar de estas empresas con respecto a los objetivos originalmente trazados para su licitación, como son realizar beneficios, pero siempre asegurando, ante todo, un ingreso adecuado a sus afiliados que partan al retiro y que consagre el esfuerzo compartido de aportación y administración de ambos.

RECOMENDACIONES

La inclusión de una mayor participación de los sectores tradicionalmente marginados a las pensiones, como lo pueden ser los trabajadores informales, las amas de casa y todas las personas en nuestro país que no cuentan con derechos para adquirir una pensión al final de su vida productiva, deberá ser la directriz que el Estado requiere encaminar si se desea dar solución al problema de la baja cobertura, además de permanecer vigilante como regulador con respecto al comportamiento de las AFORES y exigir, por el bien de los trabajadores mexicanos, una nítida y constante rendición de cuentas a los afiliados de los sistema de pensiones, de parte de las administradoras.

Para el incremento del ahorro en las cuentas individuales de los trabajadores es importante hacer conciencia de lo necesario que es iniciar con aportaciones voluntarias, ya que sin éstas los montos de las jubilaciones no serán suficientes para una jubilación digna. Actualmente se están realizando acciones para dar a conocer la opción de las aportaciones voluntarias, habrá que esperar a ver la eficiencia de dichas acciones.

REFERENCIAS

- Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), www.consar.gob.mx
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
Ibarra, D. (2012). El mercado de AFORES, CIDAC.
Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), www.inegi.gob.mx.
Ley del Seguro Social (1973).
Ley del Seguro Social (1997).
Villagómez, F. A. (2008). El ahorro en México desde 1960, CIDE.

Análisis econométrico correlacional del comportamiento de la construcción de viviendas en México, 2006-2011, 2012-2017

*Correlational comparative analysis of
housing construction in Mexico, 2006-2011, 2012-2017*

EFRAÍN TORRALBA CHÁVEZ
LUZ ELENA GUZMÁN IBARRA
JOSÉ LUIS BORDAS BELTRÁN

Fecha de recepción: Agosto 2017

Fecha de aceptación: Septiembre 2017

Efraín Torralba Chávez (efrate_03@hotmail.com), Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua.

Luz Elena Guzmán Ibarra (liguzman@uach.mx), Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua.

José Luis Bordas Beltrán (espaolito@gmail.com), Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua.

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar el comportamiento del nivel de construcción de vivienda en México, correlacionando con variables económicas, comparando dos periodos distintos que comprenden del 2006 al 2011 y del 2012 al 2017; se aplicaron dos modelos de regresión lineal múltiple, uno para cada periodo, en los que se utilizaron 57 observaciones para cada uno de manera mensual comprendidos en sus mismos periodos respectivamente, utilizando las mismas variables. Se concluye con la recomendación de profundizar y analizar más a fondo en este tema, considerando otros estudios e investigaciones relacionadas para determinar si los programas nacionales de vivienda a través del tiempo han sido en términos reales bien dirigidos y acordes a resolver la problemática de calidad de vida de la población y la sustentabilidad.

PALABRAS CLAVE: Vivienda, Correlación, Tipo de cambio.

ABSTRACT

The present article aims to analyze the behavior of the level of housing construction in Mexico, correlating with economic variables, comparing two different periods comprising 2006 to 2011 and 2012 to 2017, for which two models of multiple linear regression were applied, one for each period, in which 57 observations were used for each one on a monthly basis for the same periods respectively, using the same variables. It concludes with the recommendation to deepen and analyze more in depth in this topic, considering other studies and related research to determine if national housing programs over time have been in real terms well targeted and consistent to solve the quality problem of life of the population and sustainability.

KEYWORDS: Housing, Correlation, Exchange rate.

Cómo citar este artículo:

Torralba Chávez, E., Guzmán Ibarra, L. E., Bordas Beltrán, J. L. (2017). Análisis econométrico correlacional del comportamiento de la construcción de viviendas en México, 2006-2011, 2012-2017. *Excelencia Administrativa*, 14(42), pp. 17-29.

INTRODUCCIÓN

En el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 se mencionan las necesidades de vivienda de la población como un desafío permanente en toda sociedad, derivado del ritmo al que se multiplican los hogares y los requerimientos de conservación habitacional, pero desafortunadamente los recursos de inversión disponibles no son suficientes al potencial productivo de la industria y a la capacidad de compra de las familias (SEGOB, 2008).

Satisfacer esa demanda social de vivienda ayuda al crecimiento económico, generando empleos y una derrama de recursos importante, dado que el sector construcción en vivienda es un detonante económico de suma importancia (SEGOB, 2008).

Desde principios de siglo el sector vivienda registró una importante reactivación que le convirtió en una actividad moderna y en expansión sostenida, gracias a lo cual ha logrado cumplir con el rol social de donde obtiene su sentido esencial: producir una oferta de vivienda para cada vez más familias y generar más empleos directos para los mexicanos.

Hoy, sus tres mil empresas registradas aportan el 2.4 por ciento al producto interno bruto total y 61.3% al de la construcción. Diez años atrás, la participación del sector vivienda apenas alcanzó el 0.6% y 16.2% de estos indicadores, respectivamente.

El dinamismo de la vivienda se explica fundamentalmente por la estabilidad financiera del país y el impulso de instancias gubernamentales que mejoraron la coordinación de los organismos nacionales de vivienda. El efecto combinado de estos factores se tradujo en un importante incremento de flujos de recursos y la productividad de las instituciones del sector, que permitió llegar a un promedio de 740 mil financiamientos anuales para la adquisición o mejoramiento habitacional y para junio de 2007 con el conjunto de la construcción, generar empleo directo para 1.4 millones de mexicanos, 10 por ciento de la población cotizante del IMSS. [CONAVI, 2008].

En el Programa Nacional de Vivienda 2014-2018 se plantea un desarrollo ordenado y sustentable del sector, y mejorar y regularizar la vivienda urbana, así como construir y mejorar la vivienda rural.

El programa busca lograr los siguientes tres objetivos: incentivar el crecimiento ordenado de los asentamientos humanos, los centros de población y las zonas metropolitanas; consolidar ciudades compactas, productivas, competitivas, incluyentes y sustentables, que faciliten la movilidad y eleven la calidad de vida de sus habitantes; fomentar el acceso a la vivienda mediante soluciones habitacionales bien ubicadas, dignas y de acuerdo a estándares de calidad internacionales.

Para lograr los objetivos surgen prioridades, tales como controlar la expansión de las manchas urbanas a través de la política de vivienda, mejorar la calidad de la vivienda rural y urbana y su entorno, al tiempo de disminuir el déficit de vivienda, diversificar la oferta de soluciones habitacionales de calidad que responda a eficazmente a las diversas necesidades de la población.

En cuanto a la expansión urbana, de 1990 al año 2010 la población del conjunto de las zonas metropolitanas del país creció 20.5 millones de habitantes; en el 2010 la población que habitaba en esas zonas era de 63.8 millones, representando el 56.8 por ciento del total nacional, en tanto que la población urbana representaba el 76.9 por ciento del total nacional.

Así también el territorio de las zonas urbanas se expandió de manera considerable en el mismo periodo: la superficie ocupada de estas zonas en el país pasó de 142,373 a 171, 816.8 km², es decir, el 20.6 por ciento más de manera paralela, lo que muestra que la población urbana de un municipio pasó de 124 a 111.5 habitantes por hectárea, lo que habla del proceso complejo de extensión territorial.

Entre los años 2000 y 2010 se detonó el crecimiento en la construcción de viviendas horizontales, el número de casas independientes habitadas creció en 7.1 millones, mientras que el número de departamentos en edificios habitados decreció en 90 mil viviendas, lo que contribuye a la expansión de la ciudad.

El problema del crecimiento urbano es que se ha realizado en la mayoría de las ocasiones sin ejes o límites claros de diseño y planeación, lo cual ha ocasionado que no se cuente los servicios educativos, de salud, infraestructura, conectividad y cercanía a las fuentes de empleo que brinden calidad de vida a la población (SEGOB, 2014).

DESARROLLO

Se investigaron fuentes oficiales, principalmente el INEGI, de donde se tomaron los datos para el presente trabajo, obteniendo 114 datos mensuales, 57 datos para el periodo 2006-2011 y 57 datos para el periodo 2012-2017.

Utilizando la herramienta estadística Minitab se analizaron cinco variables: nuestra variable dependiente, (Y) la construcción de viviendas, así como cuatro variables independientes: (X_1) tipo de cambio peso-dólar, (X_2) empleos dados de alta en el IMSS, (X_3) tasa de desempleo y (X_4) tasas de población económicamente activa.

Se aplicó la prueba de mejores subconjuntos; 57 observaciones para el periodo 2006 al 2011; se realizó una regresión lineal de los mejores subconjuntos para determinar la mejor correlación entre las variables.

Modelo econométrico, construcción de vivienda en México 2006-2011.
 Regresión de los mejores subconjuntos: Vivienda *versus* Tipo de cambio, Asegurados, Tasa de desempleo, Población económicamente activa.

Vars	R-cuad.	R-cuad. (ajustado)	Cp de Mallows	S	X1	X2	X3	X4
1	63.4	62.8	23.3	1192596				X
1	43.7	42.7	63.9	1479973		X		
2	71.7	70.6	8.3	1059294		X		X
2	70.0	68.9	11.7	1089711	X	X		
3	74.9	73.5	3.7	1007028	X	XX		
3	72.7	71.1	8.3	1051006	X	XX		
4	75.2	73.3	5.0	1010161	X	XXX		

Fuente: elaboración propia en Minitab.

En esta prueba de mejores subconjuntos se muestra que el mejor subconjunto con mayor correlación es el de las cuatro variables independientes juntas, ya que tienen una R^2 de 75.2%, razón por la cual no se descartó ninguna variable.

Una vez identificado el subconjunto de variables con mayor correlación se procedió a correr la regresión con todas las variables.

Modelo econométrico, construcción de vivienda en México 2006-2011.

Regresión de los mejores subconjuntos: Vivienda 1 en relación con: Tipo de cambio, Asegurados, Tasa de desempleo, Población económicamente activa.

Análisis de regresión: Vivienda 1 *versus* Tipo de cambio, Asegurados...

La ecuación de regresión es:					
Vivienda = 32790011 -507676 Tipo de cambio - 1.10 Asegurados+ 116745 Desempleo - 744469 Población Activa					
Predictor	Coef	Coef. de EE	T	P	
Y Constante	32790011	7403542		4.43	0.000
X1 Tipo de cambio	-507676	192318	-2.64	0.011	
X2 Asegurados	-1.0962	0.2511	-4.37	0.000	
X3 Desempleo	116745	141790	0.82	0.414	
X4 Población Activa	-744469	323676	-2.30	0.026	
S = 1010161 R-cuad. = 75.2% R-cuad. (ajustado) =73.3%					

Fuente: elaboración propia en Minitab.

Se corrió la regresión lineal múltiple con la variable dependiente y cuatro variables independientes, obteniendo como resultado una correlación de R^2 de 75.2%, lo que demuestra que las variables independientes explican en 75 por ciento el comportamiento del nivel de construcción de vivienda en México en el periodo de 2006 al 2011.

El modelo de regresión muestra que tres de las cuatro variables independientes son significativas con un nivel de confianza del 95%, ya que se comportan por debajo de .05%, excepto la variable de la tasa de desempleo, que presenta .41%, de acuerdo con la prueba de valor.

Análisis de varianza.

