



INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ISSN: 2007-5030

ICA
Revista Científica **10**

REVISTA ARBITRADA E INDEXADA SEMESTRAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA EDITADA POR LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CULIACÁN, SINALOA, MÉXICO. VOL. 5, NÚM. 10. 01 DE OCTUBRE DE 2015 / 31 DE MARZO DE 2016



VÍCTOR HUGO PÉREZ FERREYRA / FERNANDO ÁVILA CARREÓN

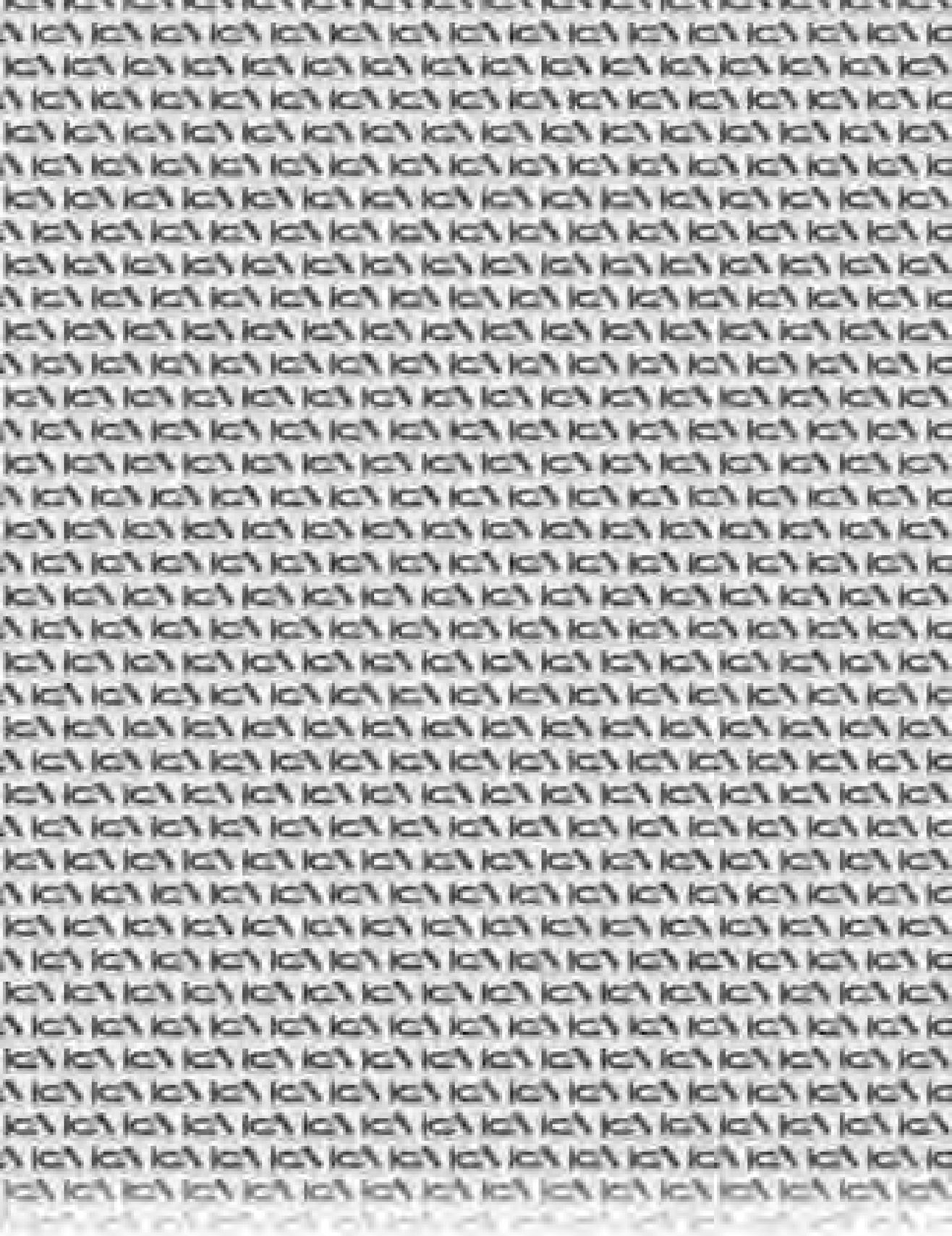
EDWIN SANTAMARÍA FREIRE / GLADYS YAJAIRA MEDIDA / JANETTE BRITO LAREDO

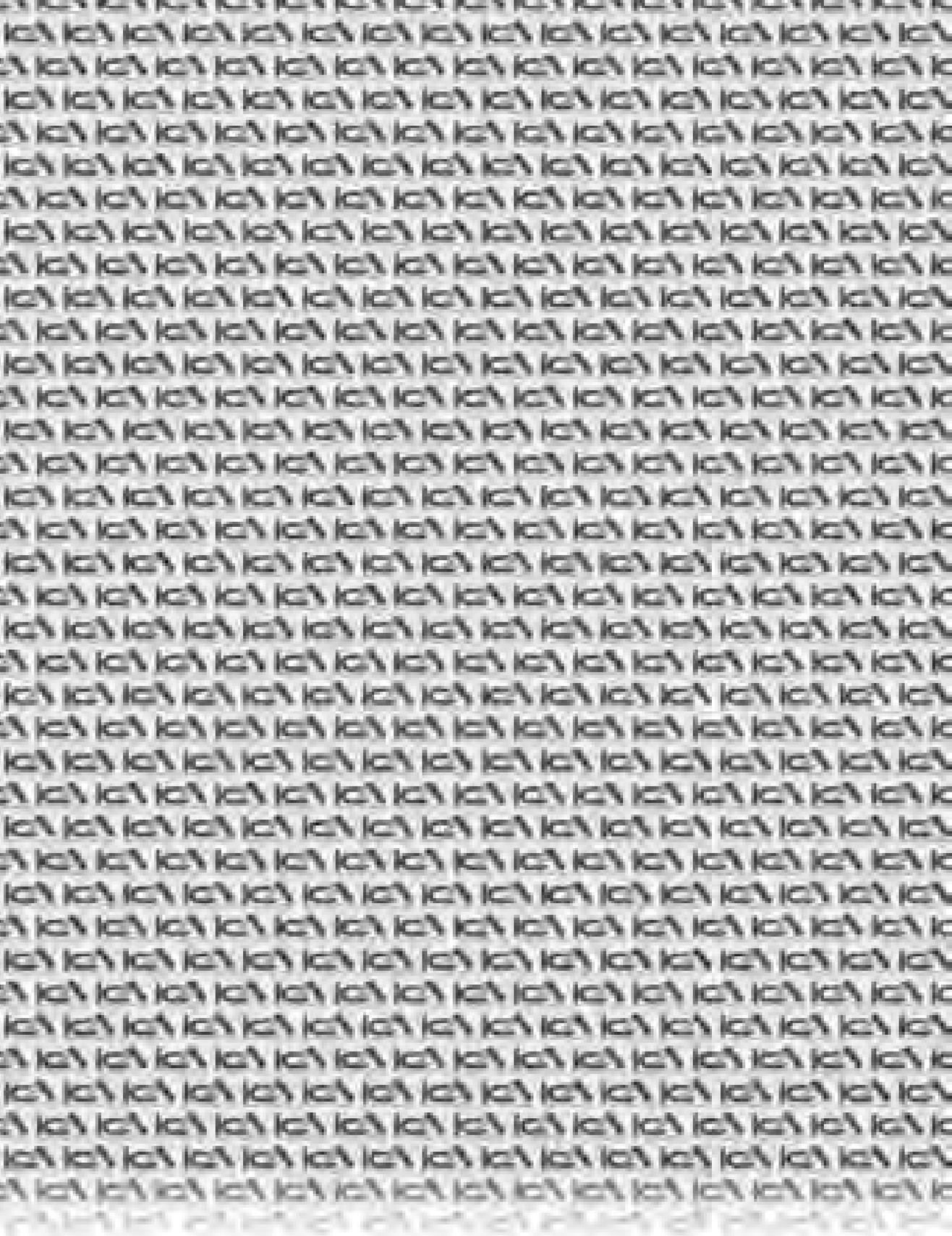
MARLEY DENISSE LÓPEZ ARÁMBURO / MARIO MONTIJO GARCÍA

MARÍA TERESA JIMÉNEZ CASTILLO / JOSÉ GUADALUPE VARGAS HERNÁNDEZ

REINA MARGARITA VEGA ESPARZA / MARÍA TERESA VILLEGAS SANTILLÁN PONCE

BLANCA ISABEL LLAMAS FÉLIX / CUAUHTÉMOC CELAYA CORELLA







Investigación en Ciencias Administrativas



DIRECTORIO



DOCTOR JUAN EULOGIO GUERRA LIERA
Rector

DOCTOR JESÚS MADUEÑA MOLINA
Secretario General



DOCTORA MARÍA FELIPA SARABIA
Directora

DOCTOR JESÚS ELIGIO TIRADO RAMOS
Coordinador General de Investigación y Posgrado

COMITÉ EDITORIAL

DOCTORA DEYANIRA BERNAL DOMÍNGUEZ
Directora Editorial, Universidad Autónoma de Sinaloa (México)

DOCTORA MARÍA LUISA SAAVEDRA GARCÍA
Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de México (México)

DOCTOR JOSÉ GABRIEL RUIZ ANDRADE
Facultad de Turismo y Mercadotecnia, Universidad Autónoma de Baja California (México)

DOCTOR EZEQUIEL AVILÉS OCHOA
Vicerrector de Administración y Finanzas, Universidad de Occidente (México)

INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,

Volumen 5, Número 10, 01 de octubre de 2015 al 31 de marzo de 2016,

es una publicación semestral, arbitrada e indexada, de la Universidad Autónoma de Sinaloa editada por la Coordinación General de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración.

Ángel Flores Poniente Sin número, Colonia Centro, Código Postal 80000, Culiacán, Sinaloa, México. Teléfono 6677156520
www.indautor.sep.gob.mx, infoinda@sep.gob.mx. Editor responsable: Deyanira Bernal Domínguez. Reservas de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2012-091013015000-102, ISSN: 2007-5030, otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor, Licitud de Título y contenido Número. 15425, otorgado por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Impresa por Servicios Editoriales Once Ríos S.A. de C.V.

Río Usumacinta 821, Colonia Industrial Bravo, Código Postal 80120, Culiacán, Sinaloa, México.

Este número se terminó de imprimir el 31 de marzo de 2016 con un tiraje de 1 000 ejemplares.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

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

INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Domicilio y correspondencia: Coordinación General de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Boulevard Universitarios y Avenida de las Américas, Módulo IV, Colonia Universitaria, Código Postal 80 013, Culiacán, Sinaloa, México.

Facultad de Contaduría y Administración.

Teléfono 01667 752 18 59, Extensión 106. Fax: 01667 752 18 59

Correo: icafea@uas.edu.mx

Corrección y Estilo: Doctora María Dolores Flores Aguilar

Portada e interior: Irán Ubaldo Sepúlveda León

Distribución: Licenciado Cuahtémoc Celaya Corella

Impresión y encuadernación: Servicios Editoriales Once Ríos S.A. de C.V.

Traducción: los autores.

INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

es una publicación semestral y arbitrada de la Universidad Autónoma de Sinaloa editada por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

Indexada en LATINDEX, (Sistema de Información Bibliográfica sobre las publicaciones científicas seriadas y periódicas, producidas en América Latina, El Caribe, España y Portugal).

EDITORIAL	6
EL DESARROLLO SEMÁNTICO Y ETIMOLÓGICO DEL CONSTRUCTO CREATIVO	
<i>Víctor Hugo Pérez-Ferreyra</i>	
<i>Fernando Ávila-Carreón</i>	8
CARACTERIZACIÓN DE LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO	
Patriarcal en el desempeño laboral de las empresas	
familiares en el sector textil	
<i>Edwin Santamaría-Freire</i>	
<i>Gladys Yajaira-Medida</i>	24
DISEÑO DE UN MODELO DE COSTOS ESTÁNDAR	
para el mejoramiento de la productividad	
aplicado a una empresa manufacturera	
<i>Janette Brito-Laredo</i>	40
COMPETENCIAS LABORALES Y VALORES PARA	
caracterizar la cultura organizacional.	
CASO: GRUPO AUTOMOTRIZ DEL NOROESTE	
<i>Marley Denisse López-Arámburo</i>	
<i>Mario Montijo-García</i>	62
LEAN MANUFACTURING ¿UNA HERRAMIENTA	
de mejora de un sistema de producción?	
<i>María Teresa Jiménez-Castillo</i>	
<i>José Guadalupe Vargas-Hernández</i>	88
EL PROGRAMA DE LA AGENDA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL:	
un análisis comparativo de la organización que prevalece	
en los municipios de los estados de Zacatecas	
y de Nuevo León, México	
<i>Reina Margarita Vega-Esparza</i>	
<i>María Teresa Villegas Santillán-Ponce</i>	
<i>Blanca Isabel Llamas-Félix</i>	112
RESEÑA	
Drucker para todos los días	
<i>Cuauhtémoc Celaya-Corella</i>	135

EDITORIAL

Los temas contenidos en este número de la Revista Investigación en Ciencias Administrativas versan sobre temas de creatividad, liderazgo, modelos de costos estándar, cultura organizacional, producción Toyota o Esbelta, diagnóstico municipal y reflexiones sobre la reseña del Padre de la Gerencia, Peter F. Drucker.

En una primera parte se describen aproximaciones teóricas sobre creatividad, innovación, aprendizaje creativo; confluencia multidisciplinaria y multidimensional del constructo creativo desde enfoques ontológicos, psicológicos, enmarcados en la sociedad del conocimiento y aplicado en el sector empresarial con múltiples variables dinámicas.

Por otro lado, la influencia del liderazgo patriarcal versus desempeño laboral en empresas familiares, es investigado a través de 129 encuestas a representantes legales de unidades de negocio del sector textil; se define, el liderazgo, las características de desempeño laboral tales como: adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo y desarrollo de talentos. Existen similitudes de resultados de empresas familiares con líderes matriarcales, hijos u otros miembros de la familia; pero hay diferencia en el liderazgo patriarcal.

Se diseña un modelo de costos estándar para el mejoramiento de la productividad aplicado a una empresa manufacturera. La productividad empresarial mide el desempeño y consiste en que una empresa logre resultados más eficientes a menor costo, con el propósito de incrementar la competitividad. La metodología aplicada fue descriptiva. Se aplicó un modelo de corte transversal y de tipo perspectivo para la propuesta de implementación. El resultado permite dar una serie de recomendaciones para mejorar los costos unitarios de producción.

La cultura organizacional caracterizada mediante competencias laborales y valores que facilite la adaptación del personal de nuevo ingreso en una empresa sinaloense, es una investigación que se encuentra en proceso y presenta aquí algunos resultados preliminares, así como una exhaustiva revisión de li-



teratura sobre teoría de la organización, teoría de competencias, cultura organizacional y sus tipos, por ejemplo: cultura de clan, cultura emprendedora, cultura burocrática y cultura de mercado.

El trabajo sobre *Lean Manufacturing*, mediante revisión de teorías, recolección de datos y análisis documental presenta algunos datos interesantes sobre la aplicación de este modelo y su importancia en la mejora de los sistemas de producción para la mejora continua y la innovación en la competitividad empresarial. Este modelo es conocido también como <Producción Esbelta> o como Sistema de Producción Toyota, lo cual significa hacer más con menos. Menos tiempo, menos espacio, menos esfuerzos humanos, menos maquinaria, menos materiales, siempre y cuando se dé al cliente lo que desea. Se enuncian algunos tipos de desperdicios como sobreproducción, tiempos de espera, transporte, procesos, inventarios, movimientos, defectos y otros.

Otro tema que podrán revisar en este número de la revista, es el programa de la Agenda para el Desarrollo Municipal, se realiza un comparativo de los estados de Zacatecas y Nuevo León. La metodología fue descriptiva y de tipo exploratoria. De manera general se concluye una falta de planeación y, por ende, ausencia de rumbo de la administración pública municipal.

La reseña del libro *Drucker para todos los días* resultará de interés para la comunidad de las carreras de administración, conocer la filosofía y trabajos de este autor emblemático en temas de gerencia, quien escribió más de 35 libros y cientos de artículos resultará sumamente enriquecedor.