Fuente	GL	SC	MC	F	P
Regresión	4	1.58087E+14	3.95217E+13	38.73	0.000
Error residual	51	5.20417E+13	1.02043E+12		
Total	55	2.10129E+14			

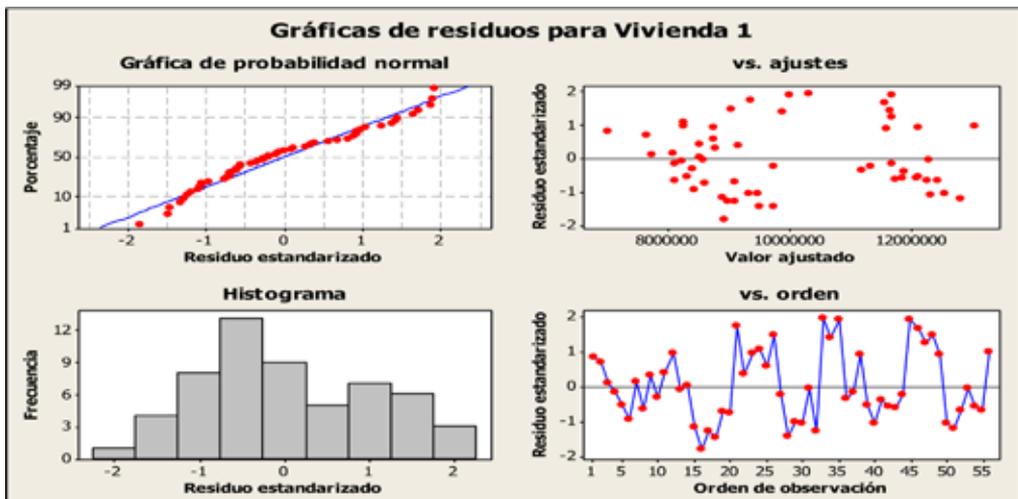
Estadístico de Durbin-Watson = 1.03222

Fuente: elaboración propia en Minitab.

El análisis de varianza del modelo muestra un P valor global de la regresión múltiple de 0.000, lo que da cuenta de que el modelo es confiable por estar por debajo del 0.05 con un nivel de confianza de 95%.

El valor del estadístico Durbin-Watson arroja un 1.03222, lo que muestra una correlación positiva entre los residuos.

Prueba de normalidad.



Fuente: elaboración propia en Minitab.

Las gráficas muestran un comportamiento normal de las observaciones, así como de los residuos o errores, lo que confirma la correlación positiva de los datos.

Modelo econométrico, construcción de viviendas en México 2012-2017.
 Regresión de los mejores subconjuntos: Vivienda *versus* Tipo de cambio, Asegurados, Tasa de desempleo, Población económicamente activa.

Vars	R-cuad.	R-cuad. (ajustado)	Cp de Mallows	S	X1	X2	X3	X4
1	27.4	26.1	1.7	469361				
1	26.5	25.1	2.4	472408		X		
2	30.0	27.4	1.8	465288			X	
2	29.7	27.1	2.0	466174		X		X
3	31.0	27.0	3.0	466305		X	XX	
3	30.3	26.3	3.5	468521	X	XX		
4	31.0	25.7	5.0	470623	X	XXX		

Fuente: elaboración propia en Minitab.

En esta prueba de mejores subconjuntos se muestra que el mejor subconjunto con mayor correlación es el de las cuatro variables independientes juntas, ya que tienen un R^2 de 31%, razón por la cual no se descartó ninguna variable.

Después de identificar el subconjunto de variables con mayor correlación se procedió a correr la regresión con todas las variables en dos ocasiones, ya que la primera prueba mostraba una observación poco común, la cual se eliminó para proceder nuevamente a correr el modelo de regresión múltiple, quedando con un R^2 ajustado de 39%, como se muestra a continuación:

Análisis de regresión: Vivienda *versus* Tipo de cambio, Asegurados...

La ecuación de regresión es:

$$\text{Vivienda} = 7777635 + 31073 \text{ Tipo de cambio} + 0.233 \text{ Asegurados} - 106443 \text{ Desempleo} - 82060 \text{ Población Activa}$$

Predictor	Coef	Coef. de EE	T	P
Constante	7777635	8168387	0.95	0.346
X1 Tipo de cambio	31073	56756	0.55	0.586
X2 Asegurados	0.2329	0.1259	1.85	0.070
X3 Desempleo	-106443	124914	-0.85	0.398
X4 Población Activa	-82060	184239	-0.45	0.658

S = 417633 R-cuad. = 43.5% R-cuad. (ajustado) = 39.0%

Fuente: elaboración propia en Minitab.

Se corrió la regresión lineal múltiple con la variable dependiente y cuatro variables independientes, la cual arrojó como resultado una correlación de R^2 de 39% ajustado, lo que muestra que las variables independientes explican solo en 39% el comportamiento del nivel de construcción de vivienda en México en el periodo del 2012 al 2017.

El modelo de regresión muestra que de las cuatro variables independientes sólo la X_2 es significativa con un nivel de confianza del 95%, ya que se comporta por debajo de .05%, no así las otras tres variables independientes, que resultaron no significativas ya que están por arriba del .05% de acuerdo al P valor.

Análisis de varianza.

Fuente	GL	SC	MC	F	P
Regresión	4	6.70765E+12	1.67691E+12	9.61	0.000
Error residual	50	8.72088E+12	1.74418E+11		
Total	54	1.54285E+13			
Estadístico de Durbin-Watson = 1.30370					

Fuente: elaboración propia en Minitab.

El análisis de varianza del modelo nos muestra un P valor global de la regresión múltiple de 0.000, lo que da cuenta de que el modelo es confiable por estar por debajo del 0.05 con un nivel de confianza de 95%.

El valor del estadístico Durbin-Watson arroja un 1.30370, lo que muestra una correlación positiva entre los residuos.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla de resultados.

	MODELO PARA EL PERIODO 2006-2011	MODELO PARA EL PERIODO 2012-2017
	Y = 32790011 - 507676 - 1.10 + 116745 - 744469	Y= 7777635 + 31073 + 0.233 - 106443 - 82060
R2	75.20%	43.50%
S	1010161	417633
Nivel de significancia global	Si es significativo P valor= 0.000 < 0.05	Si es significativo P valor= 0.000 < 0.05
Nivel de significancia parcial	X1 Si es significativo P valor =0.011<0.05 X2 Si es significativo P valor =0.000<0.05 X3 No es significativo P valor =0.414>0.05 X4 Si es significativo P valor =0.026<0.05	X1 Si es significativo P valor =0.586>0.05 X2 Si es significativo P valor =0.070<0.05 X3 No es significativo P valor =0.398>0.05 X4 Si es significativo P valor =0.658>0.05
Estadístico Durbin Watson	1.03222	1.3037

Se encontró que a pesar de que se utilizaron las mismas variables independientes (X_1 tipo de cambio peso-dólar, X_2 empleos asegurados en el IMSS, X_3 tasa de desempleo, X_4 tasa de población económicamente activa) para los dos modelos de regresión múltiple, que ayudarán a dar explicación a la variable dependiente (“Y”, el comportamiento del nivel de construcción de vivienda en México) en dos periodos distintos, se observó lo siguiente:

En el primer modelo las variables independientes explican en 75% el comportamiento del nivel de construcción de viviendas para el periodo 2006-2011 con un nivel de confianza del 95%, resultando tres de las cuatro variables independientes significativas, excepto la variable de tasa de desempleo, que no fue significativa.

La ecuación de regresión muestra que los incrementos que presentó X_1 , el tipo de cambio peso-dólar, tuvieron un efecto desfavorable en la construcción de viviendas.

Así también la variable X_2 , el número personas registradas por el IMSS, contrario a lo que se pensaba entre más asegurados hubiera, el efecto fue desfavorable en la construcción de viviendas.

En lo que se refiere a X_3 , la tasa de desempleo, ésta resultó no significativa por su P valor, que es mayor a .05%; presenta un efecto positivo sobre la variable dependiente, lo que parece incongruente y coincide con el P valor, ya que se interpreta que entre mayor sea la tasa de desempleo en consecuencia más viviendas se construirían.

Por último, en este modelo la variable X_4 , la tasa de la población económicamente activa, tiene un efecto desfavorable sobre el nivel de construcción de viviendas.

En el segundo modelo las variables independientes sólo explican en 43.5% el comportamiento del nivel de construcción de viviendas para el periodo 2012-2017 con un nivel de confianza del 95%, resultando todas variables independientes no significativas, ya que el P valor es mayor a 0.5% en las cuatro variables.

Sin embargo, la ecuación de regresión en este segundo modelo muestra que los incrementos que presentó X_1 , el tipo de cambio peso dólar, tuvieron un efecto favorable en la construcción de viviendas.

Así también la variable X_2 , el número personas registradas por el IMSS, también muestra un efecto favorable en la construcción de viviendas.

En lo que se refiere a X_3 , la tasa de desempleo, presenta un efecto negativo sobre la variable dependiente.

Finalmente, en este segundo modelo la variable X_4 , la tasa de la población económicamente activa, tiene un efecto desfavorable sobre el nivel de construcción de viviendas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este análisis comparativo se puede concluir que, dados los modelos de regresión aplicados con un nivel de confianza del 95%, las variables independientes utilizadas fueron las mismas para ambos periodos, sin embargo en un modelo se explica en un nivel aceptable de 75% lo que ocurrió con la construcción de viviendas en el periodo 2006-2011, en el que se muestra que la construcción de viviendas en México es afectada por los incrementos del tipo de cambio peso-dólar y que el incremento del número de asegurados en el IMSS no contribuyó a la construcción de viviendas, ni tampoco el incremento de la tasa de la población económicamente activa.

En el segundo modelo las mismas variables no contribuyeron a explicar el comportamiento de la construcción de viviendas en México para el periodo 2012-2017, ya que sólo presentó una correlación del 43.5% y resultó no significativo en todas las variables independientes.

Esto nos lleva a concluir que el nivel de construcción de vivienda en México no va en función de la relación que se pudiera pensar, que a mayores empleos mayor población económicamente activa, considerando también que se tendría capacidad y necesidad de demandar un mayor número de vivienda, sin embargo el modelo muestra que no es así.

Como recomendación, se tendrá que profundizar y analizar más a fondo en este tema, considerando otros estudios e investigaciones relacionadas en los que también se incluyan no solamente los datos objetivos, como en este caso se hizo con cifras, sino que también sean considerados aspectos de tipo subjetivo, tales como preferencia del consumidor, ubicación, vías de acceso, disponibilidad de créditos, etc., para determinar si los programas nacionales de vivienda a través del tiempo han sido en términos reales bien dirigidos y acordes a resolver la calidad de vida de la población y la sustentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Secretaría de Gobernación (SEGOB) (30 dic. 2008). “Programa Nacional de Vivienda 2008-2012, hacia un desarrollo habitacional sustentable”, Diario Oficial de la Federación.
- Secretaría de Gobernación (SEGOB) (30 abr. 2014). “Programa Nacional de Vivienda 2014-2018”, Diario Oficial de la Federación.
- Comisión Nacional de Vivienda (CONAVI) (2008). “Hacia un desarrollo sustentable. Programa Nacional de Vivienda 2007-2012”, p. 11.