DRA. DEYANIRA BERNAL DOMÍNGUEZ,
Directora Editorial

RESUMEN

En este artículo se desarrolla una reflexión sobre el complejo concepto de creatividad, y su carácter multidisciplinar y multidimensional, se resaltan las dificultades existentes en el estado de la cuestión, para conseguir un consenso sobre su conceptualización semántica y su definición etimológica. Se concluye, que existen numerosas investigaciones sobre el tema, donde se ha llegado a múltiples y muy diversas conceptualizaciones, construyendo diferentes estimaciones, entorno a término creatividad. Se concluye, que dicho concepto se encuentra rebasado para la concepción tan amplia en la cual se encuentra situado; se recomienda que el término creatividad debería ser suplantado por constructo creativo, donde este sea entendido dentro de todas las diversas capacidades creadoras e innovadoras en el ser humano; el mismo, deberá estar situado entre las más complejas conductas humanas y estará ampliamente influido por diversas experiencias sociales y educativas que hacen que se manifieste de maneras diferentes en una gran diversidad de campos creativos de la vida cotidiana.

PALABRAS CLAVES: *Creatividad, Constructo Creativo, Innovación, Teorías Implícitas, Teorías Explícitas*

ABSTRACT

In this article we develop a reflection on the complex concept of creativity and its multidisciplinary and multidimensional, highlight the difficulties in the state of affairs, to get a consensus on its conceptualisation and its etymological semantic definition. It is concluded that there are numerous research on the subject, which has reached many and varied conceptualizations, building various estimates, around term creativity. It is concluded that this concept has been exceeded for such a broad conception in which it is located, the term creativity should be supplanted by Creative Construct, where this is understood in all the various creative and innovative abilities in humans; it should be located among the most complex human behaviors and will be widely influenced by various social and educational experiences that make manifest in different ways in a variety of creative fields of everyday life.

KEYWORDS: *Creativity, Creative Construct, Innovation, Implicit Theories, Explicit Theories*

Maestro Víctor Hugo Pérez-Ferreyra. Candidato a Doctor, dentro del Programa de Doctorado "Problemas Actuales e Históricos de la Economía" por la Universidad de Alicante, España. Profesor y Asesor Empresarial de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas perteneciente a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Domicilio: Calle Francisco Múgica Sin Número, Colonia Ciudad Universitaria, Código Postal 58030, Morelia, Michoacán, México. Teléfono: 01 443 316 7411. Correo electrónico: lae_victor@yahoo.es

Doctor Fernando Ávila-Carreón. Investigador a tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas perteneciente a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Domicilio: Calle Francisco Múgica Sin Número, Colonia Ciudad Universitaria, Código Postal 58030, Morelia, Michoacán, México. Teléfono: 01 443 316 7411. Correo electrónico: fernandoavilacarreon@gmail.com



EL DESARROLLO SEMÁNTICO Y ETIMOLÓGICO DEL CONSTRUCTO CREATIVO

SEMANTIC AND ETYMOLOGICAL DEVELOPMENT OF THE CREATIVE CONSTRUCT

Fecha de recepción: 11/10/2015 Fecha de aceptación: 02/02/2016

Víctor Hugo Pérez-Ferreya
Fernando Ávila-Carreón

INTRODUCCIÓN

El concepto de creatividad es diferente según el contexto en que se desarrolle, y no tiene un solo y único significado, ya que según el ámbito donde se aplique o la disciplina donde se implemente puede tener connotaciones muy significativas. Hay algunas demarcaciones para el uso del vocablo, pero esas mismas son vagas y muchas veces confusas, teniendo muchos sinónimos que en ocasiones llegan a confundirse, por lo que se debe tener un amplio criterio para llegar a una definición más exacta y efectiva. A partir de Guilford (1950) ex presidente de la *American Association Psicologic* enfatiza la necesidad de generar estudios con mayor rigor científico, de ahí, diversas investigaciones (Pérez, Ávila & Narváez 2016; Monreal, 2000; Corbalán, J., Martínez, F., Donolo, D., 2003; Russ, 1998; Runco & Sakamoto, 1999) declaran que para acometer esta tarea, será necesario comenzar a delimitar el concepto, ya que la creatividad no sólo contempla el desarrollo personal, es más bien una formación continua, que busca en

todo momento poder afrontar diferentes situaciones a lo largo de la vida, conformándose en una herramienta ante las adversidades o ante cualquier evento que produzca ansiedad o dolor en el ser humano.

Pero la creatividad no es un rasgo simplemente, puesto que tiene que ver con la imaginación, la personalidad, los procesos cognoscitivos, el entorno y la motivación creadora; la misma, aparece estrechamente asociada a los conceptos de aprendizaje e innovación, pero estos conceptos, hoy en la sociedad del conocimiento, han sufrido nuevas interpretaciones de gran relevancia tanto para el contexto laboral como para el entorno educativo y sus diversos modos de aprendizaje, la conclusión más importante de este trabajo fue reconsiderar el concepto no como una conjetura única y abstracta, sino, como una construcción de múltiples formas de entender la creatividad y como aplicarla a cada una de las investigaciones que se plantean. Para lo anterior, en la primera parte desarrollamos una breve introducción, partiendo de las aproximaciones al término de creatividad y su confluencia conceptual, para dar paso a una revisión de los principales autores y su aportación al concepto. Posteriormente tomamos como referencia y sustento las diversas aproximaciones teóricas, tanto de carácter implícito como explícito, para cerrar con un análisis y unas breves conclusiones.

APROXIMACIÓN AL TÉRMINO CREATIVIDAD

La creatividad se da mediante la producción de ideas novedosas y útiles en cualquier ámbito de las organizaciones, por ello, esta visión de lluvias de ideas remarca la concepción de la creatividad tanto a nivel individual como en grupo, es la punta de lanza para toda innovación organizacional (Amabile, 1996). Así, la creatividad es necesaria pero no suficiente para que se produzca la innovación, ya que ésta, es la implementación de ideas creativas dentro de las organizaciones. Otro autor, Csikszentmihalyi (1988), marca un cambio importante en los estudios acerca de la creatividad, el mismo, señala que la creatividad está inmersa dentro de un complejo sistema que abarca más que el mero aspecto cognitivo, postulando también, el Dominio (*El Dominio representa objetos, reglas, representaciones y notaciones*) y el Ámbito (*Son las personas eruditas en el Dominio y que toman decisiones sobre este*). Para Csikszentmihalyi, es piedra angular para la comprensión de la creatividad la aceptación de que la misma refiere a un proceso que resulta en una idea reconocida y adoptada por otros. Es decir, un fenómeno construido de la interacción entre el productor y una audiencia, por tanto, la creatividad no es el producto cognitivo de individuos aislados, sino de sistemas sociales emitiendo juicios sobre productos individuales (Csikszentmihalyi, 1998).

Quizás, con esta nueva concepción del constructo de la creatividad, evidencia claramente los aspectos éticos y sociales que se encuentran implícitos en toda actividad de tipo creativo e innovador (Gardner, Csikszentmihalyi & Damon, 2002). Dicho de otro modo, todo el constructo creativo y la innovación responden en muchas ocasiones a las necesidades humanas individuales, otras, a las sociales; tanto básicas o de supervivencia, como las referidas a niveles más altos de desarrollo. Sin embargo, hoy podemos decir que se ha abierto una reflexión importante sobre el sentido de las innovaciones y si éstas se ponen o no al servicio de la humanidad y a medida que la sociedad de la información y del conocimiento vaya consolidándose y madurando en su concepción y dinámica, de igual modo se van redimensionando los conceptos de creatividad e innovación (Mulgan, 2006).

Creatividad vs Innovación

Podemos señalar que la innovación se entiende como una idea creativa exitosa que da respuesta a las necesidades de tipo social, definidas estas últimas en términos de mayor equidad, sostenibilidad de igualdad de oportunidades, incluyendo tanto las económicas que responden a la lógica del mercado y de la competitividad, como aquellas de mayor rango que pretenden conseguir objetivos sociales deseables. Cabría decir la creatividad y la innovación, son conceptos originalmente relacionados con el desarrollo de nuevas ideas y su aplicación práctica, que particularmente se da en mayor medida en el ámbito empresarial, el propósito fundamental es reforzar la competitividad dentro del mercado, esta capacidad creativa e innovadora se desarrolla en estrecha interacción con el contexto y se asocia a la capacidad de aprendizaje en entornos cambiantes. Y es así que, en estos entornos cambiantes e impredecibles, donde la capacidad humana comienza a aprender a crear e innovar (Fagerberg, 2003a). Schumpeter (1883-1950) popularizó el concepto de destrucción creativa, entendiendo que la economía es un sistema en constante cambio en el que las formas más antiguas de hacer las cosas son destruidas y removidas constantemente (Fagerberg, 2003b).

El Aprendizaje Creativo

El aprendizaje creativo se convierte en la clave principal del desarrollo, ya que una sociedad dispuesta a aprender y a crear puede hacer frente a los cambios desarrollando un capital humano y social. Aprender a ser creativos hoy, significa tener mayor flexibilidad, interacción y una acción colaborativa que impulsa el intercambio dentro de la sociedad. En este sentido, uno de los potenciales más fuertes con que podemos contar para aprender a ser creativos y mejorar en

cualquier ámbito organizacional, es precisamente el aprendizaje existente en las otras personas, esto es, las formas que se emplean para compartir y desarrollar nuevos conocimiento con diversos individuos. Esta visión acerca de los contextos de aprendizaje que generan creatividad e innovación se incluye dentro de concepciones educativas más amplias como son: a) La formación para auto enseñanza; b) Una educación conllevada para el desarrollo sustentable; c) La educación intercultural. Todas estas concepciones, ampliamente referenciadas en los trabajos de dos grandes; el pedagogo brasileño Freire (1970, 1990, 1997) y el Psicólogo Ruso Vygotsky (1995, 2006) donde exponen que la formación de personas debe enfocarse a crear sujetos, con autonomía, con conciencia, con capacidad de comunicación, críticos y con responsabilidad en la toma de decisiones y no como meros objetos que solo respondan u obedezcan los roles que se les predeterminan.

Confluencia Multi-disciplinaria del Constructo Creativo

No podría concebirse que la creatividad no haya sido estudiada, todo lo contrario, el interés y la preocupación que hoy en día despierta este tema, son muy distintos a los de ayer. Las diversas investigaciones en torno al concepto de creatividad que estamos experimentando en las últimas décadas, se extiende a todas las esferas de la vida social, ya se trate de la acumulación y especialización del conocimiento técnico, de la innovación y de la transformación productiva, del cambio de las costumbres y comportamientos sociales. En la actualidad, la creatividad según Torre (1987) debe aceptar la necesidad de un abordaje multidisciplinar, ya que no es posible abarcar desde una única disciplina, un concepto tan diverso y complejo; el mismo autor, sostiene que existen numerosas interrogantes y por ello es necesario el apoyo multidisciplinar. Por esta razón, la investigación en creatividad se desarrolla desde múltiples visiones que van desde la Psicología, la Pedagogía, la Sociología, las diversas Ingenierías, la Administración Empresarial, la Epistemología, la Biología, la Física, la Publicidad, el Periodismo, el Deporte, y desde los diversos marcos empresariales. Esto es así porque existen facetas muy variadas del ser humano en el trabajo, donde el rasgo primordial y diferenciador es la creatividad, en la actualidad, los teóricos han comenzado a desarrollar posturas de confluencia con respecto a este tema (López Martínez, 2001).

Confluencia Multi-dimensional del Constructo Creativo

Otra tendencia importante a considerar de la creatividad, es su multi-dimensionalidad (Feldman, 1999). Para Esquivias (2009) abordar el tema de la eva-

luación de la creatividad conlleva diversas dimensiones, que no se pueden pasar por alto como: a) La persona con todo lo que implica y representa; b) El contexto con sus implicaciones; c) La perspectiva teórica y, d) Definir lo que será evaluado: la persona, el proceso, el acto el producto, la implicación. Diversos autores como Amabile (1983a), Collins y Amabile (1999), Csikszentmihalyi (1999), Perkins (1981) y Williams (1970) exponen sobre la existencia de un pequeño consenso sobre la creatividad, la cual determina, que es un producto que surge de la combinación de múltiples factores, desde las características personales, los factores sociales y culturales, el entorno donde se desenvuelven, la motivación, la inteligencia entre muchos otros. Por ello, es posible afirmar que, las personas expresan la creatividad de diversas formas, siendo los rasgos de la personalidad y los factores situacionales determinantes en la expresión creativa y como en ningún caso estos son iguales de persona a persona encontraremos una visión creativa única, de ahí, la importancia de ampliar el campo de investigación de la creatividad, desde todas las ópticas y disciplinas existentes.

INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE CREATIVIDAD

En esta época el serio problema inicial para definir el término de creatividad refleja el hecho de que nuestra sociedad, sigue respetando menos la creatividad que la inteligencia o algunas otras competencias como tópicos de estudio; un hecho fácilmente contrastable en la práctica docente. Por ello, Young (1985) se refiere a la creatividad como un “término honorífico” dadas las enormes dificultades para encontrar y establecer una definición universalmente aceptada; dificultades que en su mayoría proceden de la palpable tendencia social a considerar la creatividad un carácter unidimensional. Para Fernández Huerta (1968) la creatividad es la gestión original, la cual es la productora de modelos para resolver ciertas situaciones, con una referencia clara a la conducta humana como indicador creativo, el autor se posiciona en una importante corriente científica cuyo principal objetivo es la identificación y descripción de rasgos de personalidad y conducta que se caracterizan como predictores de la actividad creatividad.

También, si atendemos el origen etimológico de la palabra creatividad, el diccionario de la Real Academia Española (RAE) (2014) la define como, *la capacidad de creación*, proveniente del latín *Creare*; es decir, generar algo de la nada, pero, en esta definición no se explica si la creatividad es un rasgo de personalidad, si se trata de una característica intelectual, o de un don, o por el contrario todos podemos ser creativos, por otro lado, el *diccionario de Psicología* (1997) define la creatividad como: *Proceso intelectual caracterizado por la*

originalidad, el espíritu de adaptación y la posibilidad de hacer realizaciones concretas. Otros autores señalan, que la creatividad es cualquier actividad que lleve a la producción de algo nuevo, puede ser una invención técnica, un nuevo descubrimiento en ciencia o una nueva realización artística (Haan & Havighurst, 1961). Spearman (1931) en su obra *Creative Mind*, utilizó el concepto de “transferencia” como principio generador de la creatividad. Para él, el pensamiento creador es una serie de transferencias y relaciones que llegan a desembocar en una solución novedosa. Por su parte, Amabile (1983b) afirma que la creatividad existe en tanto estén presentes tres componentes según muestra la figura 2.

Figura 1. Modelo Componentes Creativos



Fuente: Elaboración propia a partir: Amabile, T. (1996). "Creativity and Innovation in Organizations". *Harvard Business School*, p. 6.

Por su parte, Gardner (2001), establece que, el individuo creativo es una persona que resuelve problemas con regularidad, elabora productos o define cuestiones nuevas en un campo de un modo, que al principio, es considerado nuevo, pero al final llega a ser aceptado en un contexto cultural concreto. Quizás, esta definición de Garner, nos da a comprender, que la resolución de problemas con regularidad de los individuos propicia una capacidad creadora. Así, Sternberg y Lubart (1997) también se centran en la persona creativa y manifiestan que ésta se considera así, cuando genera ideas o productos relativamente nuevos, entonces para ellos, un producto es original cuando es diferente de los productos que otras personas tienden a generar, pero además este nuevo producto debe desempeñar también cierta adecuación, originalidad y utilidad, aunado a la calidad y la importancia social.

Beltrán y Bueno (1995) exponen que la creatividad es una capacidad esencial del ser inteligente, que le da acceso a producir una cierta clase de obras que se llaman “creaciones”. Ellos, hacen una clara distinción entre dos nociones, por un lado la *Noción Ontológica* de la creatividad y por otro la *Noción Psicológica*. La creatividad según su noción ontológica sería aquella que está presente por el creador, creando la existencia de la nada. (Este tipo de obra es solo de Dios, los hombres también son creadores y su acción consiste en hacer algo nuevo y original, pero según esta noción siempre se tiene que partir de lo ya existente). La obra creatividad según su noción psicológica, se refiere a un ser que dada su naturaleza existe y es inteligente y en base a esta virtud, él es un creador. Por otro lado, Csikszentmihalyi (1998), habla de la creatividad, pero el mismo, no la trata exclusivamente como un proceso mental, ni hace justicia al fenómeno de la creatividad

como un todo Psicológico. Para él, la creatividad no se produce solamente en la abstracción mental de las personas, sino, en la interacción entre esta abstracción personal del individuo y un contexto sociocultural. Entonces, la creatividad nace de la interacción de un complejo sistema desarrollado por tres elementos según lo muestra la figura 2.

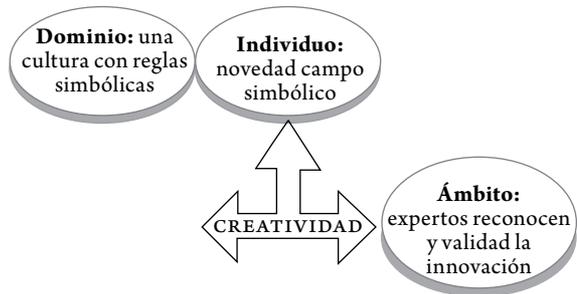
Para terminar este breve recorrido, sobre la definición del concepto de creatividad, postulamos a Torrance (1976), uno de los más importantes y reconocidos investigadores del campo de la creatividad, define

la creatividad como una serie de pasos de carácter lógico que manifiesta importantes paralelismos con cualquier proceso de investigación de carácter experimental. Para Torrance, la creatividad es el poder ser sensible a los problemas, a las necesidades, a la búsqueda del conocimiento, a lograr reunir la información y validarla posteriormente, a definir las dificultades, identificando las posibles soluciones y las que no lo son, formulando hipótesis examinando y comprobando dichas hipótesis y modificarlas, si es preciso perfeccionándolas y finalmente, dar a conocer los resultados.

Hacia el Constructo Creativo

Pero como podemos ver en estas definiciones, no estamos cerca de asumir una misma que integre las diferentes perspectivas y visiones que sea globalmente sean consideradas como satisfactoria. Oertber (1975) en su libro *La Psicología del Pensamiento*, entiende que la creatividad representa el conjunto de condiciones que preceden a la producción de nuevas formas que constituyen un enriquecimiento de la sociedad, “Condiciones” comprendidas entre múltiples factores; como son, el desenvolvimiento social, la cultura, la diversas normas éticas y morales. Por ello, ateniendo los diferentes puntos de vista de los diversos autores, podríamos definir el término creatividad, como “Una actitud y aptitud que todos los individuos poseemos, en mayor o menor medida, para producir ideas, soluciones y productos nuevos y de calidad y que estos requiere la aprobación del contexto sociocultural para que logren ser vistos como una innovación”.

Figura 2. Modelo Creativo



Fuente: Elaboración propia a partir de Csikszentmihalyi, M. (1988). *Society, culture and person: a systems view of creativity*. In R.J. Sternberg, (Ed.); “The nature of creativity: contemporary psychological perspectives”. *Cambridge University Press*.

Teorías y aproximaciones

A pesar de que Guilford, en la ya tan señalada Conferencia Presidencial de *American Psychological Association* (APA), en 1950, expone enérgicamente que la mayor parte de los estudios de la creatividad estaban siendo relegados por parte de la comunidad científica, y de que esta situación se mejoró paulatinamente hasta la actualidad. Debe resultar fundamental mencionar, que los estudios presentan una importante variedad de aproximaciones teóricas; por lo cual, es necesario realizar un breve recorrido histórico por esta multitud de aproximaciones al estudio de la creatividad, de cara a conocer el estado actual de la cuestión como paso previo y necesario al planteamiento de nuevas líneas de investigación en este campo de investigación. Por lo que, es posible abordar las teorías que intentan explicar el fenómeno de la creatividad desde dos tipos diferentes de planteamientos teóricos: a) *Las teorías implícitas*; y b) *Las teorías explícitas*.

Desarrollos Teóricos Implícitos

Podremos considerar las primeras aproximaciones teóricas a la creatividad, las cuales pueden ser consideradas para algunos autores como no científicas o con poco carácter metodológico, pues se abordan desde un enfoque místico sobre la base de creencias de inspiraciones del más allá y asociadas al acto creativo. En esta línea, el individuo es visitado por la inspiración, y a partir de ese momento puede crear, esta consideración, más atribuida a la fe y al espíritu, suponía la incapacidad para estudiar dicho fenómeno desde la óptica científica. Estas creaciones mitológicas, se han ido desarrollando de diferentes formas, una de ellas, un individuo con unos profundos trastornos psicológicos, resultan ser el motor impulsor de su actividad creadora. Por lo que la creatividad sería un síntoma neurótico que permite la superación de conflictos, sirviendo como compensación de deseos e impulsos no satisfechos. Esta teoría se verá reforzada posteriormente por las aportaciones del Psicoanálisis. Por otra parte, también se ha caracterizado al ser creativo como una persona introspectiva y aislada, en constante búsqueda de sí mismo, que pretende establecer una relación entre su interior y su exterior, hay quienes han considerado que la verdadera esencia de la creatividad reside en una capacidad sorprendente que tiene la obra realizada para transmitir las emociones artísticas.

Sin olvidar, la más épica de todas las teorías místicas, la capacidad creativa de un sujeto tiene carácter congénito. Mucha gente parece creer, tal como sucede con los sentimientos, que la creatividad es algo que no se permite a sí misma el estudio científico por su alto grado de subjetividad, los acercamientos místicos a la creatividad han hecho probablemente más difícil que los es-

tudios sean puestos a discusión (Sternberg & Lubart, 1997). El misticismo, que imperaba de una concepción de vida en la que los dioses, los mitos, eran considerados la razón última de todos los fenómenos y creaciones y de todas las explicaciones de las capacidades intelectuales y psicológicas del ser humano, se pasó a una sociedad humanista en la que la directriz imperante era que los hombres eran los verdaderos creadores, llegando a levantarse voces filosóficas que defendían que los dioses también eran producto de la imaginación. Pero solo en ese marco, la razón de hacer la investigación científica sobre la creatividad, se pudo declarar a la Razón y a la Ciencia, que estudiarán diferentes aspectos de la creatividad, desde sus muy diferentes perspectivas. Entre los autores que rechazan que la creatividad pueda estudiarse con un carácter metodológico encontramos a Popper (1956) sostiene que según Monreal (2000) carece de uno de los valores científicos como es la predictibilidad, Popper admite que la creatividad es un constructo impredecible, irracional y no puede ser comprobado científicamente. Para algunos científicos teóricos, la creatividad es producto de múltiples factores como del azar, de la aleatoriedad. En el mismo sentido, Penrose (1994) subraya que la imposibilidad de investigar científicamente la creatividad, deviene que no es posible medirla y sistematizarla. En ese entorno tan subjetivo, como es la no científicidad, Romo (1997) logra clasificar las diversas teorías de carácter implícito en cinco corrientes de pensamiento como muestra de ello observamos el cuadro 1.

Cuadro 1. Corrientes de Pensamiento Implícitos.

En esta corriente la inspiración es algo que el sujeto no puede controlar porque nace de difusas formas y el subconsciente son su fuente de inspiración.	Corriente 1 Trastorno psicológico.
Esta corriente esta más conectada con el mundo artístico, desde la época del Renacimiento, los artistas se tenían que aislar y adentrarse en su ser para encontrar la inspiración y diseñar sus obras creativas.	Corriente 2 Búsqueda de sí mismo.
Esta corriente sostiene, al igual que Riboth (1945), que concede al amor y a los sentimientos toda la fuerza de la inspiración de las obras creativas.	Corriente 3 Expresión emocional.
En esta corriente no es la creatividad el punto central, sino la forma en como se logra transmitir las propias ideas y fenómenos creativos.	Corriente 4 Comunicación.
En esta corriente el ser creativo es tocado por lo divino, desde su concepción él mismo nace con habilidades que resultan inalcanzables para el resto de los seres.	Corriente 5 Naturalezas creativas innatas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Romo, M. (1997). *Psicología de la creatividad*. Barcelona, Paidós.

Sin embargo podemos afirmar que la literatura especializada dejó ya de asociar la creatividad en forma rígida con los diversos factores expuesto en la teoría implícita, como son la herencia, los genes o algún hecho inevitable ajeno a toda posibilidad de control. No obstante, no se debe caer en creer que todos los seres humanos estén en igualdad de condiciones creativas. La conjetura de que todos los individuos son potencialmente creativos en algún grado, es un elemento muy subjetivo como para dar cuenta de las evidentes diferencias individuales que es posible comprobar cotidianamente. Lo importante, es que al dejar de lado las interpretaciones que situaban la creatividad como una tendencia mística o esotérica, se abre un campo de especial responsabilidad para la educación, la estimulación y eventual desarrollo o liberación de la creatividad, es un terreno en que toda la comunidad científica debe ser capaz de intervenir con propiedad (López, 1995).

Desarrollo Teórico Explícito

Otro enfoque, que abordan los estudios concernientes a la creatividad, son los que se denominan de carácter explícito o científico, ya que es aquí, donde se comienzan a generar los primeros estudios de carácter positivista y con una clara tendencia poder demostrar si el individuo es o no creativo y, en cómo, poder cuantificar y potenciar esa creatividad. Muchas investigaciones sostienen la existencia de una correlación entre los rasgos de personalidad de los individuos y su desarrollo creativo; investigaciones como los de Barron (1959), Murray (1959), Bruner (1963) y Henle (1963), exponen concluyentemente, que para poder percibir de manera concreta un problema, el individuo debe tener una actitud de amplio espectro, donde pueda observar su ambiente de manera clara y sin obstáculos que provengan de su personalidad. El mismo individuo, debe saber liberarse de las condiciones del entorno convencionales e impuestas por las tradiciones culturales y sociales, buscando otras nuevas que rompan definitivamente con los esquemas anteriores, pero tiene que tener un alto grado de auto crítica y de adaptación a la vez, reaccionando de un modo flexible, ante cualquier problema o incertidumbre que se le presente.

Por otro lado, existen trabajos que contrastan la existencia de alta y baja creatividad sobre un conjunto de rasgos relevantes, tales como tener un juicio independiente, tener un alto grado de autoconfianza, conexión con lo complejo y la toma de riesgos. Otro artículo de Barron y Harrington (1981), estudia ampliamente la relación de la creatividad, la inteligencia y los rasgos de personalidad. Estos autores encuentran una referencia significativa a las competencias de autonomía, intuición, autoconfianza y capacidad para resolver antino-

mias o para acomodar los conflictivos en una línea propia y con un firme sentimiento de que son individuos creativos. Se puede exponer que las diferentes posturas que se acercan a las teorías explícitas y que se han aproximado al fenómeno de la creatividad, se han desagregados en cuatro dimensiones diferentes según lo muestra el cuadro 2.

Cuadro 2. Dimensiones diferentes del Constructo Creativo.	
El individuo	Los investigadores Davis y Scott (1992) creen que los creativos poseen percepción relevante y una plena conciencia de que tienen un alto grado de creatividad, además, de otros rasgos como son la originalidad, independencia, aceptación del riesgo, mucha energía personal, curiosidad y buen humor, atracción por lo nuevo y lo complejo, tienen la observación artística con una apertura cognoscitiva.
El proceso	El proceso de creación se manifiesta como una forma de solución de problemas que se inicia con la identificación de un problema que debe ser resuelto y la serie de pasos mentales con que se resuelve.
El producto	Un producto se considera original cuando es muy poco probable que se pueda crear y cuando es diferente de los productos existentes que otras personas han producido. Estos productos creativos, generan una sorpresa en el entorno social que se presentan.
El entorno	La familia no es la única variable que incide en el potencial creativo del individuo, existen otras variables externas como el contexto social y cultural de las que no puede separarse. Cattell (1970) hace referencia que existen marcadas diferencias de personalidad entre los individuos, las cuales son necesarias para explicar la creatividad, pero no resultan suficientes, puesto que de alguna manera están implícitas en ella y cambian en función de las condiciones del entorno.

Fuente: Elaboración propia a partir de Davis, G. & Scott, J. (1992). *Estrategias para la creatividad*. Barcelona, Paidós.

Análisis y discusión

La creatividad ha sido abordada desde diferentes ópticas y formas de pensamiento, no obstante, ninguna ha logrado explicarla desde su complejo constructo multi-dimensional y multi-disciplinar. Como expusimos, las primeras aproximaciones a explicarlas carecían de un carácter de cientificidad, ya que partían de supuesto la creatividad era realizada desde los confines místicos, como consecuencia, de esta corriente la creatividad, no podía ser estudiada científicamente por entenderla como un fenómeno impredecible, producto del azar o del caos. Posteriormente nacen las teorías científicas, las cuales han

abordado la creatividad desde diversas variables que se han interrelacionado, sin conseguir la integración de ellas, pero pudiendo agruparse de forma natural en cuatro dimensiones: *La Persona, El Producto, El Proceso y El Entorno*.

CONCLUSIONES

Algunos de los autores más relevantes del ámbito de la creatividad han elaborado modelos teóricos en un intento por explicar de una forma más sencilla y fehaciente la complejidad del constructo creativo, la mayoría de ellos consideran la confluencia de varios factores que deben converger para que se dé la creatividad y pueda ser evaluada (Pérez & Ávila, 2014). Como hemos ido mencionando a lo largo de este trabajo, una de las principales dificultades para hablar de la creatividad, han sido la configuración de un campo de investigación sólido, estructurado y con entidad propia y, como hemos expuesto, cuando tratamos de dar una definición al término de la creatividad, hacía falta una sistematización y claridad del constructo que sustente los diferentes procesos de investigación. Así podemos aseverar que el estudio de la creatividad desde una única dimensión y disciplina, como en muchas ocasiones ha venido siendo habitual por algunos investigadores; supone una serie importante de implicaciones que condicionan las investigaciones que puedan iniciarse desde una u otra óptica, estas deben tender a afrontar el estudio de la creatividad desde cualquier multi-dimensión y multidisciplinaria.

De ahí la importancia de la necesidad de la creación de un término que construya y confluya todas esas concepciones tan diversas, ofreciendo una Universalización del mismo, tal y como establecen Jeffrey y Anna (2001). Ellos mismos hacen hincapié en destacar el valor del concepto como medio de empoderamiento individual dentro de las instituciones y organizaciones, siendo utilizado para el desarrollo del buen aprendizaje (Jeffre & Craft, 2004). Para concluir, creemos que el término creatividad ha sido rebasado en tiempo; su concepción dinámica lo hace estar en contante cambio. Para nosotros, el término creatividad debería ser suplantado por constructo creativo, donde este sea entendido dentro de todas las diversas capacidades creadoras e innovadoras en el ser humano; ya que son elementos intrínsecos a su naturaleza. El Constructo Creativo deberá estar situado entre las más complejas conductas humanas y estará ampliamente influido por diversas experiencias sociales y educativas que hacen que se manifieste de maneras diferentes en una gran diversidad de campos de la vida cotidiana. Por tanto, debe ser considerado como un todo multi-dimensional y multi-disciplinario, que representa la interacción o confluencia de múltiples variables, todas ellas de carácter dinámico.

REFERENCIAS

- Amabile, T. (1983a). "Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization". *Journal Personality and Psychology*, 45(2), 357-376.
- Amabile, T. (1983b). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. (1996). Creativity and Innovation in Organizations. For the Second Year elective MBA Course entrepreneurship. *Creativity and organizations*, 1-15.
- Barron, F. (1959). *Creative person and creative process*. New York: Rinehart and Winston.
- Barron, F. & Harrington, D.M. (1981). "Creativity, intelligence and personality". *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476.
- Beltrán, J. & Bueno, J.A. (1995). *Psicología de la educación*. Madrid: Paidós.
- Bruner, J. (1962). "The conditions of creativity". In Gruber, Howard E.; Terrell, G.; Wertheimer, M. (Ed), (1962). Contemporary approaches to creative thinking: A symposium held at the University of Colorado. *The Atherton Press behavioral science series*, (pp. 1-30). New York, N.Y., US: Atherton Press.
- Bruno, F. (1997). *Diccionario de términos psicológicos fundamentales*. Barcelona: Paidós.
- Cattell, R. (1981). *Abilities: Their structure, growth and action*. Boston: Houghton Mifflin.
- Collins, M.A. (1999). *Motivation and creatovity*. New York: Cambridge University Press.
- Corbalán, J., Martínez, F. & Donolo, D. (2003). *Manual Test CREA. Inteligencia creativa. Una Medida cognitiva de la creatividad*. Madrid: TEA Ediciones.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). "Society, culture and person: a systems view of creativity". *The nature of creativity: contemporary psychological perspectives*, 1-20.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creatividad el fluir y la psicología del descubrimiento y la inversión*. Barcelona: Paidós.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). *Implications of a systems perspective for the study of creativity*. New York: Cambridge University Press.
- Davis, G. & Scott, J. (1992). *Estrategias para la creatividad*. Barcelona: Paidós.
- De Haan, R. & Havighurst, E. (1961). *Educating gifted children*. Chicago: University Chicago Press.