El verdadero *marketing* no es complicado

True marketing is not complicated

ENRIQUE THOMPSON GUTIÉRREZ

Fecha de recepción: Marzo 2014

Fecha de aceptación: Octubre 2017

Enrique Thompson Gutiérrez (ethompson@uach.mx), LEM y MARH, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua

RESUMEN

El presente ensayo tiene como objetivo hacer una breve historia de lo que es ahora el *marketing*, cuyos orígenes son milenarios, ya sea con fines comerciales (Imperio Romano) o propagandísticos (antigua Babilonia); aunque exista una amplia gama de mensajes a través de los distintos medios, no se debe perder el *quid* de los negocios, que es satisfacer las necesidades del consumidor con el mejor producto posible, con total y absoluta veracidad, a un precio que sea justo y representativo del bien adquirido, entendiendo que el *marketing* es una colección de estrategias para colocar productos en el mercado y que éstos se desplacen de los anaqueles y los negocios hacia sus clientes.

PALABRAS CLAVE: *Marketing*, Medios, Estrategias.

ABSTRACT

The purpose of this essay is to make a brief history of what marketing is now, whose origins are millenary, whether for commercial purposes (Roman Empire) or propaganda (Ancient Babylon), although there is a wide range of messages through different media, the point of business must not be lost, which is to satisfy the needs of the consumer with the best possible product, with total and absolute truthfulness, at a price that is fair and representative of the acquired good, understanding that marketing is a collection of strategies to place products in the market and that these ones move from the shelves and businesses to their customers.

KEYWORDS: Marketing, Media, Strategies.

Cómo citar este artículo:

Thompson Gutiérrez, E. (2017). El verdadero *marketing* no es complicado. *Excellencia Administrativa*, 14(43), pp. 31-37.

Con la enorme cantidad de recursos técnicos, tecnológicos y cibernéticos que se nos ha venido encima desde el advenimiento de la red mundial de información, internet, prácticamente no se ha escapado de ella ninguna de las actividades humanas, desde la más sencilla y artesanal hasta las más complejas y globalizadas.

Y una de ellas es, por supuesto, el *marketing*, esa pléyade de esfuerzos destinados a vender bienes y servicios a distintos mercados, dependiendo de sus necesidades, características, localización, etc. Y aunque todo lo que hoy conocemos como mercadotecnia tiene orígenes verdaderamente milenarios, ya sea con fines comerciales (Imperio Romano) o bien propagandístico (antigua Babilonia), es hoy cuando podemos decir que hay una verdadera cascada de mensajes a través de una inmensa gama de medios posibles, de los cuales parecería que no nos salvamos ni estando dormidos o alejados de la civilización: celulares, redes sociales, mensajería, *e-mail marketing* y un largo etcétera se convierten en perennes portadores y comunicadores de todo tipo de mensajes, cada cual más comercial que el anterior, además de la presencia de los medios tradicionales como televisión, radio, periódicos, revistas, etc., que siguen dando la batalla en tiempos que amenazan con ir terminando su existencia.

Por ello, muchos empresarios, especialmente pequeños y micros, constantemente se hacen preguntas acerca de qué hacer para aprovechar de la manera más eficiente posible toda esta parafernalia de medios, cada uno de ellos peleando con los demás por el limitado dinero del anunciante. Y las respuestas no son nada fáciles de encontrar, lo cual en turno desanima y hace caer en la inacción provocada por la confusión ante tanta alternativa.

Sin embargo, en la búsqueda de poder armar este confuso rompecabezas podemos perder de vista el elemento fundamental, el *quid* de los negocios:

satisfacer las necesidades del consumidor con el mejor producto posible, con total y absoluta veracidad, a un precio que sea justo y representativo del valor y beneficio del bien adquirido. Piense usted, amigo(a) lector(a) en un producto o servicio que haya realmente satisfecho sus necesidades y que haya rendido lo que usted esperaba, al grado de que, cuando ese producto terminó (o vaya a terminar) su vida útil, o ya se haya consumido, usted estaría pensando en adquirir otro igual, o muy parecido, y de la misma marca, independientemente del ruido que los medios hagan anunciando otras marcas y versiones, o bien tratando de convencerlo(a) por medio de precios rebajados de los competidores. ¿No es más fácil serle fiel a productos que “dan el ancho” entregando el resultado prometido —o incluso más—, sean o no apoyados o promovidos por incesantes mensajes en los medios?

Por ello, y aunque los grandes consorcios industriales y de vehículos de comunicación nos deseen hacer pensar otra cosa que vaya más de acuerdo a sus intereses, la verdadera “línea de fuego” donde radica la relación de amor con un producto está en su utilización, consumo y rendimiento, es decir, el empate que existe entre los fines de un producto, para lo que fue diseñado, y la satisfacción que con ello causa en su usuario o comprador. Ahí es donde el producto y la compañía que lo fabricó deben demostrar que todo lo que se ha dicho del bien o servicio (es decir, el *marketing*) es completamente real y por lo tanto de fiar, una y otra vez, cada ocasión en que el producto sea comprado y/o utilizado. Ahí es donde radica la simpleza del enfoque (o por lo menos debería).

Por todo lo anterior, las técnicas de mercadotecnia, especialmente la promoción y difusión de productos, deben enfocarse totalmente en la satisfacción de las necesidades del consumidor, y luego, cuando éste adquiera el producto —especialmente si es la primera vez que lo compra o utiliza— la empresa debe garantizar que se cumpla la expectativa del cliente mediante el buen desempeño del artículo o del bien adquirido. La empresa podrá promover lo que vende de cualquier manera que mejor le acomode (descriptiva,

elegante, humorística, comparativa, etc.) buscando llamar la atención del comprador, pero es en el momento de la verdad, cuando comienza el uso o consumo, cuando realmente se determinará si del dicho al hecho hay poco –o desgraciadamente mucho– trecho.

A lo largo del tiempo, y sobre todo en las décadas recientes, se ha acuñado una serie de expresiones y vocablos que intentan unir los dos grandes descubrimientos, el hilo negro y el agua tibia, en un solo concepto cuasi mágico para vender productos en grandes cantidades. Y muchos empresarios y *marketeros*, empeñados en encontrar “El Dorado” del milagro económico, han dejado en un sitio secundario lo que hasta ahora hemos afirmado, es decir, el factor del cliente contento... siempre. Expresiones como “venta de relación”, “*marketing* de fidelidad”, “posicionamiento a largo plazo” y otras buscan decir, de manera novedosa y de alguna forma convincente, lo mismo de siempre: promoción veraz, clientes contentos, compras repetidas.

Veamos dos rápidos ejemplos: una empresa como Disney ha tratado de implementar, de la mejor manera posible, políticas y estrategias que aseguren que todos los clientes y visitantes de sus parques tengan una “experiencia Disney” sin falla alguna, y, aunque la perfección no existe, han logrado muy positivos resultados en términos generales. Resultado: muchísima gente quiere ir a California, Orlando, París o Tokio al menos una vez en la vida, y el patrón se repetirá generación tras generación. Y los patrones de promoción de Disney, generalmente creativos y pegajosos, prometen que la mencionada experiencia será cumplida y por ende muy disfrutable. Es decir, generan interés y grandes expectativas, y, como dicen de aquel lado de la frontera, “We deliver”. Por otro lado, la firma norcoreana Air Koryo, considerada por los expertos en aviación como “la peor aerolínea del planeta”, con resultados tan pobres que hasta el mismo jefe de Estado de aquella nación les puso un ultimátum para que implementen mejoras, se mantiene en último lugar de la escala global debido a que el resultado de sus pobres esfuerzos, tanto de promoción como operativos, siempre termina en la misma cosa: decepción,

protestas y enojo de los clientes. E incluso de los prospectos, que no se pueden convertir en compradores de facto por el difícil proceso de compra de boletos para sus muy pocos y limitados destinos. Resultado: el hilo negro se rompe por lo más frágil y el agua permanece fría.

Si partimos entonces de la base de que el *marketing* es una colección de estrategias para colocar productos en el mercado y que éstos se desplacen de los anaqueles y los negocios hacia sus clientes, estas estrategias tienen que estar sustentadas en realidades, contantes y sonantes, que hagan justificada su adquisición por parte de los consumidores, y no solamente una vez, sino con infinitas repeticiones. Y en esto radica la simpleza de la mercadotecnia: tomar las decisiones que sean conducentes para lograr estos fines, independientemente de todo el ruido mediático, de todos los consejos de negocios, de todas las palabras alambicadas de los grandes expertos de negocios. Vaya, hasta Mark Zuckerberg, con todo el éxito que tiene por la red social de los 1,200 millones de usuarios, ha disfrutado de la ira de sus clientes por algunas decisiones que ha tomado y que éstos sienten que van en contra de sus intereses y seguridad.

Hablando nuevamente de términos “elegantes”, hace décadas se decía que todos los negocios deberían tener un “lema” que abanderara su actuar cotidiano y principios morales básicos, así que se acuñaban frases bastante sencillas como “Bueno, bonito y barato”, “Servir al cliente es nuestro lema” o “Calidad y servicio al precio justo”. Pues bien, cada una de aquellas frases se llama ahora “slogan” y el principio moral lleva el nombre de “misión”, aunque, la verdad sea dicha, estamos hablando prácticamente de lo mismo, sólo que actualizado, así sea de apelativo, para los tiempos presentes, y no necesariamente simplificado. La pregunta es: ¿se ha modernizado también la calidad del producto y la atención para el cliente, la base de la verdadera mercadotecnia, o solamente los conceptos y buenos deseos son los hoy destacan, pero no necesariamente sustentados en una realidad tangible para el consumidor?

Un ejemplo muy ilustrativo de lo antes comentado son los tan traídos y llevados “productos milagro”, que ofrecen cualquier maravilla en la que los incautos deseen creer, desde reducir tallas, bajar la grasa o el colesterol, aumentar la virilidad o crear músculos de la nada, poniendo atractivo en donde antes no lo había. Los comerciales para dichos productos, sea que duren un minuto o 30, mienten con un descaro tan alevoso que hasta las autoridades han tenido que entrar al quite para regular los mensajes, cuando no para de plano retirar los fraudulentos artículos del mercado y prohibir su venta. Y aún así, muchos consumidores, esperanzados hasta el fin por aumentar su atractivo o esconder alguna falla estructural, siguen adquiriendo esos bichos mercantiles pensando que, quizá, alguno de ellos, así sea por casualidad, los haga ascender en la escala del atractivo social. La mercadotecnia que impulsa la venta de esos productos es falsa, incluso cínica, y por tanto tiene que ser asimismo compleja para lograr que los inocentes caigan en el engaño.

¿Salta a la vista la gran diferencia entre el *marketing* honesto y el engaño flagrante? La verdadera mercadotecnia es directa, simple, realista, habla de lo que puede hablar sinceramente y no engaña ni exagera, intentando vender lo que el cliente realmente necesita a un precio que permite dividir la utilidad o beneficio en partes iguales, para la empresa y el comprador. Podrá ser todo lo creativa e imaginativa que usted quiera, pero no miente, y no lo hace por la razón más sencilla de todas: no hay necesidad de hacerlo, porque la verdad se sostiene sola; es la mentira la que necesita del refuerzo de sus iguales para causar efecto y cumplir sus metas.