- Esquivas, M.T. (2004). "Creatividad: Definiciones, Antecedentes y Aportaciones". *Revista Digital Universitaria*. 5(1), 2-17.
- Fagerberg, J. (2003a). *Innovation: A guide of the literature*. Proyecto TEAR. Oxford: Orford.
- Fagerberg, J. (2003b). "Schumpeter and the revival of evolutionary economics". *Journal of Evolutionary Economics*, 13, 125-159.
- Feldman, D. (1999). *The development of creativity*. New York: Cambridge University Press.
- Fernández Huerta, J. (1968). *¿Cómo desarrollar la originalidad y la inventiva del alumno durante la escolaridad?* En *Didáctica*. Madrid: Compañía Bibliográfica Española.
- Freire, P. (1997). *A la sombra de este árbol*. Barcelona: El Roure.
- Freire, P. (1990). *La naturaleza política de la educación*. Barcelona: Paidós.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Madrid: Siglo XXI.
- Gardner, H. (2001). *La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M. & Damon, W. (2002). *Buen Trabajo: Cuando ética y Excelencia convergen*. Barcelona: Paidós.
- Jeffrey, B. & Craft, A. (2001). "The Universalization of creativity. *Creativity in Education*", In Craft, A., Jeffrey, B., & Leibling, M. (Eds) *Creativity in Education*. London: Continuum. (17-34).
- Jeffrey, B. & Craft, A. (2004). "Creative teaching and teaching for creativity: distinctions and relationships". *Educational studies*, 30(1), 77-87.
- López, M. (2001). *Evaluación y desarrollo de la creatividad*. Tesis doctoral. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- López, R. (1945). *Desarrollos conceptuales y operacionales acerca de la creatividad*. Santiago de Chile: Universidad Central Escuela de Ciencias de la Educación.
- Mulgan, G. (2006). "The Process of Social Innovation". *Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145-162
- Monreal, C. (2000). *¿Qué es la creatividad?* Madrid: Biblioteca Nueva.
- Murray, H. (1986). *Imaginative thinking and human existence*. Pittsburgh: Duquesne University Press.
- Oerter, R. (1975). *Psicología del Pensamiento*. Barcelona: Herder.
- Penrose, R. (1994). *Shadows of the mind. A search for the missing science of consciousness*. E.E.U.U. Oxford University Press.

- Pérez, V., Ávila, F. (2014). "La unificación de criterios en torno a la medición del constructo creativo". *Revista de Ciencias Empresariales de la FCCA*, 23 (2), 15-28
- Perez, V., Avila, F., & Narváez. G. (2016). "Batería de Evaluación del Pensamiento Creativo" (VP-FA-14). *Revista Global de Negocios*. 4(3) 1-17.
- Perkins, D. (1981). *The mind's best work*. Cambridge: Harvard University Press.
- (29 de septiembre de 2014). *Diccionario de la Real Academia Española*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=creatividad>
- Ribot, Th. (1945). *La Psicología de los Sentimientos*. Madrid: Albatros.
- Romo, M. (1997). *Psicología de la creatividad*. Barcelona: Paidós.
- Runco, M. Sakamoto, S. (1999). *Experimentals studies of creativity*. New York: Cambridge University Press.
- Russ, S. (1998). "Play, Creativity, and Adaptive Fuctioning: Implications for Play Interventions". *Journal of Clinical Child Psychology*, 27(4), 469-480.
- Spearman, C. (1931). *Crative mind*. London: Nisbert.
- Sternberg, R. L. (1997). *La creatividad en una cultura conformista*. Barcelona: Paidós.
- Torrance, P. (1976). *Orientación de la conducta creativa*. Buenos Aires: Troquel.
- Torre, S. (1987). *Educación en la creatividad*. Madrid: Narcea.
- Vigotsky, L. (2006). *Teoría de las emociones*. Madrid: Akal.
- Vigostsky, L. (1995). *Pensamiento y lenguaje*. Barcelona: Paidós.
- Williams, F. (1978). *En busca del profesor creativo*. Salamanca: Anaya.
- Young, J. G. (1985). "What is creativity?" *Journal of Creative Behavior*, 19(2), 77-87.

RESUMEN

El liderazgo patriarcal presente dentro de las empresas familiares es analizado para determinar su impacto sobre el desempeño laboral de las empresas familiares, de ahí, bajo enfoque metodológico descriptivo se aplica encuesta estructurada y validada a 129 empresas con más de cuatro años de funcionamiento y que sea el gerente miembro de la familia propietaria, donde se caracteriza el liderazgo patriarcal sobre el desempeño laboral; donde se obtiene que, el líder debe tomar decisiones basadas en valores, competencias y solución de problemas que son influyentes sobre el desempeño laboral principalmente en el cumplimiento de metas; además, el desempeño de las empresas familiares está determinado por el miembro de la familia que lo administra, por lo cual se crean diferencias entre la administración de la empresa familiar por padres y el resto de la familia (madre, hijo u otro miembro).

PALABRAS CLAVE: *liderazgo, patriarcado, desempeño laboral, empresa familiar.*

ABSTRACT

The patriarchal leadership present within the family companies is analyzed to determine the impact of the same on the work performance of family businesses, hence, under a descriptive methodological approach is applied structured survey and validity to 129 companies with more than 4 years of operation and Who is the manager member of the family that owns the patriarchal leadership on work performance; Where it is obtained that, the leader must make decisions based on values, competencies and solution of problems that are influential on the labor performance mainly in the accomplishment of goals; In addition, the performance of family businesses is determined by the family member who administers them, which creates differences between the administration of the family business by parents and the rest of the family (mother, child or other member)

KEYWORDS: *leadership, patriarchy, work performance, family business.*

Máster Edwin Santamaría-Freire. Máster en estadística aplicada, Docente titular de estadística en Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Domicilio: Avenida de Los Chasquis y Río Payamino, Ambato, Ecuador. Código Postal 180208, Ambato, Ecuador. Teléfono: 593998011233. Correo electrónico: edwinj-santamaria@uta.edu.ec

Ingeniera Gladys Yajaira-Medida. Ingeniera en Empresas en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Domicilio: Avenida de Los Chasquis y Río Payamino, Ambato, Ecuador, Código Postal 180208, Ambato, Ecuador. Teléfono: 593982402446. Correo electrónico: yajaira17_ml@hotmail.com.

CARACTERIZACIÓN DE LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO PATRIARCAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL SECTOR TEXTIL

CHARACTERIZATION OF THE INFLUENCE OF PATRIARCHAL LEADERSHIP ON THE LABOR PERFORMANCE OF FAMILY FIRMS IN THE TEXTILE SECTOR

Fecha de recepción: 07/12/2015 Fecha de aceptación: 15/02/2016

Edwin Santamaría-Freire
Gladys Yajaira-Medida

INTRODUCCIÓN

“El patriarcado es la máxima autoridad familiar y política que le permite ejercer control absoluto sobre los hijos y su esposa en ámbito social y laboral, los familiares del patriarca solo aportan su fuerza de trabajo” (González, 2013, p. 491) siendo estructuras organizacionales familiares en las primeras formas de organización social (Acevedo & Lozano, 2011); donde, hay un compromiso con la transformación del sistema en las relaciones de género e intervienen las diferentes dimensiones como: económico, político, simbólico y cultural, las cuales se encuentran encaminadas a la justicia y la equidad social (García, 2013).

“El líder patriarcal debe crear un ambiente familiar en el lugar de trabajo, debe comportarse como un líder familiar de alto nivel, además, debe mantener autoridad y el estatus de jerarquía, lo cual representa que sus subordinados respeten su autoridad” (Zottele de Vega, 2012, p. 8). Sin embargo, esta estructura puede tener varios problemas por el hecho de asumir obligaciones con las personas a quienes dirige (Albancando & Alvarado, 2013), siendo preocupación adicional las necesidades de los empleados y el desempeño laboral eficiente

dentro de la empresa sin que sobrepase los límites de confianza, perjudicando el nivel de comunicación por las actitudes, opiniones y emociones de las partes emisora y receptora.

El liderazgo patriarcal sitúa al gerente en una posición de riesgo ante su grupo de trabajo y deja atrás los verdaderos objetivos de las partes involucradas. Esto influye en el inadecuado desempeño laboral de los empleados, lo cual provoca que el rendimiento de sus actividades sea baja, esto es porque no utilizan al máximo las capacidades y destrezas, dando resultados negativos como: no obtener logros ni alcanzar los objetivos propuestos en la organización (Albancando & Alvarado, 2013).

Sin embargo, en el liderazgo patriarcal se refleja la pérdida de autoridad, pues mientras que en algunas ocasiones por la confianza familiar consideran que las cosas se están dirigiendo de la mejor manera sin darse cuenta que el equipo de trabajo no se implica y no tienen la misma visión de progreso, lo cual perjudica el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa. Por ello se estudia el problema ¿Cuál es el rol del liderazgo patriarcal en el desempeño laboral de los trabajadores?

La pregunta de investigación se responde con análisis dentro de las empresas familiares, que son entidades que mezclan dos aspectos: empresa y familia, haciendo notorio el problema de rol planteado por Albancando y Alvarado (2013), de ahí se plantea el objetivo: *Analizar las repercusiones del liderazgo patriarcal en el desempeño laboral de los trabajadores dentro de las empresas familiares. Que se contrasta a través de la hipótesis: existen diferencias en el desempeño laboral entre el liderazgo patriarcal y matriarcal de las empresas familiares.*

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Empresas Familiares

Una empresa familiar es la que asienta una familia como propietario o en manos de sus descendientes, además, casos en los cuales las operaciones contienen vínculo familiar, como relación padre-hijo, hermanos, primos, que tienen incidencia sobre el futuro. La familia en este tipo de empresas exige el compromiso en busca del beneficio máximo (Santamaría & Pico, 2015, p. 68), ligadas por vínculos de parentesco y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión: “cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es instintivo de la cultura de la familia” (Goyzueta, 2013, p. 92).

En este tipo de empresa existe la interacción de dos sistemas sociales y económicos (familia y empresa), lo cual constituye un sistema dual, del cual “se han intentado aprovechar con programas de formación, capacitación y segui-

miento empresarial” (Santamaría & Pico, 2015, p. 2). También, “es una organización envuelta por culturas trascendentes y complejas, pues combina atributos de la familia propietaria y de la empresa” (Burgoa, Herrera & Treviño, 2013, p. 1). En alusión a lo mencionado por los autores, una empresa familiar está al mando de un familiar o de sus descendientes, en quienes recae el compromiso para adquirir mayores beneficios, y las reglas empleadas se dan en conformidad a los hábitos y los valores de cada familia. La cultura de este tipo de organizaciones, por lo general se basa en la misma cultura de las familias de una sociedad, ya que casi siempre estas empresas son dirigidas por sus propietarios que la mayoría de las veces son los padres de familia.

De acuerdo a Burgoa, Herrera y Treviño (2013) las características de las empresas familiares son:

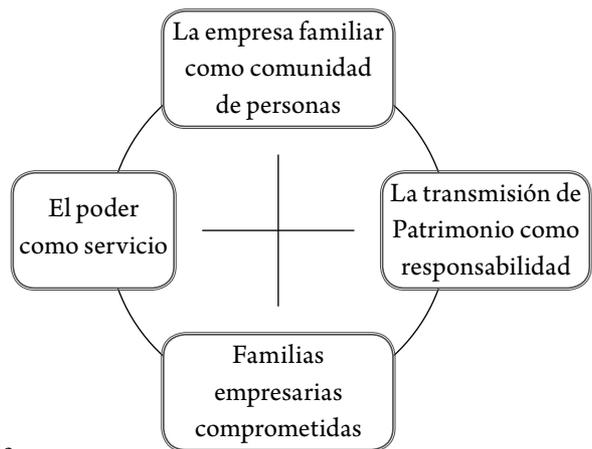
1. Más del 50% de la empresa se encuentra en manos de una o dos familias,
2. Hay miembros de la familia en puestos directivos, y
3. Los miembros de la familia están conscientes que la empresa será transferida a las siguientes generaciones (p. 5).

Toda empresa familiar se caracteriza fundamentalmente por el conjunto de valores que el precursor transmite a sus sucesores constituyendo lo que podría considerarse como una “cultura familiar”, estos son: a) La unidad o armonía entre las personas que componen la empresa; b) La dedicación de estas personas a sacar adelante su empresa o compromiso que tienen los familiares con la empresa para hacer que evolucione, cambie y crezca. Tan sólo un 30% de las empresas familiares sobreviven como tales a la segunda generación y un 13% a la tercera (Beraza, 2000, p. 18).

Modelos Teóricos

Existen modelos y teoría que pueden ser utilizados como guía en las empresas familiares, con el propósito de que éstas y sus dirigentes sean conscientes de los factores y procesos claves que influyen directamente en la longevidad de las mismas, adoptándolos y desarrollándolos al interior de las organizaciones.

Figura 1. Modelo CAVA



Fuente: Gallo, (2009)

- **MODELO CAVA DE EMPRESAS FAMILIARES**
Sólo las buenas familias poseen las cualidades necesarias para desplegar buenas empresas familiares. Según Gallo (2009) en su libro *La empresa familiar multigeneracional* donde muestra el modelo CAVA presentado en figura 1.
- **LAS 4 C**
En las empresas exitosas se repetían cuatro enfoques distintivos, a los cuales llamaron las 4 C:
 - *Continuidad*: persiguiendo el sueño
 - *Comunidad*: uniendo la tribu
 - *Conexión*: ser buenos vecinos
 - *Comando*: actuando y adaptándose con libertad (Goyzueta, 2013, p. 40).
- **MODELO MOTIVACIONAL**
En el mismo se presentan los siguientes motivos
 - *Motivos extrínsecos*: éste se localiza fuera del sujeto
 - *Motivos intrínsecos*: son aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de la persona
 - *Motivos trascendentes*: son aspectos de la realidad que determinan el logro del aprendizaje de las otras personas con las que se interacciona (Gómez, Betancourt & Zapata, 2012, p. 43).
- **LAS 4 P**
Las empresas familiares tienen muchas y especiales ventajas competitivas dentro de las 4 p: Políticas, Propósito, Proceso y Parentesco (Gómez, Betancourt & Zapata, 2012, pp. 42-44).

Liderazgo

El líder es un servidor y no alguien que ha de hacerse servir por supuestos seguidores. Ayudar a otros a descubrir quiénes son en verdad; cuál es su misión en la vida; conducirlos y acompañarlos en ese camino, es la única tarea del liderazgo (Naranjo, 2015, p. 122) con la tendencia a convertirse en un alto gerente, con conocimientos sobre los tres puntos neurálgicos de la mediana empresa: a) el producto y/o servicio; b) la empresa; y c) el sector en que se mueve la empresa (p. 35), de ellos se conocen algunos tipos:

- *Líder autoritario o autócrata*: “confían poco en los subordinados, motivan a través del temor y del castigo, dan estímulos ocasionales y participan sólo

en la comunicación descendente” (Gil & Giner de la Fuente, 2013); además, “Asigna y espera cumplimiento, conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y castigos” (Koontz & Weihrich, 2012, p. 9), es decir, toma toda la responsabilidad, como iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, desprendiéndose de ello la posibilidad de la auto-competencia. Además, “toma la decisión, emite las instrucciones sin consulta ni participación de los subordinados” (Patelli, 2014, p. 84).

- *Líder democrático o participativo*: tienen confianza en los subordinados, siempre consiguen ideas y opiniones de ellos, las usan de forma productiva, recompensan económicamente en base a la participación e integración del grupo (Gil & Giner de la Fuente, 2013, p. 332), “se considera como instrumento para promover el bienestar y está dispuesto a recibir opiniones y consejos de los demás. Este liderazgo es aceptado, por ser comunicativo y justo” (Yohanna Pacsi-Choque, Estrada-Mejía, Pérez-Vásquez & Cruz-Machaca, 2015, p. 69).
- *Líder Laissez-faire*: no pretende delegar sus labores. No concibe dentro de sus estrategias de conducción motivar a sus subalternos para que realicen las asignaciones, cualquiera puede sustituirlo, aparece al final del día exigiendo los resultados a pesar de que nunca estuvo allí durante su realización (Angelucci, Da Silva & Serrano, 2013, p. 31). Hace uso reducido del poder. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones (Koontz & Weihrich, 2012, p. 9).

Líder Patriarcal

“Difieren con sus subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con temor y castigos, consienten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten cierta delegación de la toma de decisiones, pero controlada mediante políticas” (Gil & Giner de la Fuente, 2013, p. 334). Este tipo de liderazgo se comporta como un padre amable comprensivo, que tiene las ventajas del buen ambiente intragrupo, pero finalmente tiene la desventaja de que toda iniciativa recae en él y los sujetos no se sienten estimulados para madurar y responsabilizarse (Patelli, 2014, p. 85).

En el fondo, es una modalidad del autoritarismo en la que una persona ejerce el poder sobre otra, combinando decisiones arbitrarias e inapelables con elementos sentimentales y concesivos (Tedesco, 2012, p. 14), tiene tres dimensiones: autoritarismo, benevolencia y virtud moral (Kai & Ying, 2013, p. 21). Al coartar el poder de decisión, la creatividad, la innovación y la capacidad para ejercer un liderazgo positivo en el resto de los integrantes de la empresa, los colaboradores se acostumbran a no hacer más que las tareas básicas.

El liderazgo patriarcal tiene influencia positiva sobre la satisfacción laboral en los empleados, pero sigue siendo una práctica cuestionable por los académicos de los países centrales, ya que en muchos casos no permite obtener un liderazgo profesional (Zottele de la Vega, 2015, p. 10).

Según menciona Zottele algunas de las características del ambiente de trabajo del liderazgo patriarcal: La creación de un ambiente familiar en el lugar de trabajo (el líder se comporta como un miembro de la familia de alto nivel). El establecimiento de relaciones estrechas y personalizadas con los subordinados (el líder establece una estrecha relación con todos los subordinados de forma individual). Participar en la vida no laboral de los empleados (el líder participa en la vida de los subordinados, más allá del trabajo). Se espera lealtad y diferencia de los subordinados (el líder considera la lealtad más importante que el rendimiento). Mantener la autoridad y el estatus de jerarquía (el líder espera que los subordinados respeten su autoridad) (Zottele, 2015, p. 18).

Desempeño laboral

Se entiende que el desempeño laboral se refiere al desenvolvimiento de cada una de las personas o individuos que cumplen su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización (Palmar & Valero, 2014, p. 166; Pedraza & Amaya, 2010, p. 496; Quero, Mendoza & Torres, 2014, pp. 28-29).

Los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles (Robbins, 2004). En concordancia a lo estipulado por los autores el desempeño laboral se constituye en un componente importante porque es allí donde se ve el desenvolvimiento del trabajador en su área laboral y por tal motivo se convierte en uno de los medios de éxito empresarial y así alcanzan los objetivos.

“Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollo de su trabajo” (Flores, 2008, p. 9), las mismas que concuerdan con Palmar y Valero (2014) y lo describen como:

- *Adaptabilidad*: se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades.

- *Comunicación*: se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de acuerdo el lenguaje o terminología a las necesidades del receptor. Al buen empleo de la gramática, organizacional y estructural en comunicaciones.
- *Iniciativa*: es la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A la medida que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- *Conocimientos*: es el nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales de áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiende de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.
- *Trabajo en equipo*: es la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permite el consenso.
- *Desarrollo de talentos*: es la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros (p. 167).

Modelos o métodos de evaluación del desempeño laboral

Por lo general, un gerente de una empresa realiza la evaluación usando uno o más de los métodos formales que según Dessler & Valera (2011) describen a continuación:

- *Método de escala de puntuación gráfica*: que utiliza una escala de puntuación gráfica donde se mencionan algunos rasgos y un rango de desempeño para uno (Dessler & Valera, 2011, pp. 230-232).
- *Método de calificación alterna*: clasifica a los trabajadores de mejor a peor en ciertas características, resulta fácil distinguir entre los peores y mejores trabajadores que clasificarlos (p. 234).
- *Método del incidente crítico*: implica llevar un registro de casos extraordinarios positivos y negativos del comportamiento laboral de un empleado y revisarlo con éste en momentos predeterminados (p. 235).

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se orienta en lo constructivista, la naturaleza de este paradigma es comprender e interpretar la realidad, es decir, consiste en entender la realidad desde la experiencia de la realidad (Contreras, 2011, p. 191), que se hace operativa a partir del análisis cualitativo de las características del entorno empresarial, además, de información concreta y en porcentajes que indique el desempeño de las empresas familiares.

Se utiliza la investigación descriptiva, que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (Arias, 2006, p. 24).

La población es el conjunto de todos los individuos que cumplen ciertas propiedades que se desea estudiar ciertos datos (Sádado, 2009, p. 21), de ahí que se considera como población de estudio a los propietarios de empresas que tengan más de tres años de funcionamiento y que sean propiedad de una familia, es decir, de una empresa familiar que pertenezca a la pequeña y mediana empresa. Se selecciona a 129 empresas que están dentro de un área geográfica, dedicadas al sector textil, es decir, que posean características en gestión y condiciones del entorno similar.

Se empleó como técnica de recolección la encuesta, que se aplicó a los representantes legales de las empresas familiares del sector textil, que se aplica mediante el auto llenado.

La encuesta está estructurada con preguntas nominales y ordinales, donde se busca medir la participación y tipo de liderazgo existente y el desempeño laboral, como se muestra la tabla 1.

Variable	Dimensión
Liderazgo patriarcal	Toma de decisiones
	Relaciones afectivas
	Autoridad
	Compromiso
	Ambiente
	Liderar
	Bienestar
	Lealtad
	Respeto
Rol Familia-Empresa	
Desempeño	Adaptabilidad
	Comunicación
	Iniciativa
	Conocimientos
	Trabajo en equipo
	Desarrollo de talentos

Fuente: (Palmar & Valero, 2014; Tedesco, 2012; Gil & Giner de la Fuente, 2013). Elaborado por los autores

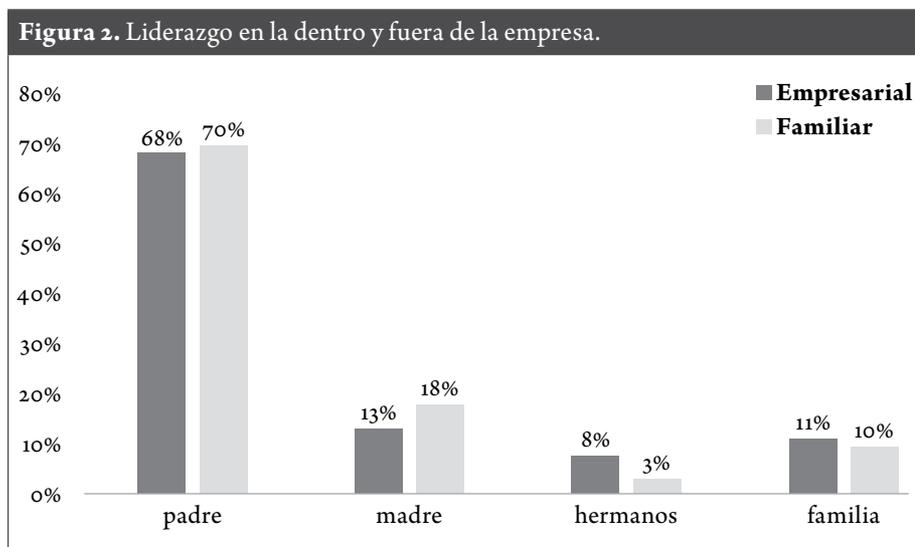
Un aspecto muy importante en el proceso de una investigación es el que tiene relación con la obtención de la información, pues de ello depende la objetividad, confiabilidad y validez de estudio” (Bernal, 2006, p. 2). La objetividad se obtiene del análisis teórico que se resume en la obtención de variables en la tabla 1 se muestra con fundamento teórico.

Posteriormente, se aplicó una encuesta piloto a 25 empresarios del sector tomados aleatoriamente, ahí se analiza la validez por Alfa de Cronbach donde se obtuvo 0.989, es decir, que el instrumento posee consistencia interna y por lo tanto es válido para la recolección de información, permitiendo obtener resultados fiables.

Después de la aplicación de la encuesta se realizó revisión crítica de la información recabada; y de esta manera constatar que todas las preguntas hayan sido contestadas adecuadamente, con lo que se recabó información descriptiva representada por tablas y gráficos; por último, se evaluó la confiabilidad de los resultados a través del contraste estadístico.

RESULTADOS

En la figura 2, se observa la distribución de liderazgo en la familia empresaria, pudiendo ser el padre, madre, hermanos o familia; pretendiendo identificar a quien se responsabiliza de las acciones en empresa y hogar.



Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil. Elaborado por Santamaría & Medina (2016)

El 68,2% mencionan que es el padre quien está al mando o liderea la empresa, esto se debe principalmente a los paradigmas que posee el padre sobre el sistema patriarcal, y estilos de autoridad que mantiene en el hogar, haciéndolo responsable de la organización y toma de decisiones que ayuden al crecimiento de la familia empresaria, siempre y cuando esté alineado a los objetivos dictaminados por el líder patriarcal.

El 69,8% señala que quienes toman las decisiones en la casa son los padres, pues son considerados como un símbolo de autoridad en el hogar, ya que reflejan: motivación, compromiso y buena relación con su familia.

En las empresas familiares, habitualmente es la misma persona quien liderea el hogar y la empresa; sin embargo, en algunos casos, la figura paterna es quien dirige el hogar mientras la madre tiene a cargo la gestión empresarial.

Liderazgo patriarcal

El análisis de las dimensiones de liderazgo se realiza a partir de las identificadas en la tabla 1, para ello se inicia midiendo la relación que existe entre las mismas a través de test de Friedman que arroja $\chi^2 = 849.63$ que equivale a $p - value = 0.000$, lo que indica que las variables están correlacionadas entre sí.

Posteriormente, se considera adecuado realizar escalamiento multidimensional para conocer la relación que existe entre las dimensiones, haciendo posible agrupar los elementos más significativos. El método seleccionado es ALSCAL capaz de ser utilizado en variables ordinales de lo cual se muestra en la figura 3.

Figura 3. Relación dentro de Liderazgo Patriarcal

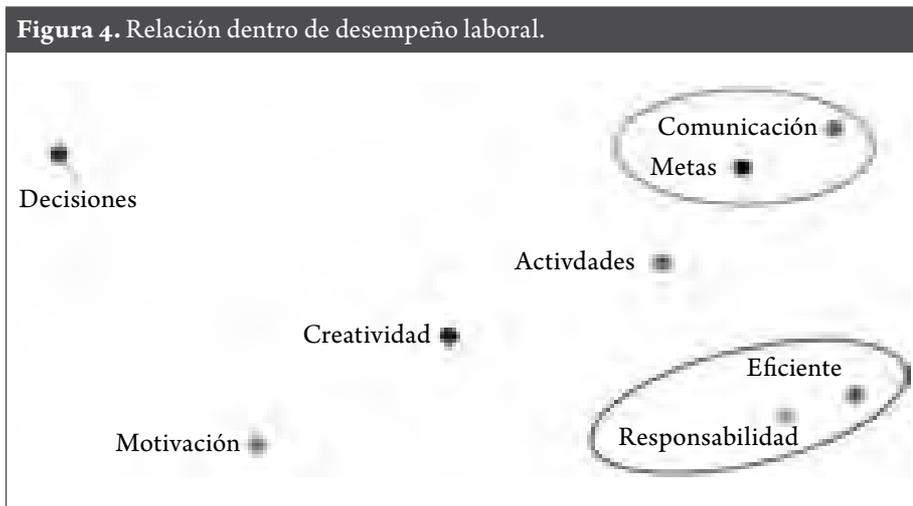


Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil. Elaborado por Santamaria y Medina (2016).

En la figura 3 se observa la cercana relación que existe entre la generación de competencias y valores de la organización, la mezcla de roles con la solución de problemas y la distancia que existe frente a la empatía del líder con sus subordinados.

Desempeño laboral

El desempeño laboral es sometido al mismo proceso de escalamiento multidimensional que se presenta en la figura 4. Donde se destaca la proximidad entre el cumplimiento de las metas y la comunicación dentro de la organización, así como la responsabilidad y la eficiencia que existe por el personal.



Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil. Elaborado por Santamaría y Medina (2016)

Una vez identificada la relación entre los elementos del desempeño laboral, se procede a determinar si hay variaciones en el desempeño basado en el liderazgo existente dentro de la organización, para ello, se utiliza Kruskal Wallis para varios factores, de lo cual se obtiene $\chi^2 = 73.21$ que indica que hay evidencia estadística-

Tabla 2. Grupos homogéneos.

¿Quién lidera la empresa?	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
Mamá	17	2,00	
Hijos	10	2,00	
La familia	14	2,00	
Papá	88		3,09

Fuente: Encuesta aplicada a empresas familiares del sector textil. Método de análisis: HSD Tukey. Elaborado por Santamaría y Medina (2016)



mente significativa de la diferencia en el desempeño laboral de las empresas lideradas por padre, madre, hijos u otro miembro de la familia.

Para identificar de mejor manera dichas diferencias se aplican pruebas post hoc, puntualmente HSD Tukey mostrado en la tabla 2, donde se muestra que hay dos grupos, uno formado por padre y otro por: madre, hijo u otro miembro. Con lo cual se puede obtener evidencia estadísticamente significativa que existe diferencias en el desempeño laboral entre el liderazgo patriarcal y matriarcal de las empresas familiares.

CONCLUSIONES

Las características de liderazgo patriarcal están correlacionadas entre sí mostrando que los elementos presentados por Tedesco (2012) y Gil y Giner de la Fuente (2013) sirven para identificar las características del liderazgo patriarcal en las empresas familiares.

Las características de desempeño laboral observadas por Palmar y Valero (2014) permiten definir si el empleado está dispuesto a desarrollar actividades productivas que se reflejen en un alto desempeño laboral reflejado en la empresa a través de valor agregado.

El liderazgo patriarcal influye en el desempeño laboral debido a que el líder de la empresa familiar tiene la responsabilidad de orientar a sus subordinados, ya sea motivándolos, con recompensas, capacitándolos, y, de ser necesario tomando medidas correctivas cuando no se cumplan las actividades a cabalidad, influye, también generando comunicación eficiente entre jefe y empleado, además con el aporte de ideas y opiniones de los subordinados permiten mejorar la toma de decisiones, para el éxito y crecimiento empresarial.

Los líderes patriarcales preferentemente son los padres, quienes son responsables de la toma de decisiones, aplicando planes estratégicos, reflejando una estrecha relación, compromiso, responsabilidad, buenos valores, y generando un ambiente sano con sus subordinados para la obtención de excelentes resultados en las empresas.

La principal complicación para el líder se encuentra en el manejo de empleados que son miembros de la familia, ellos crean conflictos y dificultan la solución de problemas, esto ocasiona que la empatía del líder disminuya. Además, la generación de valores debe estar de la mano de la asignación de cargos dentro de la organización. Dentro del desempeño laboral la principal característica que se consigue es la responsabilidad de los empleados para generar los resultados esperados por el líder.

Existe similitud en los resultados de desempeño de las empresas lideradas por la madre, hijo u otro miembro de la familia, siendo deferente el resultado al liderazgo del padre dentro de la organización.

Agradecimientos

Este artículo es desarrollado a partir de la investigación realizada previo a la obtención del título de Ingeniero en Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

REFERENCIAS

- Acevedo, Á. & Lozano, B. (2011). *Del patriarcado a un paradigma de derechos: Transformaciones familiares en Colombia*. Pereira: Universidad Católica de Pereira. Fuente: <http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jsui/bitstream/handle/10785/3279/DDEPCEPNA9.pdf?sequence=1>
- Albancando, Y. & Alvarado, C. (2013). *Diagnóstico para el mejoramiento de la comunicación organizacional con base en un buen liderazgo dirigido a la oficina Tunjuilito del Banco Caja Social*. Bogotá: Universidad EAN. Fuente: <http://hdl.handle.net/10882/4784>
- Angelucci, L., Da Silva, J. & Serrano, A. (2013). Relación entre Liderazgo y valores en estudiantes universitarios venezolanos. *Límite Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología*, 8(28), 29-40.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme C.A.
- Beraza, A. (2000). "El Protocolo como instrumento de garantía de la Continuidad de la Empresa Familiar". *Revista de Dirección y Administración*(8), 17-27.
- Bernal, C. (2006). *Técnicas e Instrumentos*. México: ITSON.
- Burgoa, T., Herrera, E. & Treviño, J. (2013). Study on Family Business Administration in Mexico: Main Problems and Challenges Confronted. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(2), 1-22.
- Contreras, I. M. (2011). Tendencias de los paradigmas de investigación en educación. *Revista Investigación y Postgrado*, 26(2), 179-202. Fuente: <http://www.redalyc.org/pdf/658/65830335004.pdf>
- Dessler, G. & Valera, R. (2011). *Administración de recursos humanos "Enfoque Latinoamericano"*. México: Pearson Prentice Hall.
- Flores, J. (2008). *El Comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Ediciones Universidad del Pacífico.