Transparencia en las asociaciones civiles que transitan hacia el cuarto sector

Transparency in the Civil Society Organizations to the Fourth Sector

GABRIELA GRIJALVA JORDÁN
MARÍA DEL CARMEN GUTIÉRREZ DIEZ
HÉCTOR SANTANA PORTILLO
DAGOBERTO PÉREZ PIÑÓN

Fecha de recepción: Agosto 2017

Fecha de aceptación: Septiembre 2017

Gabriela Grijalva Jordán (ggrijalva@uach.mx), Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua

María Del Carmen Gutiérrez Diez (cguierr@uach.mx), Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua

Héctor Santana Portillo (hsantana@uach.mx), Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua

Dagoberto Pérez Piñón (dperezp@uach.mx), Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua

RESUMEN

La solución a la problemática que presentan las asociaciones civiles para conseguir su legitimización debe llevarse a cabo a través de la transparencia y entonces podrán ser organizaciones sostenibles y generadoras de empoderamiento social. El objetivo de este estudio fue analizar cómo se comportan las organizaciones de la sociedad civil de la modalidad de asociación civil en el estado de Chihuahua en el área de transparencia en relación con la auto-sostenibilidad financiera y el empoderamiento social. Se presentan los resultados de las encuestas y entrevistas con enfoque mixto a 52 asociaciones civiles registradas en el ayuntamiento de Chihuahua, en las cuales se observó deficiencia en el cumplimiento de la transparencia y falta de sostenibilidad y generación de empoderamiento social. Se plantea la autorregulación como recomendación para el desarrollo de una cultura de transparencia, dada la importancia que ésta tiene en el desarrollo de asociaciones civiles y del cuarto sector.

PALABRAS CLAVE: Transparencia, Sostenibilidad, Empoderamiento social.

ABSTRACT

The solution to the problem posed by civil associations to get their legitimization must be conducted through transparency so then they can be sustainable and social empowerment generating organizations. The aim of this study was to analyze how civil society organizations of the civil association type behave in the state of Chihuahua in the area of transparency regarding financial self-sustainability and social empowerment. The results of the surveys and interviews with mixed approach to 52 civil associations registered in the city of Chihuahua presented show that deficiency of compliance of transparency, and lack of sustainability and social empowerment generation were observed. Self-regulation raises as a recommendation for the development of a culture of transparency, given the importance it has on the development of civil associations and of the fourth sector.

KEYWORDS: Transparency, Sustainability, Social empowerment.

Cómo citar este artículo:

Grijalva Jordán, G., Gutiérrez Díez, M. d. C., Santana Portillo, H., Pérez Piñón, D. (2017). Transparencia en las asociaciones civiles que transitan hacia el cuarto sector. *Excelencia Administrativa*, 14(42), pp. 39-56.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de la sociedad civil gozaron de ser consideradas legítimas sin poner en tela de juicio el porqué de su existencia en sus orígenes, por el hecho de que su desempeño era válido por las buenas intenciones de ayudar al prójimo y por la asistencia social que proporcionaban.

Ramírez (2013) menciona que en el surgimiento de las organizaciones conocidas como ONG (siglas de “organizaciones no gubernamentales”) y más recientemente como OSC (“organizaciones de la sociedad civil”) se encuentra una base moral dada por la sociedad al reconocerlas como una práctica de caridad cristiana. Posteriormente, a finales de los años ochentas, se identificaron de manera más clara como “actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger al medio ambiente o generar el desarrollo en la comunidad” (Ortega Carpio, 1994).

En las siguientes décadas las organizaciones de la sociedad civil tuvieron un gran aumento tanto en cantidad como en sus múltiples objetivos, ya que buscaron dar respuesta a las diversas problemáticas sociales, y formaron un conjunto heterogéneo identificado como “tercer sector”, con la característica principal de no seguir fines de lucro (Paiva, 2004).

Pero el cambio más significativo fue la necesidad que enfrentaron y siguen teniendo como uno de sus grandes retos, que es trabajar para lograr su legitimidad y credibilidad (Vidal y Grabulosa, s. f.).

Acorde a lo anterior, en el Segundo Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector se reconoció que tanto la transparencia como la rendición de cuentas se consolidan en la práctica continua como un valor básico (Valls *et al.*, 2009).

Ya no es posible para las empresas obtener ventajas competitivas sostenibles únicamente a través de la aplicación de nuevas tecnologías o realizando una excelente gestión financiera (García, 2007), y específicamente en el caso

de las organizaciones de la sociedad civil resulta más contundente cómo se ha considerado a la cultura de la transparencia en el núcleo de la competitividad; de tal manera que para que el trabajo y las acciones que llevan a cabo las OSC cuenten con el respaldo y la credibilidad de las sociedades en las cuales se desarrollan requieren de transparencia, es decir, se ven en la necesidad de informar lo que hacen y cómo lo hacen.

Respecto al “cuarto sector”, puede entenderse como el sector que incluye a las empresas cuyos objetivos son la rentabilidad financiera además de la contribución a la sociedad y se han incorporado en una forma jurídica; se describe además como un sector emergente que toma elementos del primero y tercer sector, es decir, financieramente autosostenible así como independiente de las instituciones de economía social y más allá de la responsabilidad social de las empresas (Vives, 2014).

Este trabajo tuvo como área de estudio las asociaciones civiles del municipio de Chihuahua, Chihuahua, el cual tiene 52 organizaciones constituidas como asociaciones civiles, tomando en cuenta el registro del Ayuntamiento de Chihuahua y posteriormente incluyendo datos de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), de la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) y del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).

En este contexto, las preguntas de investigación que orientaron este estudio fueron:

1. ¿Reconocen la transparencia como una obligación?
2. ¿Cuentan con los medios de comunicación para llevar a cabo la transparencia?
3. ¿Han desarrollado una cultura de transparencia?
4. ¿Son autosostenibles financieramente?
5. ¿Generan empoderamiento social?

Atendiendo a estas interrogantes, el objetivo general fue analizar cómo se comportan las organizaciones de la sociedad civil de la modalidad de asociación civil en el estado de Chihuahua en el área de transparencia en relación con la autosostenibilidad financiera y el empoderamiento social.

El análisis sobre el tema se justifica dado que la presencia y evolución de estas organizaciones es relativamente nueva en las sociedades actuales y requiere de la comprensión acerca de sus procesos.

El documento se integra en tres partes: la primera presenta los aspectos teóricos y conceptuales que guiarán el análisis; la segunda parte integra los materiales y métodos utilizados; en la tercera parte se presentan los resultados obtenidos con la investigación, así como recomendaciones con base en los mismos.

I. REVISIÓN TEÓRICA

Respecto a sostenibilidad, es necesario visualizar a las organizaciones de la sociedad civil y específicamente a las asociaciones civiles más allá del círculo de obtención de recursos y acciones de asistencia social, que es el proceso que regularmente llevan a cabo estas organizaciones, y considerarlas en una dinámica en la cual sus tiempos y esfuerzos están encaminados de diferente manera: para ser sostenibles y para cumplir con sus objetivos sociales.

Boas (2012) menciona que se logra cuando la organización “puede pagar sus facturas y recibir los ingresos para trabajar hacia sus metas”.

Por su parte, Muhammad Yunus, fundador de El Banco de los Pobres y premio Nobel de la Paz, quien ha trabajado e insistido en definir y difundir el potencial de la empresa social (2010), afirma que las organizaciones no gubernamentales (ONG) han hecho mucho bien a nivel mundial, pero también menciona las debilidades intrínsecas que tiene el modelo caritativo porque obliga a los líderes a disponer de demasiado tiempo, recursos y esfuerzos para conseguir fondos que en el mejor de los casos no alcanzan para expandir los programas de la manera más eficaz.

Este autor afirma que el esquema de empresa autosostenible le va a permitir a la organización concentrarse en incrementar los beneficios que puede dar a la sociedad.

En relación o comparación con el resto de los sectores, Vives (2014) menciona que además de las actividades de responsabilidad social de las empresas de la iniciativa privada, o primer sector, y también incluyendo la solidaridad y atención a grupos vulnerables del segundo sector, la fuerza motivadora del cuarto sector es “mejorar a la sociedad haciendo dinero para lograrlo”.

Con base en lo anterior, las organizaciones de la sociedad civil que transitan al cuarto sector deben llevar a cabo los planes y programas que les permitan la estabilidad financiera, que en este estudio se seguirá identificando como “autosostenibilidad”.

Acerca del empoderamiento, la Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE, 2006) dice que se puede entender ya sea como proceso, producto, enfoque o fin, y específicamente en el contexto social es un proceso que permite a los individuos, familias y comunidades aumentar su “fortaleza” de distintas maneras, con lo cual logran mejorar sus condiciones de vida.

Significa también que a través del empoderamiento las personas pueden llevar a cabo un aprendizaje en el que encuentren la relación entre metas y resultados (Mechanic, 1991).

De manera concreta, Yunus (2010) afirma que trabajar por el empoderamiento implica partir de una problemática social y concebir una solución que empodere y genere una cura permanente y no pasajera.

Si bien se ha notado la dificultad para determinar dónde termina el proceso y comienza el resultado, es posible realizar cortes transversales para obtener datos sobre el estado de empoderamiento en un momento dado, así como estudios longitudinales para apreciar el desarrollo del proceso (Silva y Loreto, 2004).

Sobre la transparencia, Vidal y Grabulosa (s. f.) dicen que es “el grado de información y la actitud con la que se afronta el proceso de rendición de cuentas”, y de ésta última dicen que “se refiere a la explicación de aspectos organizativos” incluyendo elementos como valores, actividades, finanzas, políticas y visión.

Según estos autores, la transparencia puede ser llevada en una especie de tres “niveles de madurez” en el proceso en el cual se desarrolla: en un primer momento por coacción, buscando únicamente el cumplimiento de la ley; en segundo lugar, por conveniencia, siguiendo una visión instrumental y operativa, y finalmente por convicción, a través de una elección estratégica en la que ya propiamente se incorpora una cultura de transparencia.

Respecto al primer momento mencionado, cuando la transparencia se lleva a cabo únicamente por cumplir con la ley, en la República mexicana las entidades federativas regulan a las asociaciones civiles; estas organizaciones están también reguladas por el Código Civil federal, que regula a la asociación civil como contrato y como persona moral en sus artículos 2670 al 2687 (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2013). Las asociaciones civiles comparten la legislación que las regula también por la ley de fomento a las actividades que están realizando, publicada en el año 2004 y reformada ocho años después (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2012). Para efectos fiscales, las asociaciones civiles están reguladas por la Ley del Impuesto Sobre la Renta, reformada recientemente (Congreso de la Unión, 2015).

No es objeto de este estudio profundizar en el análisis jurídico que regula a las asociaciones civiles sino únicamente identificar el marco común que tienen en todo el país.

Un aspecto relacionado directamente con el desempeño de las organizaciones de la sociedad civil y la construcción de una cultura de transparencia es el de la teoría de los marcos. Sobre esto, Darnton y Kirk (2011) dicen que “entendemos el mundo a partir de la referencia a los marcos que hemos adquirido”, es decir, en la medida en que una organización tenga los marcos acordes a la trascendencia del proceso de transparencia podrá llevarlo a cabo, como se mencionó anteriormente, por convicción más que por mero cumplimiento o de manera instrumental.

Mesa (2011) afirma que los marcos “se definen a partir de discursos e imágenes que explican la realidad y que son compartidas por una colectivi-

dad”. Por lo tanto, deberán revisarse minuciosa y estratégicamente todos los lenguajes, afirmaciones, creencias que estructuran el lenguaje y las imágenes sostenidas por parte de los miembros de una organización en torno a la transparencia.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

Dadas las características, alcances y objetivo de la investigación, se aplicó una metodología de tipo mixto, la cual integra tanto al enfoque cuantitativo como al cualitativo. El proceso incluyó recolección, análisis e integración de datos cuantitativos y cualitativos para generar inferencias de ambos tipos con fines de contextualización, claridad, descubrimiento y confirmación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El estudio pone énfasis en la identificación de la relación de transparencia con autosostenibilidad financiera y empoderamiento social que aporte al proceso de las asociaciones que transitan al cuarto sector.