- Gallo, M.Á. (2009). *La empresa familiar multigeneracional: el papel de la familia propietaria*. Pamplona: EUNSA.
- García, L. (2013). *Nuevas masculinidades: discursos y prácticas de resistencia al patriarcado*. Quito: Unidad Editorial de FLACSO Ecuador.
- Gil, M.D. & Giner de la Fuente, F. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Gómez, G., Betancourt, J. & Zapata, N. (2012). Multigenerational Family Businesses. *Entramado*, 8(2), 38-49.
- González, A. (2013). Los conceptos de patriarcado y androcentrismo en el estudio sociológico y antropológico de las sociedades de mayoría musulmana. *Papers: Revista de sociologia*, 98(3), 489-504. doi:10.5565/rev/papers/v98n3.335
- Goyzueta, S. (2013). Management model for the family businesses that assures growth, stability and long-term life cycle. *Revista Perspectivas*(31), 87-132.
- Kai, Z. & Ying, H. (2013). Investigación sobre el liderazgo paternalista en las empresas chinas, y su relación con el compromiso organizacional (OC) y con el comportamiento organizacional ciudadano (OCB). *Revista Orientando*(2), 17-49.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2012). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento y gestión*(38), 122. doi: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Naranjo, R. & González, M. (2012). Management skills of the leader In *ID Size Companies of the Colombian Caribbean Region*. TEACS, 5(10), 25-36.
- Palmar, R. & Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188.
- Patelli, A. (2014). *El Gerenciamiento y las Políticas Públicas*. Buenos Aires : Editorial Dunken .
- Pedraza, E. & Amaya, G. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 16(3), 493-505.
- Quero, Y., Mendoza, F. & Torres, Y.D. (2014). Effective communication and Labor Performance in Basic Education. *Negotium Revista de Ciencias Gerenciales*, 27(9), 22-33.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Sádado, J. (2009). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos*. Barcelona: Servei de Publicacions, Fundamentos de bioestadística y análisis de datos.

- Santamaría, E. & Pico, F. (2015). "La calidad de vida del propietario de la empresa familiar, caso empresas de Ambato, Tungurahua, Ecuador". *Revista Sotavento*, 68.
- Santamaría, E. & Pico, F. (2015). "Sucesión en las Empresas Familiares Análisis de factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa". *Revista Politecnica*, 35(2), 113-123.
- Tedesco, M. (2012). *Liderazgo Emprendurismo*. Estados Unidos: Cultura y Empresa Latinoamericana.
- Yohanna Pacsi-Choque, A., Estrada-Mejía, W., Pérez-Vásquez, A. & Cruz-Machaca, P. (2015). "Liderazgo laissez faire". *Revista Cuaderno Empresarial*, 1(1), 1-8.
- Zottele de la Vega, E. (2015). "Liderazgo paternalista: Un punto de contacto entre China y México". *Revista Orientando*, 9(5), 10-18.
- Zottele de la Vega, E. (2012). "Liderazgo paternalista: Un punto de contacto entre China y México". *Orientando*, 8-9.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo mejorar la productividad de una empresa manufacturera en la localidad de Tecate B.C., mediante el diseño de un modelo de costos estándar que permita identificar las diferencias entre el costo real y el estándar, así mismo definir las estrategias para minimizar las desviaciones. El alcance de la investigación es descriptivo ya que el propósito es recolectar información y medir los resultados. La investigación es un estudio de campo porque se encuentra en una situación real, se aplicó un modelo de corte transversal y de tipo prospectivo debido a que se elaboró una propuesta para la implementación del modelo. En los resultados se muestra el análisis de las desviaciones en los materiales directos, mano de obra y gastos indirectos de fabricación, además se incluye un estudio del proceso de producción con el fin de determinar las causas por la que se generó la variación con respecto al estándar. Se proponen algunas medidas correctivas, para alcanzar la eficiencia en las operaciones y disminuir las variaciones en los próximos procesos productivos. Sin duda el modelo de costos estándar ayuda a mejorar la eficiencia en la producción, por lo cual se considera una valiosa herramienta para realizar una planeación efectiva y llevar un adecuado control que permita la correcta toma de decisiones.

PALABRAS CLAVE: *Costos Estándar, Eficiencia, Productividad.*

ABSTRACT

The objective of this study is to improve the productivity of a manufacturing company in the locality of Tecate B.C. by designing a standard cost model to identify the differences between the actual and standard costs, as well as to define the strategies to minimize the deviations. The scope of the research is descriptive as the purpose is to collect information and measure the results. The research is a field study because it is in a real situation, a cross-sectional and prospective model was applied because a proposal for the implementation of the model was elaborated. The results show the analysis of the deviations in direct materials, labor and indirect manufacturing costs, and a study of the production process is included in order to determine the causes for the variation with respect to the standard. Some corrective measures are proposed to achieve efficiency in operations and decrease variations in the next production processes. Without doubt, the standard cost model helps to improve production efficiency, which is why it is considered a valuable tool to carry out an effective planning and to have an adequate control that allows the correct decision making.

KEY WORDS: *Standard Costs, Efficiency, Productivity.*

Doctora Janette Brito-Laredo. Doctora en Ciencias de la Administración. Profesor e Investigador de tiempo completo de la Facultad de Ingeniería y Negocios Tecate, de la Universidad Autónoma de Baja California. Domicilio: Calzada Universidad Número 1 Fraccionamiento San Fernando, Código Postal 21460. Tecate, Baja California, México. Teléfono: 665 6543340. Correo electrónico: jbrito@uabc.edu.mx



DISEÑO DE UN MODELO DE COSTOS ESTÁNDAR PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD APLICADO A UNA EMPRESA MANUFACTURERA

DESIGN OF A STANDARD COST MODEL FOR THE IMPROVEMENT OF PRODUCTIVITY APPLIED TO A MANUFACTURING COMPANY

Fecha de recepción: 16/02/2016 Fecha de aceptación: 05/03/2016

Janette Brito-Laredo

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

La asignación de costos a los productos terminados es, sin lugar a dudas, el problema más importante a resolver de cualquier sistema de costos. Además, es un problema inevitable pues la empresa necesita tener información confiable, oportuna y lo más exacta posible sobre el costo de sus productos, para una correcta toma de decisiones. Dentro de este marco es importante considerar los costos estándar ya que estos son utilizados para evaluar y controlar las operaciones de la empresa y ayudan al administrador a controlar costos y a motivar a los empleados a concentrarse en ellos. El modelo de costos estándar es un instrumento para reducir costos en todas las unidades productivas y operativas, este modelo no es más que establecer los costos unitarios y totales de los productos a elaborar basándose en los métodos más eficientes de elaboración y relacionándolos con el volumen dado de producción.



La empresa objeto de estudio está dedicada principalmente a la fabricación artículos elaborados con Policloruro de Vinilo material conocido habitualmente como PVC, tales como árboles artificiales de navidad de diferentes tamaños, coronas navideñas y enredaderas sintéticas para decoración o protección de mallas ciclónicas, este producto es conocido como *Fence*. Este artículo es una malla para proteger y adornar el exterior con pasto sintético elaborado con PVC.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es necesario poseer un adecuado sistema de costos, el cual ayude a la empresa a mejorar la eficiencia de su producción actual y conocer si sus costos actuales son los más adecuados, o deberá implementar un nuevo método para obtener mejores beneficios. El modelo de costos estándar sirve de medición centrado su atención en las variaciones de los costos, reduce los costos de contabilidad, a su vez que estandariza las operaciones de producción, en cuanto a que la orden estándar señala la cantidad que se requiere para la producción. Los costos estándar se basan en las condiciones actuales y representan el nivel de logros a que aspira la administración para el siguiente período contable. La empresa, no cuenta con un sistema de costos estándar que le permita comparar o medir sus costos actuales utilizados en la elaboración de sus producto, utiliza la experiencia de periodos anteriores para medir su eficiencia de los recursos utilizados en la producción por tal motivo se considera importante realizar el diseño de un modelo de costos estándar para ayudar a mejorar su eficiencia en la producción específicamente del producto *Fence*.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿En qué medida mejoraría la productividad de la empresa, con el diseño de un modelo de costos estándar? ¿Qué efecto tiene la aplicación del Modelo de costo estándar en la determinación del costo unitario del producto?

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un modelo de Costos Estándar para mejorar la productividad de la Empresa.

Objetivos específicos

Mostrar la metodología de cálculo por el Modelo de costo estándar.

Desarrollar el modelo costo estándar como una estrategia de mejora que permita determinar el costo de los productos.

Diseñar un método que facilite el cálculo de las variaciones de costos estándar a costos reales.

Hipótesis

La hipótesis general de investigación enuncia que el diseño de un modelo de costos estándar, mejoraría la eficiencia en la producción de la empresa.

Justificación

En busca de la mejora continua algunas empresas utilizan los estándares como objetivo para mejorar costos ya que el costo estándar va más allá de lo alcanzable en la actualidad, pero se puede lograr con cambios y mejoras. Es por esto que en el presente proyecto se considera necesaria la propuesta de un modelo de costos estándar para la empresa, para mejorar la eficiencia de su producción, este modelo contribuirá a identificar cuáles son sus factores clave de éxito, como lo son la efectividad y la eficiencia. De esta manera se busca beneficiar a la empresa, y a su vez puede servir como base para otra empresa similar a esta, que pudiera adoptar este mismo modelo y de esta manera beneficiar a la comunidad puesto que este tipo de empresas son fuentes que generan empleo y contribuyen al crecimiento económico del país.

MARCO TEÓRICO

Productividad

La productividad es un factor determinante de la competitividad. La palabra “productividad” se compone de dos términos: producción y actividad, esto ha provocado la creencia de que este concepto está asociado únicamente a la actividad productiva de la empresa y ha limitado su empleo en otras áreas. La productividad se define tradicionalmente como *la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados* (Rivas Tovar, 2003).

La productividad empresarial es un método que mide el desempeño y consiste en que una empresa logre resultados más eficientes a un menor costo, con el propósito de incrementar la competitividad. Es decir, el significado de pro-

ductividad lleva implícito varios conceptos que le dan un enfoque diferente, pero a la vez lo integran, tales como: eficiencia, eficacia, rentabilidad y competitividad. Según Porter (1990), la productividad es el elemento fundamental de la competitividad de un país, ésta no se hereda sino se crea y está en función, como primer elemento, de la capacidad de su sector industrial para adoptar innovaciones tecnológicas que se traducen en un incremento en la productividad. Existen diferentes definiciones en torno a este concepto ya que se ha transformado con el tiempo; sin embargo, en términos generales, podemos decir que la productividad es un indicador que refleja qué tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Machuca (1995) dice que la productividad es el indicador por excelencia de la eficiencia (técnica o económica) que mide, para un cierto periodo de tiempo, la relación entre la producción obtenida y la cantidad de actores empleada para obtenerla. Según Chiavenato (2004), eficiencia significa *utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles* (p. 52)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), plantea en su manual *Measuring Productivity* los propósitos de la medición de la productividad los cuales incluyen: eficiencia la cual implica un comportamiento de maximización de beneficios de la empresa, cuando la medición de la productividad se refiere a nivel de la industria, el aumento de la eficiencia puede ser debido a mejora de la eficiencia en los establecimientos individuales que componen la industria o para un cambio de la producción hacia los establecimientos más eficientes. Dicho manual presenta los fundamentos teóricos de medición de la productividad y una breve discusión sobre la interpretación y el uso de las medidas de productividad.

Rivas Tovar (2003) resume los factores que afectan la productividad, entre ellos destaca, el elemento humano, tecnología, administración, trabajo, capital, actitud mentad, factores externos, regulación del gobierno y motivación. La productividad mejora cuando utiliza una menor cantidad de insumos (que significa menores costos), para generar la misma producción; es por esto que la presente investigación se enfocará la productividad desde la dimensioe del costo de la mano de obra (p. 65).

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) en el año 2006, la medición de la productividad es necesaria para el desarrollo de cualquier actividad económica, los indicadores de productividad desempeñan un papel esencial en la evaluación de la producción ya que no solamente definen el estado actual de los procesos, sino que además son útiles para proyectar el futuro de los mismos. Según Wang, Song y Cullinane (2002), citados en CEPAL, las mediciones del funcionamiento de una industria conlleva a muchos beneficios entre ellos mencionan: a) identificar las mejores prácticas de opera-

ción; b) conocer la escala más eficiente de producción; y c) establecer la magnitud de ahorros en el uso de los recursos. Este estudio de CEPAL trata sobre los Indicadores de productividad para la industria portuaria (2006).

El incremento de la productividad de un país es el único camino que conduce a un mayor nivel de vida de la población en el largo plazo (Krugman, 1994). En términos generales se puede decir que la productividad es un factor determinante de la competitividad y debe entenderse como el mejoramiento de la capacidad productiva, buscando la eficiencia de los recursos. Por lo cual se puede concluir que para ser competitivos ante las exigencias que los actuales escenarios requieren, es necesario contar con una productividad capaz de reducir costos de producción para atraer mayor inversión en la región.

Costo estándar

El postulado en que se fundamenta el sistema de costos estándar es el de conseguir fabricar productos o prestar servicios de la mejor calidad, funcionalidad al costo más bajo posible. En consecuencia, calidad y costo son los elementos básicos en la configuración de este sistema. El establecimiento de un sistema de costos estándar requiere un análisis detallado del proceso productivo con la participación de diversas áreas de la empresa. Su objetivo directo es el control de las operaciones de producción; ya que se trata de desarrollar los trabajos a través de los métodos que se consideran económicamente más eficientes.

Por todo ello, el sistema de costo estándar exige establecer objetivos a nivel de cada unidad económica para que puedan utilizarse como referencia en la evaluación de sus resultados. Son costos científicamente predeterminados que sirven de base para medir la actuación real. Los estándares de costos de fabricación generalmente están integrados de manera formal dentro de las cuentas de costos. Cuando esto ocurre, los sistemas se conocen como sistemas de contabilidad de costos estándar.

Según Del Río (2011), el costo estándar es la cantidad que, según la empresa, debería costar un producto o la operación de un proceso durante cierto período, sobre la base de ciertas condiciones de eficiencia, económicas y de otros factores. Los costos estándar son lo contrario de los costos reales, estos últimos son costos históricos que se han incurrido en un período anterior. La diferencia entre el costo real y el costo estándar se denomina variación o desviación, éstas indican el grado en que se ha logrado un determinado nivel de actuación establecido por la gerencia.

Las variaciones pueden agruparse por departamento, por costo o por elemento del costo, como por ejemplo, precio y cantidad. El grado en que puede controlarse una variación depende de la naturaleza del estándar, del costo

implicado y de las circunstancias particulares que originaron la variación. Para el cálculo de los estándares es necesario el trabajo conjunto de ingenieros industriales o de otra área específica de acuerdo al proceso productivo (ingeniería concurrente) y especialistas en costos porque se nutre de dos componentes: uno físico (cantidades) y otro monetario (recursos financieros).

De acuerdo con Muñiz (2000) el costo estándar se trata de un sistema que sigue la pauta de los sistemas de costos completos y para producciones en serie, pero con la diferencia de que se fijan costos estándar por unidad del producto. La evaluación de una gestión necesita una base o patrón de comparación.

Relacionar los costos de un mes con el anterior o de otro período genera información inadecuada porque los datos del mes con el cual se compara seguramente tienen incorporadas ineficiencias propias de dicho período.

Además, el cambio de los métodos de fabricación agrega otro factor que invalida la comparación. Los costos estándar no sólo sirven de referencia, sino también como guía de trabajo. En este sistema, por su ajustada forma de cálculo, se parte del principio de que el verdadero costo es el estándar y las diferencias con el real son fruto de haber trabajado mal, constituyendo una pérdida, que se expone en el cuadro de resultados. Los costos estándar pueden aplicarse en el sistema de costos por procesos y en el de órdenes de trabajo.