La investigación se ubica territorialmente en el municipio de Chihuahua, Chihuahua. La población sujeta de estudio correspondió al total de las organizaciones de la sociedad civil constituidas como asociaciones civiles; con dichas organizaciones se presentó la necesidad de elaborar un censo para obtener información, sin excluir ningún caso de dicha población.

El universo comprendió originalmente a 52 asociaciones con las cuales se utilizó el cuestionario vía telefónica que incluyó un grupo de tres preguntas cerradas y otro grupo de dos preguntas abiertas en relación con la variable independiente de transparencia. En el primer grupo de preguntas cerradas se buscó identificar el reconocimiento del proceso de transparencia por parte de la organización, como elemento básico en dicho proceso; enseguida confirmar si se llevaba a cabo, y finalmente conocer si la organización contaba con algún medio para cumplir con dar a conocer la información y de esa manera cumplir con la transparencia. Con las preguntas abiertas se buscó información cualitativa respecto a la disposición y elementos de la cultura de transparencia en la organización encuestada.

Junto con la aplicación de la encuesta telefónica se realizó un análisis de comparación de datos con las bases de datos de SEDESOL, FECHAC y SEMEFI, tanto para confirmar la información obtenida en la encuesta como para obtener información sobre las variables dependientes, que fueron autosostenibilidad financiera y generación de empoderamiento, a partir de datos sobre obtención de recursos y donativos, así como sobre el objetivo social que llevan a cabo.

Para el análisis cualitativo se crearon categorías para el manejo de los hechos o ideas relevantes y con significado, teniendo cuidado de guardar una relación estrecha con los datos obtenidos, y dado que es necesario transformar las respuestas en símbolos o valores numéricos, los datos tanto cualitativos como cuantitativos fueron codificados como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Indicadores de transparencia.

Indicador	Características
A1 Certificada	Certificada por Cemefi
A Suficiente	Reconoce su obligación para la rendición de cuentas y transparencia y cuenta con algún medio en internet para dar a conocer la información
B Regular	Desconoce su obligación para la rendición de cuentas y transparencia y no cuenta con medios en internet, pero tiene disposición para dar informes personalmente, por teléfono o por correo electrónico
C Deficiente	Desconoce su obligación para la rendición de cuentas y transparencia y no tiene disposición para brindar informes
D Deficiente y adverso	Desconoce su obligación para la rendición de cuentas y muestra hostilidad ante la solicitud de información
RI Registro incorrecto	Designado a aquellas organizaciones con datos incorrectos de teléfono y dirección

Fuente: elaboración propia (2015).

Posteriormente se presentó una selección de cinco casos que cumplieron con los requisitos de disposición y cumplimiento mínimo en cuanto a la transparencia que podían estar llevando a cabo y con los cuales se procedió a continuar en la siguiente fase de la investigación con la aplicación de entrevista cualitativa semiestructurada para contar con la posibilidad de recolectar datos sobre un problema complejo como es la transparencia con información detallada y a través de la cual lograr la comunicación y construcción conjunta de significados sobre el tema. De manera simultánea se llevó a cabo observación como otro método para la recolección de datos, con lo cual se confirmó también información sobre los recursos de que disponía cada asociación, así como sobre el objetivo social que pretenden, para integrar los datos en relación con las variables dependientes.

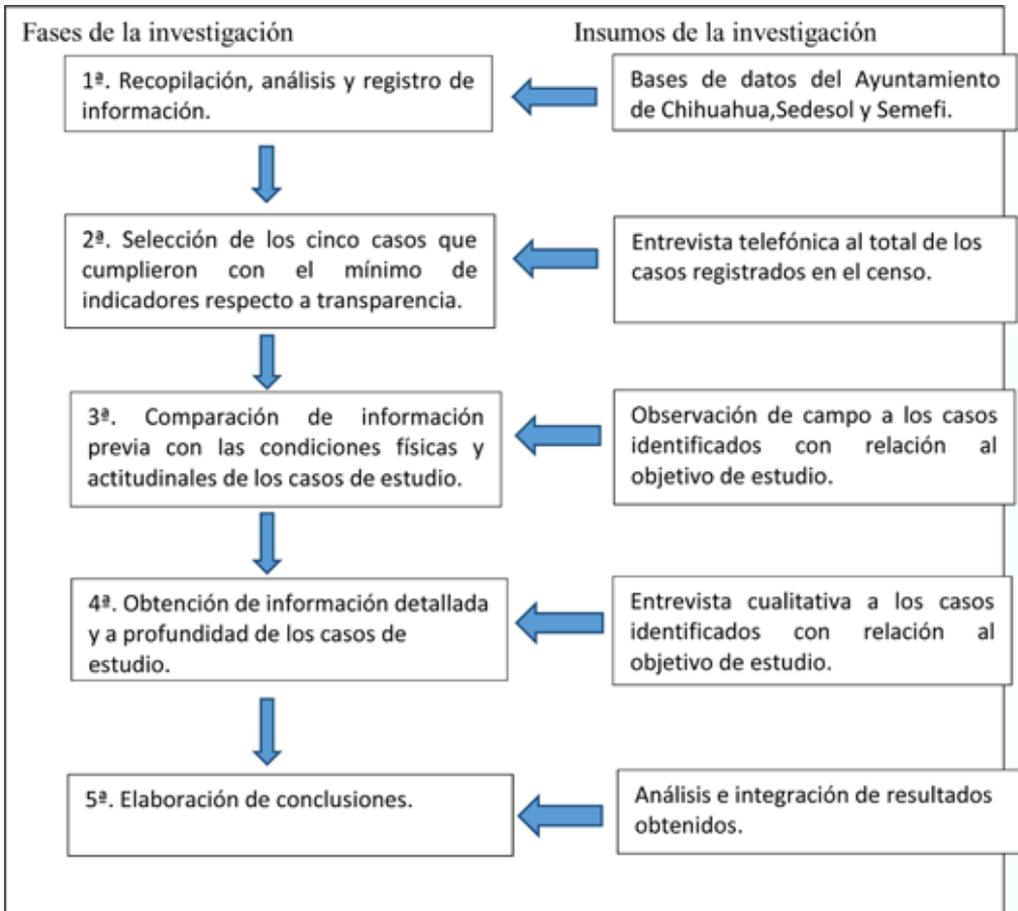
La metodología implicó el desarrollo de cinco fases de investigación que iniciaron con la recopilación, análisis y registro de información y se finalizó con las conclusiones y recomendaciones, como se muestra en el diagrama 1.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como resultado de la primera fase de la obtención de datos sobre asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua constituidas como asociaciones civiles se elaboró un censo en el que se pudo registrar comparativamente aquellas que estaban incluidas en los registros de SEDESOL, FECHAC y/o CEMEFI.

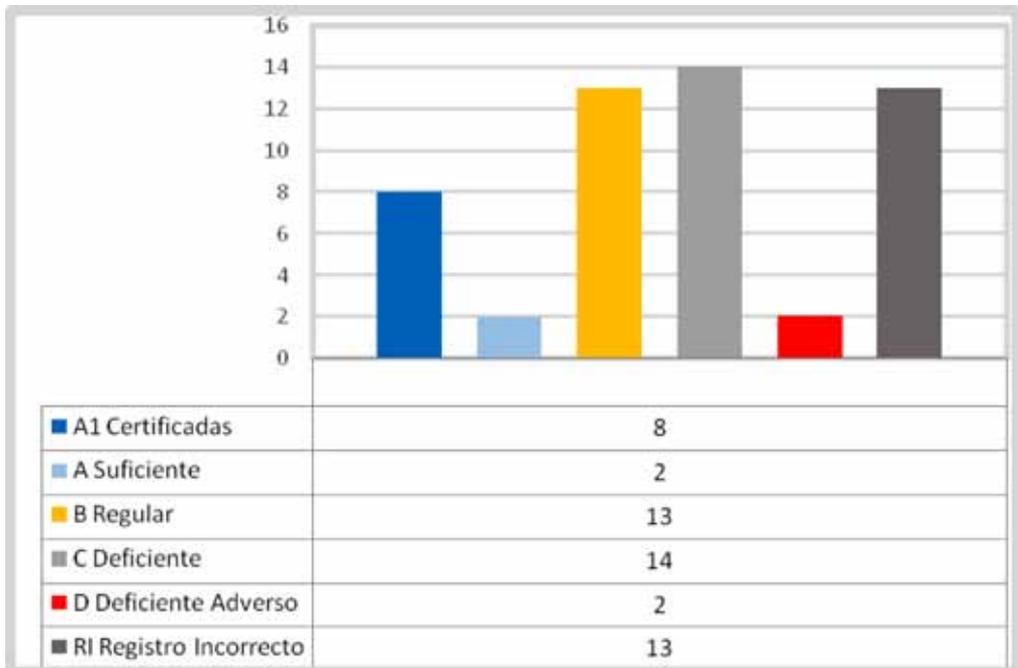
En la segunda fase se realizaron encuestas telefónicas al total de las 52 organizaciones a través de las cuales se confirmaron los datos principales de denominación social, domicilio, nombre de los representantes, y de manera específica se solicitó y registró la información sobre el proceso de transparencia, integrándose los datos a través de los indicadores A1, A, B, C, y D, y por cantidad de asociaciones correspondientes en cada indicador como se muestra en la gráfica 1.

Diagrama 1. Aplicación y gestión de los productos de investigación.



Fuente: elaboración propia (2015).

Gráfica 1. Indicadores de transparencia.



Fuente: elaboración propia (2015).

Como se puede observar en la gráfica 1, los resultados muestran deficiencias en cuanto al manejo de transparencia en las asociaciones civiles en la ciudad de Chihuahua, de manera significativa en los casos en que la respuesta se registró con indicador de “deficiente adverso” por muestras de hostilidad en la encuesta.

En esta fase también se confirmaron los datos respecto a que el 100% de las asociaciones recibe donativos de instituciones públicas, privadas o de ambas para el cumplimiento de sus objetivos, por lo tanto ninguna de ellas cumple con el indicador de sostenible.

En la tercera fase, en la observación de campo, los casos de las asociaciones que cuentan con un registro, que en este caso fue el del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y por lo tanto ya cumplen con un proceso formal de

rendición de cuentas, la transparencia que realizan no incluye aspectos relevantes como por ejemplo registros con información detallada con respecto a las funciones que realizan sus miembros.

En la cuarta fase se utilizaron entrevistas en profundidad a cuatro organizaciones seleccionadas con base en los resultados de las encuestas y con el criterio de selección de aquellas asociaciones que cumplieran con los indicadores de transparencia y además estuvieran dispuestas a colaborar en el proyecto; se encontró lo siguiente:

- Caso 1. Los directivos entrevistados reconocieron como una de sus funciones dar información y la misma se ofreció con una disposición amable, sin embargo en los registros financieros no resultaban congruentes los gastos con los materiales adquiridos. Al observar las instalaciones se observó que el cumplimiento del objetivo social no correspondía ni en cantidad ni en calidad tal como se mencionaba de manera verbal y en los registros no se especificaba al respecto. Igualmente se observó que se llevaban a cabo ciertas actividades con proselitismo religioso, situación no reconocida formalmente.
- Caso 2. El personal entrevistado respondió con amabilidad y muestras de profesionalismo, sin embargo también hubo muestras de desconfianza respecto al uso que se le podría dar a los datos, precaución que no tendría por qué tener justificación en el ejercicio de transparentar información. Igualmente se presentó falta de precisión en los datos, así como de objetividad, dado que la información estaba aunada a juicios de valor sobreestimando la función de los miembros de la asociación.
- Caso 3. Los funcionarios entrevistados mostraron una actitud abierta, con amabilidad, cordialidad y profesionalismo. Ofrecieron información plena en cuanto al uso de recursos, así como respecto a las funciones que realiza la asociación, sin embargo la información no estaba totalmente actualizada ni contaban con los recursos para darla a conocer por internet.