Tipos de costo estándar

Según Warren (2005) existen dos tipos de costos estándar: ideales y normales los cuales se definen a continuación: estándares ideales, estos estándares sólo se pueden lograr bajo condiciones óptimas de operación, como son inexistencias de tiempos muertos, no averías en las máquinas y no desperdicio de materiales. Estándares normales, estos estándares se pueden lograr con un esfuerzo razonable, ya que consideran las dificultades y los errores normales en producción, como desperdicios de materiales y descomposturas de las máquinas.

Para efectos de este estudio se define a la técnica de valuación predeterminada estándar circular como el conjunto de herramientas que permite cuantificar una orden de producción determinada antes de que esta sea finalizada permitiendo comparar el resultado con el costo objetivo para efectuar los ajustes correspondientes.

La técnica de valuación predeterminada estándar se basa en cálculos hechos con bases generalmente científicas sobre cada uno de los elementos del costo, a efecto de determinar lo que un producto “debe costar”, por tal motivo, este costo está basado en el factor eficiencia, y sirve como patrón o medida, e indica obviamente “lo que debe costar”. De acuerdo con Horngren y Foster (1991) los costos estándar son costos predeterminados cuidadosamente que

por lo general se expresan en una base unitaria; son costos deseados, costos que se deben de alcanzar. Los costos estándar ayudan a elaborar presupuestos, miden el desempeño, obtienen el costo del producto y ahorran costos de llevar registros. Los costos estándar son los medios para elaborar un sistema de presupuestos flexibles y retroalimentación.

Beneficios del costo estándar

De acuerdo con García (2008) los beneficios que se obtienen con la implementación y utilización adecuada de un sistema de costo estándar son entre otros: contar con información oportuna e incluso anticipada de los costos de producción; implica la planeación de las operaciones de la empresa, ya que para implantarlos se necesita contar con la planeación previa, la cual considera qué producto se fabricará, cómo se hará, cuándo y cuánto sin más variaciones que aquellas plenamente justificadas; lleva a una revisión práctica de la secuencia y cronología de las operaciones de producción en la empresa, la cual con frecuencia descubre vicios e ineficiencias que se corrigen antes de la implantación de este sistema; facilita la formulación posterior de los presupuestos y la vigilancia sistemática del comportamiento fabril; es un sistema auxiliar que facilita el control interno de la empresa; provoca una reducción en los costos de producción al llevar un estricto control de las desviaciones en los elementos del costo, por lo tanto aumenta el crecimiento de la empresa al generar una mayor utilidad; es una herramienta que permite una información más certera para realizar una mejor toma de decisiones.

MARCO METODOLÓGICO

En esta sección se presenta la metodología aplicada, se menciona el tipo de investigación realizada, se describe la población de estudio, así como la forma de recolección de los datos y el método para el análisis de los resultados.

Diseño de la investigación

El alcance de la investigación es descriptivo ya que el propósito es recolectar información y medir los resultados. La investigación es un estudio de campo porque se encuentra en una situación real, de acuerdo al control sobre las variables del estudio es del tipo descriptivo no experimental, ya que no se construye ninguna situación, sino que se observa situaciones existentes (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014). En cuanto a la falta de control y planificación de los costos, se aplicó un modelo de corte transversal y

de tipo prospectivo debido a que se elaboró una propuesta para la implementación del modelo de costo estándar.

Población y muestra

El campo de estudio abarca la empresa como un todo, es decir, el universo que se va a estudiar o analizar; los procesos de costos de fabricar el *Fence* y la muestra sería el análisis del proceso de producción y los costos asociados a ellos.

Hipótesis nula

Retomando el problema de investigación planteado se menciona a continuación la hipótesis nula.

Ho: El diseño de un modelo de costos estándar, no mejoraría la eficiencia en la producción de la empresa.

Unidades de análisis

La unidad de análisis para esta investigación es el proceso de producción para determinar los costos involucrados en la fabricación del *Fence*. En la figura 1 se muestra un ejemplo de este producto ya instalado.

En el presente caso de estudio se considera el análisis de una orden de producción de 350 cajas de producto *Fence 6 feet* (ft) Cabe mencionar que cada caja contiene 82 líneas de pasto sintético que cubre una malla ciclónica de 6 x 10 ft. Las cantidades utilizadas y costos de producción unitarios reales son los siguientes:

- *Materiales directos:* 8.4 libras (lb) PVC Lt green, 4.4 lb PVC Dk green y 9.70 ft de alambre
- *Mano de obra:* se requieren 3 actividades corte, ensamble y empaque. El tiempo requerido para elaborar una caja es de 18 minutos distribuidos en tres operadores. el sueldo promedio de cada uno de ellos es de \$1,150.00.
- *Gastos indirectos:* los gastos indirectos de la empresa fueron de \$110,000 pesos mensuales.

Figura 1. *Fence* instalado



Fuente: Fotografía del autor

Método

El método utilizado se basa en el diseño de un sistema de costo estándar, el cual consiste en investigar, analizar y describir las operaciones y procedimientos del proceso productivo, con el objeto de procesar y registrar datos para obtener información contable adecuada, confiable y oportuna de las transacciones de la empresa; lo cual consiste en aplicar los procedimientos necesarios para la obtención de la información que utiliza la gerencia para la dirección y control. Los pasos para diseñar el sistema de costos estándar son los siguientes:

- Determinar los estándares en cantidad y precio de materia prima
- Establecer los estándares en tiempo y precio en mano de obra directa
- Determinar el presupuesto de gastos indirectos
- Establecer los estándares de los gastos indirectos
- Elaborar la hoja de costos estándar unitario
- Determinar las desviaciones en cantidad y precio de la materia prima y la mano de obra directa
- Determinar las desviaciones en capacidad, gastos y cantidad de los costos indirectos.

Técnicas de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos para la recolección y elaboración de la propuesta, constituyen un punto clave para el alcance de los objetivos planteados. Las estrategias generales para la recolección de datos están dadas de la siguiente forma:

- *Revisión documental:* se realizó una revisión documental con órdenes de compra, libros de contabilidad y libros auxiliares (compras y gastos).
- *Observación:* con la finalidad de identificar el tipo de material, la calidad y el rendimiento, así como las técnicas para la elaboración del producto que permita calcular desperdicios y mermas se llevo a cabo la observación y la toma de tiempos en el proceso productivo.

Análisis de los datos

Posteriormente a la recolección de los datos por medio de las técnicas anteriormente descritas, esta información se analizó como parte del proceso de producción, el cual permitirá determinar los costos incurridos. Para el análisis se utilizará como herramienta hojas de cálculo (Excel) que facilitará la presentación de la hoja de costos para comparar los costos reales contra los estándares.

diseño del sistema de costo estándar

En la siguiente sección, se describen cada uno de los pasos necesarios para el diseño de un sistema de costos estándar de la empresa objeto de estudio, considerando una orden de producción de 350 unidades de *Fence* 6 ft.

Determinar los estándares en cantidad y precio de materia prima

Cantidad

Además de las apreciaciones técnicas sobre la calidad, la cantidad y los rendimientos de los materiales directos que hay que utilizar, es necesario calcular las mermas y desperdicios, acudiendo a datos estadísticos que puedan proporcionar la experiencia y la contabilidad para precisar la cantidad y el valor de los materiales directos que deben utilizarse en el producto. En la elaboración del *Fence* los materiales directos en cantidad estándar que se requieren se presentan en la tabla 1.

El PVC que la empresa adquiere cuenta con excelente calidad y alto rendimiento, este se adquiere con Nan Ya Plastics Corporation proveedor en Estados Unidos. La empresa podría adquirir el material por internet con proveedores chinos, a menor costo pero la calidad no es la óptima. En cuanto al alambre se cuenta un proveedor nacional quien abastece este material. La empresa no cuenta con un proyecto de producción para determinar las mermas y desperdicios, solo se realiza un comparativo entre la cantidad utilizada y la restante y por lo general se obtiene un promedio cinco por ciento de merma, esto se debe principalmente a fallas en la maquinaria.

Precio

El aspecto más importante está en sus precios, siendo necesario, en algunos casos, obtener contratos de abastecimiento con los proveedores por un periodo más o menos largo, que cubra varios ciclos de producción, con lo cual se podrá salvar este renglón en lo relativo a las fluctuaciones en precios que pudieran acontecer. Se realizó un análisis de los proveedores con los cuales cuenta la empresa el cual se muestra a continuación: Nan Ya Plastics Corporation: Proveedor del PVC; esta es una compañía subsidiaria de propiedad total de Nan Plastics Corporation Ya, Taiwán, opera con éxito tres plantas de fabricación situadas en tres lugares diferentes en los Estados Unidos, este proveedor le ofrece crédi-

Tabla 1. Estándar de Cantidad en Materiales directos

Material	Cantidad
PVC Lt green	8.40 libras
PVC Dk green	4.20 libras
Alambre	9.70 libras

Fuente: Elaboración propia.

to a la empresa y la posibilidad de negociar mejor precio en compra al mayoreo, cabe mencionar que el precio del PVC es fluctuante ya que este es un derivado del petróleo. Deacero S.A. de C.V. Provee el alambre para la elaboración del Fence, es una dinámica empresa 100% mexicana.

Establecer los estándares en cantidad y precio en mano de obra directa

Cantidad

A las investigaciones técnicas en particular, se les conoce con el nombre de Estudio del trabajo, que comprende el estudio de métodos y la medida del trabajo, siendo un elemento fundamental para la predeterminación del costo del esfuerzo humano por lo que se refiere a las cantidades de tiempos necesarias, para obtener cierto volumen de producción, o bien, para conocer la productividad por hora-hombre, con lo cual se logra, desde luego, mayor rendimiento con el mínimo esfuerzo.

Con la finalidad de optimizar costos en la mano de obra se realizó un estudio de trabajo el cual consistió en dos partes el estudio de métodos y la medida de trabajo que a continuación se describen:

Estudio de métodos

Se realiza con el objeto de mejorar los sistemas de producción para lo cual se registro el método actual mediante un diagrama de las operaciones del proceso. En la tabla 2 se presenta la esquematización del proceso.

En la tabla 3 se muestra un resumen del total de actividades, tiempos y distancias del proceso productivo del producto Fence.

Medida de trabajo

Se realiza con el objeto de computar el esfuerzo humano, para lo cual se debe: seleccionar el trabajo a medir, registrar cuando sea necesario el tiempo productivo e improductivo en las condiciones actualmente existentes, examinarlo todo con detenimiento, para eliminar el tiempo improductivo, en este caso

Tabla 2. Representación gráfica del proceso productivo

Símbolo	Significado
	Operación
	Inspección
	Trasporte
	Demora
	Almacén

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Resumen de actividades

Símbolo	Total	Tiempo	Distancia
	26	15 min	
	0	0	
	4	3 min	19.7 mts
	0	0	
	0	0	

Fuente: Elaboración propia

se elaboró un estudio de tiempos ya que esta técnica sirve para calcular el tiempo que necesita un operario para realizar una tarea determinada siguiendo un método preestablecido. El conocimiento del tiempo que se necesita para la ejecución de un trabajo es tan necesario en la industria, como lo es para el hombre en su vida social. De la misma manera, la empresa, para ser productiva, necesita conocer los tiempos que permitan resolver problemas relacionados con los procesos de fabricación. El tiempo estándar para la elaboración de un producto es de 12.5 minutos, mientras que el tiempo realizado es de 18 minutos considerando las diversas actividades que conlleva este trabajo.

Precio

Para calcular el valor de la mano de obra deberá estudiarse el aspecto de contratación: es decir, si existieran modificaciones a las cuotas por hora o destajo. Esta empresa cuenta con 14 empleados en el área de producción los cuales laboran en un solo turno. El sueldo base de los trabajadores es en promedio \$1,150.00 pesos semanales. Todos son empleados permanentes y están capacitados para operar cualquier área de la empresa. Específicamente para la elaboración del *Fence* se requieren tres operadores, para las actividades de corte, ensamble y empaque respectivamente.

Determinar el presupuesto de gastos indirectos

Se determina la cuota estándar por horas, para los gastos indirectos, presupuestando el volumen de producción en unidades de acuerdo con los estudios técnicos sobre la capacidad productiva de la empresa, tomando en consideración el presupuesto de ventas fijado en el periodo. El presupuesto de gastos indirectos de la empresa es de \$ 103,092.00 pesos mensuales el cual considera la renta, seguros, energía eléctrica, sueldos del supervisor y del encargado de control de calidad, cabe señalar que el costo estándar requiere el control presupuestal, ya que apoyándose precisamente en un presupuesto se obtiene la medida de eficiencia y en este estudio de caso la empresa no cuenta con un presupuesto definido para el periodo actual, por lo tanto, las cantidades se estimaron en base a la operación actual de la empresa.

Establecer los estándares de los gastos indirectos

Los gastos indirectos de producción se determinan considerando la estadística que sobre el particular proporcione la contabilidad, de esta manera se ajustan las cifras conocidas y las cifras futuras, según sea el volumen de ventas, y por

consiguiente el volumen de producción necesario para cubrirla. La empresa tiene una estimación del volumen de producción a nivel estándar para el periodo de 2,957 horas de mano de obra mensuales, en relación con una inversión presupuestada de gastos indirectos de \$ 103,092. Bajo estas condiciones se aplica el coeficiente regulador el cual se obtiene de dividir el presupuesto de gastos indirectos entre el volumen de producción a nivel estándar.

$$\frac{\text{Presupuesto de gastos indirectos}}{\text{Horas mano de obra}} = \frac{\$ 103,092}{2,957} = \$34.86$$

Es importante, tratándose de costos estándar, el cálculo de los gastos indirectos de producción predeterminados en función de una capacidad estimada; este renglón es importante porque sirve de punto de referencia para medir la capacidad efectivamente desarrollada, ya que cierto volumen de gastos indirectos de producción, deberá ser absorbido por horas de trabajo directas empleadas, lo cual quiere decir que si las horas o unidades reales son inferiores a las presupuestadas, la empresa ha trabajado a un ritmo menor de su capacidad.

Elaborar la Hoja de costos estándar unitario

En concordancia con la operación productiva de la empresa en base a la eficiencia normal, se sugiere la cantidad y valor de los materiales necesarios para el volumen de producción, tiempo y costo de mano de obra y gastos indirectos de fabricación en capacidad, cantidad y gastos a través de la elaboración de la hoja de costos. Esta contiene los estándares de los tres elementos básicos del costo de producción según la tabla 4.

Tabla 4: Hoja de costos estándar unitario				
Hoja de costos estándar - Producto Fence 6ft				
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	PARCIAL	TOTAL
Materiales directos				\$277.25
PVC Lt green	8.40 libras	\$17.00 pesos	\$142.80	
PVC Dk green	4.20 libras	\$17.00 pesos	\$71.40	
Alambre	9.70 libras	\$6.50 pesos	\$63.05	
Mano de obra				5.40
Mano de obra (corte, ensamble, empaque)	12.5 minutos (0.20 hr)	\$ 27.00	5.40	
Gastos indirectos				6.97
Gastos indirectos	0.20	\$34.86	6.97	
Costo estándar por unidad				\$ 289.62

Fuente: Elaboración propia.



Determinar las desviaciones de materiales y mano de obra

La diferencia entre el costo real y el costo estándar se denomina desviación o variación. Es de gran importancia el análisis de éstas para determinar en qué elementos varía el costo de producción, comparando, los valores reales y los estándares. Debido a que el costo estándar indica lo que debe costar el producto con base en la eficiencia de trabajo es necesario realizar un análisis para determinar las causas por las cuales existen desviaciones que pueden indicar deficiencias o superaciones.

Materiales directos

En la tabla 5 se muestra el análisis de las desviaciones de los materiales directos.

Tabla 5: Análisis de las desviaciones de materiales directos.							
Materiales directos				Orden	Unitario		
PVC Lt							
a) <i>En precio</i>							
Estándar	\$17	\$5,950					
Real	\$16	\$5,600					
Ahorro en precio	- \$1.0	\$350	x 8.9 lb				-\$3,115
b) <i>En cantidad</i>							
- PVC Lt							
Estándar	8.4 lb	2,940 lb					
Real	8.9 lb	3,115 lb					
Ineficiencia	0.5 lb	175 lb	x \$ 17.00		\$ 2,975	-\$140	-\$0.40
PVC Dk							
a) <i>En precio</i>							
Estándar	\$17	\$5,950					
Real	\$16	\$5,600					
Ahorro en precio	- \$1.0	\$350	x 4.4 lb				-\$1,540
b) <i>En cantidad</i>							
- PVC Dk							
Estándar	4.2 lb	1,470 lb					
Real	4.4 lb	1,540 lb					
Ineficiencia	0.2 lb	70 lb	x \$ 17		\$ 1,190	-\$350	-\$1.00

Materiales directos				Orden	Unitario
Alambre					
a) <i>En precio</i>					
Estándar	\$6.50	\$2,275			
Real	\$6.00	\$2,100			
Ahorro en precio	\$0.50	\$175	x 10.2 ft	-\$1,785	
b) <i>En cantidad</i>					
Estándar	9.70 ft	3,395 ft			
Real	10.20 ft	3,570 ft			
Ineficiencia	0.50 ft	175 ft	x \$ 6.50	\$1,137.5	-\$647.50
Desviación de mat. Directos					-\$1.85
					-\$3.25

Fuente: Elaboración propia.