- Caso 4. Los funcionarios entrevistados expresaron su disposición a dar información sobre recursos y actividades durante la encuesta y en la entrevista mostraron una actitud cordial y amable, pero se observó que no tenían el acceso ellos mismos a la totalidad de la información. Cuentan con los recursos electrónicos para llevar a cabo el proceso de transparencia, pero la gestión administrativa no es suficientemente eficiente al respecto.

Con respecto a la generación de empoderamiento social, ninguna de ellas tuvo registros de evaluación del mismo.

Los resultados muestran que en las cuatro asociaciones hubo falta de congruencia en los registros de gastos y adquisiciones y en las comunicaciones verbal y escrita respecto al desempeño que realizan, así como deficiencia en el manejo de la información, y en ninguno de los casos se cumplió con la calidad suficiente en el proceso de transparencia.

Como ya se mencionó anteriormente, es previsible que al llevar a cabo la transparencia una organización obtendrá tanto beneficio interno como en el logro de sus objetivos en cuanto a desarrollo social.

Lo anterior puede integrarse en una dinámica que incluye a la confianza social como base de la credibilidad, a su vez sostenida por la transparencia y la rendición de cuentas y con una repercusión directa en los recursos económicos y humanos para finalmente favorecer la legitimización, tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Transparencia y rendición de cuentas.



Fuente: elaboración propia (2015).

En cuanto a los medios para llevar a cabo la rendición de cuentas, se recomienda el uso de internet por su bajo costo y fácil acceso para ofrecer la información a todos los interesados (Ingenhoff y Koelling, 2007; Ozleik, 2008), sin embargo las asociaciones civiles en Chihuahua no utilizan este medio, únicamente se encontró que una organización cuenta con los recursos y lleva a cabo la publicación de resultados, pero no son completos ni detallados.

De acuerdo con la Global Reporting Initiative (2010), los informes deben incluir, además de las políticas de recursos humanos y medio ambiente, el impacto económico que han alcanzado las acciones llevadas a cabo, y en el caso de la ciudad de Chihuahua ninguna de las organizaciones observadas cumplió con estos aspectos.

Internamente las organizaciones deben llevar a cabo una declaración formal del cumplimiento de lo establecido. Al respecto Bonbright (2007) afirma que dicho proceso de autorregulación tendrá múltiples ganancias al favorecer el autoaprendizaje que además, al ser informado y compartido, estará favoreciendo el proceso de transparencia más allá de una práctica de presentación contable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados observados, las asociaciones civiles de la ciudad de Chihuahua no llevan a cabo la transparencia acorde a las necesidades actuales que les permita lograr la sostenibilidad financiera para el logro de sus objetos sociales, así como para generar el empoderamiento social de las poblaciones atendidas.

Es recomendable que lleven a cabo un proceso de autorregulación y a partir de ésta la organización estará en condiciones de desarrollar una cultura de transparencia. Requiere analizar cuáles son las estructuras cognitivas y emocionales de los integrantes de la organización y entender cómo pueden pasar a ser herramientas para la acción. Así, la estrategia que se seguirá para transformar su cultura de transparencia será la de revisar y cuestionar cuáles son los marcos que de manera personal tienen sus integrantes respecto a la transparencia.

Es decir, sólo en la medida en que se establezcan espacios en las organizaciones para trabajar con los marcos de todas y cada una de las personas que las integran podrá transformarse la cultura desarrollándose hacia la transparencia.

Una estrategia organizacional que integre conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes para alcanzar el diálogo hacia el interior y al exterior debe entonces propiciar la reflexión-acción sobre sí mismos para transformarse de manera personal, cambiando los marcos respecto a transparentar lo que se dice, se decide y se hace.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boas, K. (2012). "Sostenibilidad financiera". En "Ong sostenible.org". Recuperado de <http://ongsostenible.org/sostenibilidad/sostenibilidad-financiera> (consulta: 12 feb. 2016).
- Bonbright, D. (2007). "El rostro cambiante de la rendición de cuentas de las ONG". Conferencia magistral en el Seminario Internacional: Pregonar con el ejemplo. Sociedad civil y rendición de cuentas. Montevideo. Recuperado de rendircuentas.org/wp-content/uploads/2010/10/El-rostro-cambiante-de-la-rendicion-decuentas-de-las-ONG-David-Bonbright.pdf (consulta: 6 abr. 2016).

- Darnton, A., y Kirk, M. (2011). “Buscando marcos: nuevas formas de implicar a la ciudadanía del Reino Unido con la pobreza global”. Recuperado de http://www.manosunidas-online.org/redes/documentos_publicos/EpD/Finding_Frames.pdf (consulta: 10 feb. 2016).
- Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE). (2006). “El empoderamiento”. *Desarrollo “En Contexto”*, núm. 1. Recuperado de http://fride.org/descarga/BGR_Empowerment_ESP_may06.pdf (consulta: 14 feb. 2016).
- García, O. H. (2007). “La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional”. *Pensamiento y Gestión*. Universidad del Norte. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9d483b69-ff2e-4e47-bc1d85cabd253248%40sessionmgr111&vid=5&hid=128> (consulta: 10 mar. 2016).
- Global Reporting Initiative (2010). “NGO Sector Supplement”. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/NGOSS-Complete.pdf> (consulta: 10 abr. 2016).
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. 5a. ed., pp. 172-452. México: McGraw-Hill.
- Ingenhoff, D., y Koelling, M. (2007). “The potential of web sites as a relationship building tool for charitable fundraising NPOs”. *Public Relations Review*, vol. 35, núm. 1, pp. 66-73.
- Mechanic, D. (feb. 1991). “Adolescents at risk: new directions”. En *Seventh Annual Conference on Health Policy*. Cornell University, Medical College.
- Mesa, M. (2011). “Educación para el desarrollo y comunicación: explorando nuevos marcos, creando nuevos lenguajes y mensajes”. En Martínez-Gómez, R., y Lubetkin, M., *Reflexiones sobre una comunicación que transforma*, pp. 84-96. Recuperado de <http://ipsnews.net/documents/reflexionessobreunacomunicacionquetransforma.pdf> (consulta: 12 mar. 2016).
- Ortega, L. M. (1994). *Las ONGD y la crisis del desarrollo: un análisis de la cooperación con Centroamérica*. Madrid: Publicaciones ETEA.
- Ozleick, Y. (2008). “Globalization and the Internet: digitizing the nonprofit sector”. *Journal of Global Business*, vol. 2, núm. 1, pp. 149-152.
- Paiva, V. (2004). “¿Qué es el tercer sector?”. *Revista Científica de UCES*, vol. VIII, núm. 1, pp. 99-116. Recuperado de http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/346/Qu%C3%A9_es_el_tercer_sector.pdf?sequence=1 (consulta: 5 mar. 2016).
- Ramírez, S. V. (2013). “Voces y discursos del asociacionismo. De las ONG a las OSC”. *Administración y organizaciones*, año 16, núm. 31, pp. 167-190. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e76df699-00ce-4c56-93f6b5a16d20fa5e%40sessionmgr198&vid=13&hid=115> (consulta: 20 abr. 2016).
- Silva, C., y Loreto, M. (2004). “Empoderamiento: proceso, nivel y contexto”. *Pýkhe*, vol. 13, núm. 2, pp. 29-39. Santiago, Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile Santiago. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96713203> (consulta: 5 ene. 2016).
- Valls, N., Grabulosa, L., y López, S. (2009). “La transparencia, un valor en la práctica”. En II Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector. Observatorio del Tercer Sector. Recuperado de www.observatoriotercesector.org (consulta: 8 may. 2016).

- Vidal, P., y Grabulosa, L. (s. f.). “Qué es... la transparencia en una ONG”. *Alzheimer de la Asociación Afjal Contigo*, núm. 51, pp. 38-39. Recuperado de http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/200807%20Transparencia_Revista%20Alzheimer.pdf (consulta: 14 mar. 2016).
- Vives, A. (2014). “Cuarto sector: hacia una mayor responsabilidad social empresarial”. Recuperado de <http://www.cumpetere.com/Documents/El%20cuarto%20sector%20Revista%20RSE.pdf> (consulta: 18 abr. 2016).
- Yunus, M. (2010). *Empresas para todos; hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad*. Colombia: Norma.

Reflexiones sobre el desarrollo del talento humano

Reflections on the development of human talent

LUIS ANTONIO MOLINA CORRAL
DAGOBERTO PÉREZ PIÑÓN

Fecha de recepción: Agosto 2016

Fecha de aceptación: Abril 2017

Luis Antonio Molina Corral (molina.corral@gmail.com), maestro en Sistemas de Información y profesor de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

Dagoberto Pérez Piñón (dperezp@uach.mx), doctor en Administración Pública y profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Chihuahua.

RESUMEN

El desarrollo del talento humano en las empresas depende principalmente del programa de capacitación de la organización, sin embargo, por lo general no contempla el aprendizaje en adultos. El presente ensayo permite cavilar sobre la importancia de tomar en cuenta las características particulares del aprendizaje en adultos al planear el desarrollo del talento humano. Su contenido se realizó a partir de la discusión sobre los elementos principales del aprendizaje en adultos entre los participantes en una plática para motivar el aprendizaje en una organización. Los resultados fueron que los adultos aprenden en forma diferente, y por tanto el aprendizaje debe ser guiado en forma distinta, considerando tres aspectos: qué necesitan aprender, para qué sirve lo que aprenden y la experiencia de los participantes.

PALABRAS CLAVE: Aprendizaje en adultos, Motivación del aprendizaje, Programa de capacitación.

ABSTRACT

The development of human talent in organizations depends mainly on the training program of the company, but it usually does not include adult learning. This essay allows to ruminate about the importance of considering the particular characteristics of adult learning when planning the development of human talent. Its content is based on the discussion of the main elements of adult learning among participants in a conversation to motivate learning in an organization. The results indicate that adults learn in a different way and therefore learning should be guided differently, considering three aspects: what they need to learn, for what they use what they learn, and experience of participants.

KEYWORDS: Adult learning, Learning motivation, Training program.

Cómo citar este artículo:

Molina Corral, L. A., Pérez Piñón, D. (2017). Reflexiones sobre el desarrollo del talento humano. *Excelencia Administrativa*, 14(42), pp. 57-63.

INTRODUCCIÓN

Al participar como facilitador en una plática para motivar el aprendizaje de los integrantes de una organización se dio inicio comentando que el aprendizaje en adultos es diferente al de niños y adolescentes, a partir de ahí se abrió la discusión sobre los elementos principales del aprendizaje en adultos que deben ser tomados en cuenta para tener éxito en los programas de capacitación.

A través de la dinámica de lluvia de ideas surgieron las primeras frases para diferenciar el aprendizaje en adultos con respecto al de jóvenes y niños, posteriormente se aplicó la técnica de grupo nominal para elegir las tres características más relevantes que se muestran en la tabla 1, “Diferencias en aprendizaje”.

Tabla 1. Diferencias en aprendizaje.

Aprendizaje en adultos Deciden qué aprender	Aprendizaje en jóvenes y niños Aprenden lo que se les enseña
Les interesa aprender lo que les sirva	Les interesa aprender por un premio/castigo
Tienen experiencia/práctica para aprender	La mayoría son aprendizajes nuevos

Fuente: elaboración propia.

APRENDIZAJE EN PERSONAS ADULTAS

El Instituto de Tecnologías Educativas (ITE) del Ministerio de Educación del Gobierno de España menciona que etimológicamente “andragogía” hace referencia a *anthropo-* (“hombre”), por contraposición a “pedagogía”, que hace referencia al *paidós* (“niño”), y propone nuevas “exigencias sociales”

Tabla 2. Exigencias sociales para el aprendizaje.

Adultos	Ámbitos	Niños/Adolescentes
Poseen una gran experiencia y múltiples relaciones sociales donde apoyar y estructurar sus aprendizajes	Experiencia	Poseen una escasa experiencia de la vida
El aprendizaje se centra en la transformación y extensión de significados, valores, destrezas y técnicas adquiridas en experiencias anteriores	Aprendizaje	Su aprendizaje se centra principalmente en la formación de significados, valores, destrezas y técnicas básicas
Las presiones para el aprendizaje provienen de factores relacionados con funciones y expectativas sociales y laborales, con la necesidad personal de continuar la productividad y con la autodefinición	Presiones sociales	Las presiones para el cambio provienen de factores relacionados con el crecimiento físico, necesidades de socialización y con la preparación para funciones sociales y laborales en un futuro
La necesidad de aprender está relacionada con situaciones de la vida diaria. Aprenden para el presente	Motivación/ Tiempo	Las necesidades de aprendizaje se relacionan con patrones organizados en desarrollo para comprender la experiencia futura
Pueden usar un tipo de pensamiento lógico y abstracto (formal). Utilizan normalmente un tipo de pensamiento postformal y complejo.	Pensamiento	El pensamiento que utilizan es específico y concreto
Expresan sus necesidades de aprendizaje describiendo los procesos a través de verbalizaciones que les permiten intervenir y colaborar en la programación de sus programas de aprendizaje	Manifestación de necesidades de aprendizaje	Expresan sus necesidades de aprendizaje y los procesos correspondientes mediante actividades no verbales y actos concretos
Tienen un autoconcepto consistente y organizado y una autoestima que les permite participar como un yo distinto de los otros y capaz de actuar con independencia de los demás	Autoconcepto	Tienen un autoconcepto desorganizado e inconsistente que les permite percibirse como un yo separado de los otros, pero dependiente de ellos

Fuente: ITE, s. f., p. 26.

para el aprendizaje, que se presentan en la tabla 2, “Exigencias sociales para el aprendizaje”.

Las características seleccionadas por los participantes mediante la lluvia de ideas y grupo nominal se encuentran entre las señaladas por el Instituto de Tecnologías Educativas, por lo que se consideran válidas para diferenciar el aprendizaje en adultos con respecto al de jóvenes y niños, siendo un buen punto de partida para continuar con plática de motivación del aprendizaje.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Para continuar con la plática y de acuerdo a las características que se identificaron sobre el aprendizaje en adultos (tabla 1), se plantearon al grupo las preguntas que se incluyen en la tabla 3, “Preguntas detonadoras”, con la finalidad de indagar sobre los intereses particulares de los participantes respecto a las necesidades de capacitación.

Tabla 3. Preguntas detonadoras.

Característica de aprendizaje en adultos	Pregunta
Deciden qué aprender	¿Qué necesito aprender?
Les interesa aprender lo que les sirva	¿Para qué lo quiero aprender?
Tienen experiencia/práctica para aprender	¿Qué sabes sobre lo que quieres aprender?

Fuente: elaboración propia.

A partir de la dinámica anterior se determinaron cuatro temas de capacitación sobre los cuales los integrantes de la organización reconocieron que tienen la necesidad de aprender, que están seguros que les sirven para el desarrollo de su trabajo y que pueden aprovechar su conocimiento y experiencia previa. Los temas son compromiso, orientación hacia el servicio, colaboración y cooperación, y capacidad de equipo, mismos que son importantes para el

desarrollo del talento humano dentro de la organización y forman parte de las llamadas “aptitudes emocionales” (Goleman, 2015, p. 46).

Cabe mencionar que las organizaciones para tener éxito deben contar con personas dotadas de competencias esenciales para ser aplicadas en cualquier momento y espacio que se requiera, por lo que la capacitación es imprescindible para lograr el desarrollo del talento humano. La capacitación es un proceso cíclico y continuo que se compone de cuatro etapas: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación (Chiavenato, 2009, p. 375).

El desarrollo del talento humano depende en buena parte de la planeación que realice la organización para llevar a cabo el proceso de capacitación, la detección de necesidades de capacitación, el programa de capacitación que para tal efecto se diseñe, su implementación y por supuesto la evaluación de los resultados obtenidos a partir de la capacitación; sin embargo, por lo general estos planes no toman en cuenta el aspecto fundamental que se refiere al aprendizaje en adultos.

La plática se transformó en un espacio para reflexionar sobre el aprendizaje en adultos tomando en cuenta el punto de vista del aprendiz, aquí aplica la premisa de que el trabajo en grupo “puede convertirse en un laboratorio de aprendizaje” (Goleman, 2015, p. 285).

CONCLUSIÓN

En las reflexiones finales se comentó desde el punto de vista de los participantes que la reunión había resultado un éxito porque se les tomó en cuenta para determinar los temas de capacitación.

Para la organización implicaría algunos cambios en sus planes de capacitación, ya que éstos se habían determinado de manera unilateral por la gerencia; pero también se reconoció que el resultado de la reunión fue positivo porque contaban con la motivación del personal para aprender –“la gente aprende en la medida en que se le motive” (Goleman, 2015, p. 324)–, y además los

temas propuestos se alineaban con la filosofía de la organización: misión, visión y valores.

En lo personal me sentí satisfecho, ya que se logró el objetivo de motivar a los integrantes de la organización a aprender y me permitió refrendar que lo que nos mueve es “la posibilidad de seguir aprendiendo” (Goleman, 2015, p. 139).

Se puede concluir que el principal ingrediente para que la capacitación reditúe en beneficios para la organización, para el personal y para los clientes es la motivación, ya que ésta influye en todo el proceso, de igual manera que efectivamente el aprendizaje en adultos es diferente y como tal debe ser manejado –valga la redundancia– en forma diferente, tomando en cuenta la opinión de los integrantes de la organización en tres aspectos fundamentales: qué necesita aprender, para qué lo quiere aprender y tomar en cuenta sus conocimientos y experiencia previa; además esta forma de involucrar a los participantes se constituye en una estrategia efectiva para motivar el aprendizaje en adultos.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2009). “Capítulo 12. Capacitación”. En *Gestión del talento humano*, 3a. ed., pp. 369-396. México: McGraw-Hill.
- Goleman, D. (2015). *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina: Ediciones B.
- Instituto de Tecnologías Educativas (ITE) (s/f). Curso “Fundamentos de la educación de personas adultas”. Gobierno de España, Ministerio de Educación. <http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/125/cd/index.htm>.

El *Coaching* como herramienta de transformación

Coaching as a transformation tool

ROSA MARÍA CARAVEO ERIVES

Fecha de recepción: Agosto 2017

Fecha de aceptación: Septiembre 2017

Rosa María Caraveo Erives (rosycaraveo@yahoo.com).

RESUMEN

En la actualidad las personas somos más conscientes de nuestras fortalezas y debilidades, lo que nos lleva a buscar las herramientas necesarias para superar y transformar esas debilidades en fortalezas. Miguel Ángel Cornejo comentaba: “las personas debemos enfocarnos en nuestras fortalezas y no en nuestras debilidades”, sin embargo yo veo que la familia y la sociedad se enfocan más en nuestras debilidades. Es indispensable conocer nuestras fortalezas y debilidades para mejorar como personas, y qué mejor forma que hacerlo acompañadas de un *coach* que nos guíe a que analicemos, interpretemos y resolvamos nuestras áreas de oportunidad (debilidades). El *Coaching* está focalizado en “ayudar a aprender”.

PALABRAS CLAVE: Fortalezas, Debilidades, *Coaching*.

ABSTRACT

Nowadays, people are more aware of their strengths and weaknesses, which leads us to look for the necessary tools to overcome and transform those weaknesses into strengths. Miguel Ángel Cornejo commented: “people should focus on our strengths and not our weakness”, however I see that family and society focus more on our weaknesses. It is essential to know our strengths and weaknesses to improve as people, and what better way to do it than accompanied by a coach to guide us to analyze, interpret and resolve our areas of opportunity (weaknesses). Coaching is focused on “helping to learn”.

KEYWORDS: Strengths, Weaknesses, Coaching.

Cómo citar este artículo:

Caraveo Erives, R. M. (2017). El *Coaching* como herramienta de transformación. *Excelencia Administrativa*, 14(42), pp. 65-70.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las personas somos más conscientes de nuestras fortalezas y debilidades, lo que nos lleva a buscar las herramientas necesarias para superar y transformar esas debilidades en fortalezas.

Aunque un especialista como Miguel Ángel Cornejo comentaba en una de sus conferencias motivacionales que “las personas debemos enfocarnos en nuestras fortalezas y no en nuestras debilidades”, yo veo que la familia y la sociedad se enfocan más en nuestras debilidades.

Es indispensable conocer nuestras fortalezas y debilidades para mejorar como personas, y qué mejor forma que hacerlo acompañadas de un *coach* que nos guíe a que analicemos, interpretemos y resolvamos nuestras áreas de oportunidad (debilidades).

El *Coaching* se utiliza en diferentes áreas, como relaciones personales, autoestima, desempeño del estudiante, área profesional, desempeño del deportista, mejora del empleado, etc.

DESARROLLO

Pese a emerger en los años 50 en las universidades donde existía una persona (*coach*) que era quien orientaba a los estudiantes, podría decirse que el *Coaching* empezó con la mayéutica de Sócrates. Sus discípulos llegaban a las respuestas por sí mismos, manteniendo conversaciones y respondiendo preguntas que Sócrates les planteaba. Por medio del diálogo se iniciaba un camino de búsqueda para alcanzar nuevas posibilidades, como ocurre con el *Coaching*.

Platón también incidía en que cada hombre posee dentro de sí una parte de verdad, pero requiere la ayuda de los demás para descubrirla. Así ocurre

en el *Coaching*, cuya finalidad no es transmitir conocimientos, sino activar los mecanismos que residen en la persona para que los alcance por sí misma.

El *Coaching*, por tanto, es tan valioso porque es un proceso de aprendizaje que cubre el vacío entre lo que somos ahora y lo que queremos llegar a ser.

La disciplina del *Coaching* es una tendencia actual en el ámbito de la superación personal y profesional. Muchas personas y organizaciones ya utilizan este tipo de técnicas o entrenamientos para mejorar sus rendimientos y sus habilidades cotidianas.

¿PARA QUÉ SIRVE EL COACHING?

La disciplina del *Coaching* se utiliza para cubrir vacíos existentes en las personas o grupos de personas, entre lo que son y lo que quieren llegar a ser. El *Coaching* ayuda a las personas a tomar conciencia, les ofrece un mayor campo de visión, un espacio en el que pueden contemplar más opciones de las que hasta ahora habían sido capaces de tener en cuenta.

Este aumento de la capacidad de conciencia de las personas hace que aumenten sus opciones y por lo tanto hagan mejores elecciones, lo que provocará mejores resultados. La conciencia de las personas aumenta porque aumenta su percepción, tanto a nivel cognitivo o mental como a nivel físico o emocional. Uno es capaz de interactuar con el entorno y con los demás de una forma más plena, por lo que se siente mejor con uno mismo, lo que hace que tenga una mayor satisfacción.

El *Coaching* también ayuda a los profesionales y empresas a saber qué es lo que quieren. Mediante la puesta en escena de diferentes herramientas, el *coach* ayudará a sus clientes a definir objetivos de una forma efectiva y a pasar a la acción a través de un plan efectivo para el cambio. Son muchas las empresas y profesionales que teniendo un objetivo marcado no llegan a conseguirlo. Muchas veces las razones subyacentes son que no hay un plan de cambio efectivo que sustente dicho avance del equipo.

De esta forma, el *Coaching* nos enseña a saber lo que queremos y nos ayuda a ver cuáles son los pasos que debemos seguir para llegar a ello. Por lo tanto, para responder a la pregunta “¿en qué te ayuda el *Coaching*?” diremos que te ayuda a elegir mejor, a saber lo que quieres y a conseguirlo.

Según el ámbito de aplicación en el que se realicen y las técnicas utilizadas, podemos encontrar diferentes tipos de *Coaching* que persiguen diferentes objetivos para las personas.

Objetivos del *Coaching*

Aquí tenemos algunos objetivos del *Coaching* en el ámbito personal y profesional:

- Cambiar hábitos y conductas.
- Gestionar emociones.
- Ver más allá y considerar nuevas opciones.
- Autoconocimiento y superación personal.
- Mejorar comunicación y relaciones personales.
- Establecer objetivos de vida y objetivos profesionales.
- Identificar caminos para conseguir tus metas.
- Mejorar productividad y gestión del tiempo.
- Desarrollar nuevas habilidades. [“Emprende pyme.net”, 2015].

CONCLUSIÓN

*Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas,
sino hacerles ver la suya propia.*

GOETHE

Me parece muy acertada esta frase de Goethe, porque define lo que un *coach* debe hacer, actuar como facilitador para que el consultante descubra, identifique su propia valía, y qué mejor forma de hacerlo que resolviendo sus áreas de oportunidad (debilidades) o las metas que se ha propuesto y que no ha podido lograr.

El coaching está focalizado en “ayudar a aprender”, que es un proceso diferente al de enseñar, ya que en este último se aporta conocimientos e ideas de alguien más, y al ayudarlo a aprender se enriquecerá de sus propias experiencias y riquezas.

El *coach* no juzga ni da consejos, no indica soluciones, no señala el camino “correcto” ni impone su particular modo de pensar, sino que interviene para

que el consultante pueda analizar y ver las interpretaciones que tiene sobre la situación que declara como problemática.

En el *Coaching* también se trabaja con la emocionalidad como predisposición para la acción.

El *coach* acompaña a transitar la tensión emocional, a superar la ansiedad e incertidumbre del cambio y a generar el estado anímico necesario para afrontar el nuevo desafío y realizar el proceso de aprendizaje. Apuntala la confianza de las personas en sus propias capacidades y reafirma el sentido de seguridad en sí mismo para realizar las acciones que conduzcan a los resultados requeridos.

BIBLIOGRAFÍA

- Wolk, Leonardo (2003). *Coaching. El arte de soplar brasas*. México: Gran Aldea Editores.
- “Emprende pyme.net” (2015). “¿Qué es el *coaching*?”. Recuperado de <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-coaching.html> (consulta: 10 ago. 2017).

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 aceptados, se ajustarán 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 acuerdo con las Líneas Generales de Aplicación del Conocimiento (LGAC) que cultivan los Cuerpos Académicos de esta Facultad o que a juicio del Consejo Editorial pueda ser de interés para la comunidad científica.

REQUISITOS PARA PUBLICAR

Los autores (autor y dos coautores) enviarán una versión electrónica en formato de *Word* del manuscrito a los siguientes correos electrónicos: *fcarevista@uach.mx* o *fcainvestigacion2015@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), o bien enviar su artículo y carta de autoría en formato de *Word* a los correos mencionados. 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 Ejecutivo. 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 Ejecutivo.

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 conducidas 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 (o 10 renglones), el resumen reseñará la justificación, objetivos y una breve descripción de la metodología empleada. Se pueden anotar los resultados relevantes y, de ser posible, enfatizar el significado estadístico, además de describir la conclusión general del trabajo. Deberá presentarse tanto en español como en inglés.
4. Después del resumen se anotarán alfabéticamente tres o cuatro palabras clave, diferentes a las del título, que ayuden a indexar y clasificar el trabajo de acuerdo con su contenido. 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 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 https://www.ubu.es/sites/default/files/portal_page/files/guia_para_citar_textos_y_referencias_bibliograficas_segun_norma_de_la_apa.pdf, perteneciente a la Dirección Nacional de Bibliotecas INACAP 2013.

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, exts. 6623 y 6609

Correo electrónico: *fcarevista@uach.mx*

fcainvestigacion2015@gmail.com

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

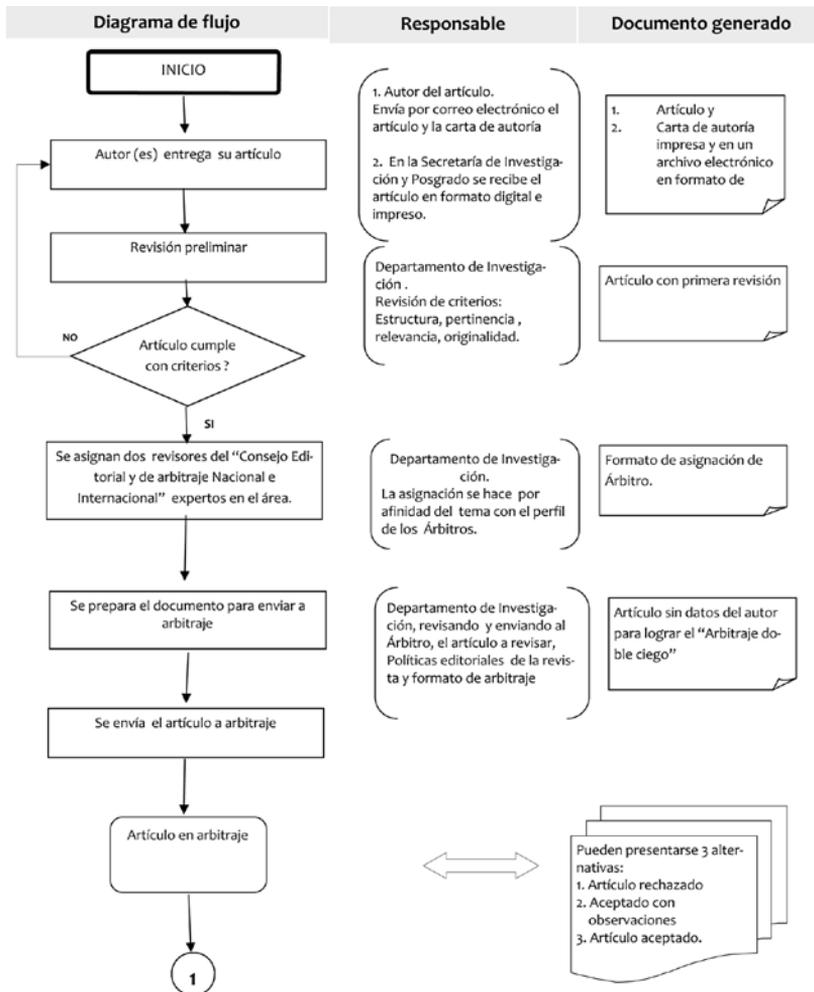
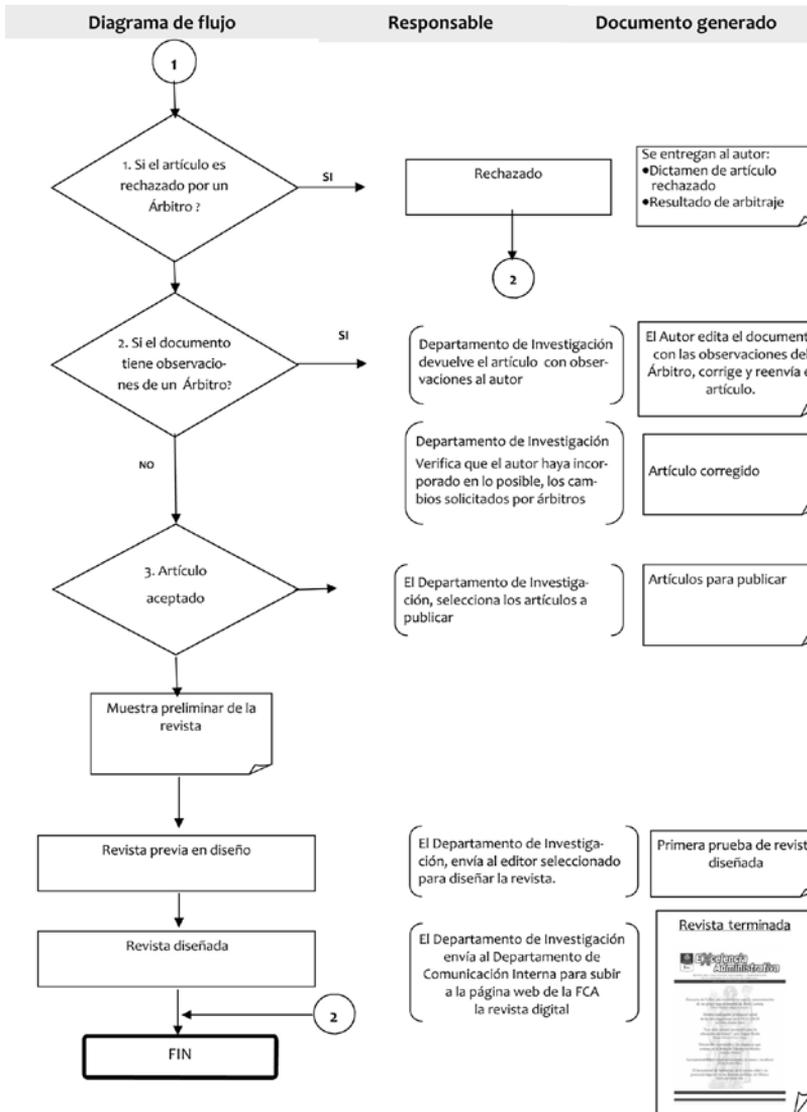
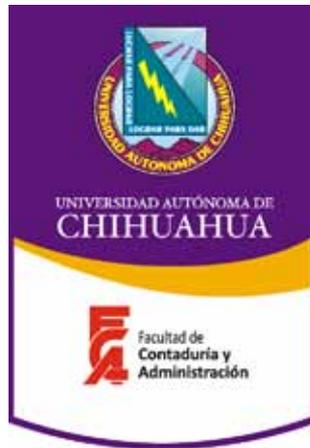


Diagrama de flujo del proceso de recepción-arbitraje-publicación de un artículo en la revista



Este número 42 de la revista
“Excelencia Administrativa”
se terminó de imprimir en septiembre de 2017
en Impresora Standar, S. A. de C. V.,
Ernesto Talavera #1207, Chihuahua, Chihuahua, México,
con un tiraje de 100 ejemplares.

Servicios editoriales: Jorge VILLALOBOS  enves ediciones



*“Forjando el futuro
con excelencia”*