La desviación en cantidad de materiales directos se debe reportar al nivel de operación adecuado de la administración, para emprender acciones correctivas. El costo de los materiales es valuado en relación con la cantidad histórica utilizada y la estándar para determinar si ha existido ineficiencia o desperdicio de la materia prima usada, también deberá de efectuarse el análisis de las variaciones en precio de los materiales tanto a valor estándar como histórico para determinar si ha existido sobreprecio o se ha cumplido con los estándares propuestos

Mano de obra

En la mano de obra se realizó el análisis en cantidad estándar y real para determinar si se ha producido con eficiencia o ineficiencia también se valúa el uso de la mano de obra en relación al precio de esta a valor estándar con valor realizada para determinar si se ha realizado con eficiencia o con sobre precio según la tabla 6.

Tabla 6: Análisis de las desviaciones de mano de obra.

Mano de obra				Orden	Unitario
a) <i>En precio</i>					
Estándar					
Real	\$27.00	\$9,450.00			
Ahorro	26.00	\$9,100.00			
	-\$1.00	\$350.00	0.30 hrs	-\$105	



Mano de obra		Orden	Unitario
b) <i>En cantidad</i>			
Estándar			
Real	0.20 hrs	70 hrs	
Ineficiencia	0.30 hrs	105 hrs	
Desviación de mano de obra	0.10 hrs	35 hrs	x \$ 27.00 \$945.00
			\$840.00 \$2.40

Fuente: Elaboración propia.

Determinar las desviaciones de los gastos indirectos

Para realizar el análisis de las desviaciones en los gastos indirectos de producción, se elaboró un análisis de la variación de presupuesto de producción, lo que determina la comparación de los gastos presupuestados con los realizados, de lo que se determinara si se han empleado con eficiencia o existe en exceso sobre el presupuesto. También se analizaron las variaciones de los Gastos Indirectos de Producción en cantidad a valor estándar y realizado para determinar si se han efectuado con eficiencia o ineficiencia de acuerdo a la tabla 7.

Tabla 7: Análisis de las desviaciones de gastos indirectos.

Gastos Indirectos	Orden	Unitario
Presupuestados		
a) <i>En capacidad</i>		
Horas presupuestadas		
Horas reales*	2,957.00 hrs	
Ineficiencia	3,155.15 hrs	-\$6,908.00
	-198.15 hrs	\$34.86
b) <i>En cantidad</i>		
Horas estándar	0.20 hr	70 hrs
Horas reales	0.30 hr	105 hrs
Ineficiencia	0.10 hr	35 hrs
		\$1,220.10
		\$34.86
c) <i>En gastos</i>		
Presupuestados	\$ 103,092.00	
Realizados	\$ 110,000.00	
Exceso sobre el presupuesto		\$6,908.00
Desviación de gastos indirectos		\$1,220.10
DESVIACIÓN TOTAL		\$2.64
*Horas de gastos indirectos		

Fuente: Elaboración propia.

Después de elaborar la hoja costos para el producto *Fence* considerando los elementos del costo de producción, se obtienen los resultados de la técnica del costo estándar, misma que sirve de instrumento de medición de la eficiencia, ya que su determinación está basada precisamente en la perfección del trabajo de la empresa.

Cabe mencionar que para el cálculo del costo estándar se utilizó como antecedente el control presupuestal para obtener la medida de eficiencia.

RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos basándose en el cálculo de costo estándar, los cuales muestran que la empresa requiere realizar un mejoramiento continuo, para efectuar esta premisa se exige una gestión de las actividades que oriente y apoye continuamente la búsqueda de la mejora en todas las áreas de la empresa. El análisis de las variaciones incluye un estudio detallado de todo el proceso de producción del *Fence* con el fin de determinar el tiempo y lugar en que se generó la variación con respecto al estándar. En la siguiente sección se muestran las desviaciones obtenidas al diseñar el sistema de costo estándar para la elaboración del *Fence* según se muestra en la tabla 8.

Tabla 8: Desviaciones por unidad.			
Elementos	Costo unitario		
	Estándar	Real	Desviaciones
Materiales directos	\$277.25	\$274.00	-\$3.25
Mano de obra	5.40	7.80	\$2.40
Gastos indirectos	6.97	10.46	\$3.49
Sumas	\$289.62	\$292.26	\$2.64

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de las desviaciones

Al encontrar las causas de las desviaciones, hay que definir las estrategias o causas de acción para minimizarlas o disminuirlas en los próximos procesos productivos. A continuación, se presenta un análisis de los elementos del costo de producción del *Fence*.

Materiales directos

En la determinación de los costos de materiales directos se detectaron desviaciones favorables debido a que se considera un margen de holgura en el

incremento en precio de los materiales derivados del petróleo debido a la constante fluctuación que presentan. Una vez determinada la hoja de costos estándar, en donde se considera un precio/costo negociado de las materias primas que conforman el artículo terminado, es preciso que dicho precio/costo se sostenga el mayor tiempo posible de acuerdo a la negociación que la empresa realiza a través de su departamento de compras con los proveedores. En este caso es importante considerar que algunas materiales como el PVC dependen de mercados internacionales por lo que los desajustes o alzas de precios necesariamente modificaran el valor de los materiales, para ello es necesario tomar en cuenta que el valor del material se verá influenciado por presiones alcistas en el mismo, este fenómeno debe estar contemplado desde el diseño y a lo largo de todo el ciclo de vida del producto. Una vez en la etapa de madurez es posible modificar la composición de algunos componentes/materiales que conforman el artículo terminado, sin embargo es importante considerar que esta modificación necesariamente influye en la percepción de calidad que pueda tener el cliente final o en la funcionalidad del producto.

Mano de obra

Respecto a la mano de obra se identificaron alzas en el costo dentro de los períodos de fabricación, por ejemplo, presiones sindicales, alzas de salario mínimo, o también necesidades de tiempo extra por ineficiencias; por ello es necesario considerar un cierto nivel de holgura en la determinación del costo estándar en lo referente al valor de la mano de obra que conforma el producto. Las tasas de costo predeterminado estándar que conforman la hoja de costos estándar deberán ser constantemente revisadas en conjunto con el área de recursos humanos para incluir los incrementos de costos de salarios.

Gastos indirectos

Para identificar correctamente las partidas de gastos indirectos de producción es necesario que la empresa considere implementar un sistema de control presupuestal. Algunos rubros del gasto indirecto son influenciados al igual que el costos estándar de mano de obra y materiales por alzas en precios, este incremento necesariamente influye en los coeficientes que permiten asignar el costo indirecto al producto final y que está incluido en la hoja de costos estándar; en consecuencia la determinación de la hoja de costos estándar debe ser elaborada en conjunto por las diversas áreas de la empresa, la ingeniería concurrente es

fundamental para que se consideren todos los puntos de vista de las personas que tendrán alguna participación en la cadena de valor que pondrán en manos del cliente final el artículo terminado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La hipótesis nula se planteó con el propósito de responder al problema de investigación que pretendió determinar ¿Qué efecto tiene la aplicación del Modelo de costo estándar en la determinación del costo unitario del producto? ¿En qué medida mejoraría la eficiencia de la producción de la empresa; con el diseño de un modelo de costos estándar?

Para determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis, se elaboró la hoja de costo estándar, se realizaron los cálculos del modelo y se analizaron las desviaciones que se originaron de la comparación del costo real y el estándar.

Los resultados muestran que este sistema mejora la productividad de la empresa ya que el costo unitario es menor que el real. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación en cuanto a los elementos del costo de producción.

Tomando en consideración los objetivos planteados y en función del análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de recolección de datos, se concluye lo siguiente:

1. Del análisis efectuado mediante costo estándar para esta empresa se observa que el nivel de desviaciones no afecta el porcentaje del margen de utilidad esperada por la dirección general; la bondad del costo estándar es que permite identificar claramente las desviaciones en recursos financieros o físicas que pudieran perjudicar el nivel de utilidad, estableciendo un objetivo de costo predeterminado en el diseño, fabricación y venta del producto.
2. En la determinación del costo estándar participan todas aquellas personas que influyen en la cadena de valor del producto terminado por lo que su implementación sensibiliza y compromete a estos integrantes en alcanzar los parámetros definidos en la hoja de costos estándar.
3. En el análisis de desviaciones se observó una variación mínima respecto al costo estándar, sin embargo, es importante mencionar que el estudio de ingeniería y de costos estándar no deriva de un área propia de la empresa lo que pudiera perjudicar en alcanzar los parámetros definidos en la hoja de costos estándar propuesta en este estudio.

Con fundamento en los resultados y conclusiones que anteceden se determinaron algunas estrategias que permitan reducir los costos de producción de la empresa, las cuales se muestran mediante las siguientes recomendaciones:

1. La principal recomendación consiste en implementar inicialmente un sistema de costos estimados, debido a que se observa que la empresa solamente se cuenta con un registro de costos históricos y que además no tiene un equipo de ingeniería, diseño y control de costos predeterminados del producto.
2. Se recomienda formar un equipo de ingeniería, incluyendo diseñadores de producto, que trabaje en conjunto con la administración de la empresa en la determinación de los costos objetivos de acuerdo a cada producto con la finalidad de lograr así una eficiencia y efectividad en el proceso productivo y posteriormente, en un futuro próximo establecer una técnica predeterminada estándar.
3. Analizando la desviación en los materiales directos se recomienda considerar la opción propuesta por la dirección de la empresa de invertir en la compra de materiales directos por contenedor, con proveedores en Taiwán con la finalidad de obtenerlos a menor costo y misma calidad; aunque es necesario cuantificar los costos de logística que incluyen necesariamente, las frecuencias de entrega de material por parte del proveedor así como los posibles costos de almacenamiento y mantenimiento de los materiales.
4. Tomando en cuenta los resultados de la mano de obra es recomendable realizar mantenimiento preventivo a la maquinaria con la finalidad de reducir fallas y tiempos muertos, así como elaborar y mantener un mecanismo de sugerencias de los operadores asociados que identifique y elimine contratiempos en producción.
5. En relación con los gastos indirectos, se recomienda a la empresa implementar un sistema de control presupuestal sobre los costos operativos de la empresa, e iniciar una separación de costos indirectos variables y fijos de manufactura.

En conclusión se recomienda, para tener un mejor control de los costos a futuro, implementar un sistema de costo estándar, ya que permitirá no solo determinar un costo anticipado de la producción, sino definir una meta a lograr ya que este costo será el que realmente debe mantenerse durante el proceso productivo y con ello analizar las desviaciones que surjan en el periodo para poder así implementar estrategias y tácticas para evitarlas, y como resultado mejorar la productividad de la empresa.

REFERENCIAS

- CEPAL (2006). Estudio sobre los Indicadores de productividad para la industria portuaria. Aplicación en América Latina y el Caribe.
- Charles T. Horngren, George Foster (1991). *Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial*. Prentice Hall Sexta edición México.
- Chiavenato Idalberto (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana.
- Del Río González C. (2011). *Costos II Predeterminados, de operación y costo variable*. Cengage Learning. México.
- García Colín, J. (2008). *Contabilidad de costos* (3ª ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: McGraw-Hill.
- Krugman, Paul. (1994). *Competitiveness a dangerous obsession*. Foreign Affairs, Vol. 73, Nº 2.
- Machuca, J. (1995). *Dirección de Operaciones y Productividad*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Muñiz Luis. (2003). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona: Gestión 2000.
- OECD (2001). Measuring Productivity. OECD Manual. Measurement of Aggregate and Industry- Level Productivity Growth. En internet: <http://www.oecd.org>
- Rivas Tovar, L.A. (2003). *Dirección estratégica y procesos organizacionales. Nuevos modelos para el siglo XXI*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Warren, Carl; Reeve, James M; Fess, P. (2010). *Contabilidad administrativa*. Sexta edición. Thomson Editores.

RESUMEN

Son pocas las organizaciones mexicanas que trabajan en el enriquecimiento de la cultura de sus organizaciones; por lo cual, la presente investigación se centra en caracterizar la cultura organizacional de Grupo Automotriz del Noroeste, con el objetivo de identificar las competencias laborales y valores que requiere tener y desarrollar toda persona que ingrese a la organización para lograr una mejor adaptación con su cultura. Las teorías que dan sustento a la investigación son la teoría de las organizaciones, teoría de las competencias y el enfoque de gestión por competencias, así como los estudios realizados por Mc Clelland, Alles, Cameron y Quinn, Fernández y Luftman. Esta investigación se realizó bajo la modalidad estudio de caso simple holístico, mediante el enfoque mixto con predominancia cualitativa, siendo un estudio de carácter descriptivo, de corte transversal, no experimental. Para dar respuesta a los objetivos se creó un modelo que consta de 3 fases, el cual incluye las técnicas de análisis de documentos, entrevista, encuesta, la aplicación de un psicométrico y la Evaluación de Cultura Organizacional. Este trabajo se encuentra actualmente en etapa de aplicación de instrumentos, por lo que los resultados encontrados están basados en el análisis de documentos y por medio de la observación.

PALABRAS CLAVE: *Competencias laborales, cultura, perfil, valores.*

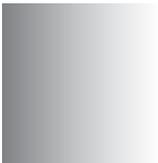
ABSTRACT

There are very few Mexican organizations that are working in the enrichment of the culture of their organizations; therefore, this research focuses on characterize the corporate culture of the Grupo Automotriz del Noroeste, with the aim of identifying the competencies and values that requires you to have and develop the whole person to enter the organization to achieve a better adaptation to their culture. The theories that give sustenance to the investigation is the theory of organization, theory of the competencies and competency-based management approach, as well as studies made by Mc Clelland, Alles, Cameron and Quinn, Fernández and luftman. This research was carried out under the simple case study modality holistic approach, through the mixed approach with qualitative predominance, being a study of descriptive, cross-sectional, non-experimental. In response to the objectives created a model which consists of 3 stages, which includes the techniques of analysis of documents, interview, survey, the application of a psychometric test and evaluation of organizational culture. This work is actually in the phase of implementation of instruments, so that the results are based on the analysis of documents and through observation

KEY WORDS: *Skill competencies, organizational culture, profile, values.*

Licenciada Marley Denisse López-Arámburo. Licenciada en Mercadotecnia, Estudiante de la Maestría en Administración Estratégica con enfoque en Capital Humano de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Domicilio: Ciudad Universitaria Número 4, Colonia Villa Universidad, Código Postal 80010, Culiacán Rosales, Sinaloa, México. Teléfono: 6677-52-18-59. Correo electrónico: marley_denisse@hotmail.com

Doctor Mario Montijo-García. Doctor en Estudios Organizacionales, Profesor e Investigador titular de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Domicilio: Ciudad Universitaria Número 4, Colonia Villa Universidad, Código Postal 80010, Culiacán Rosales, Sinaloa, México. Teléfono: 6677-52-18-59. Correo electrónico: mmontijo@uas.edu.mx



COMPETENCIAS LABORALES Y VALORES PARA CARACTERIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL. CASO: GRUPO AUTOMOTRIZ DEL NOROESTE

*LABOR COMPETENCIES AND VALUES TO CHARACTERIZE
THE ORGANIZATIONAL CULTURE.
CASE: NORTHWEST AUTOMOTIVE GROUP*

Fecha de recepción: 29/11/2015 Fecha de aceptación: 12/01/2016

Marley Denisse López-Arámburo
Mario Montijo-García

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las organizaciones se han visto inmersas en un nuevo y complejo entorno competitivo derivado de factores como la globalización de la economía, las relaciones comerciales más abiertas; la innovación de las tecnologías, como el uso del internet; y las crecientes exigencias en el mercado, han influido en los cambios de la administración y estructuras en las organizaciones, provocando a su vez, obsolescencia en el capital humano, es decir, la evolución constante en los requerimientos de los puestos de trabajo (Escobar, 2005).

Los valores y las competencias requeridas por el mercado laboral han cambiado, y este cambio ha incitado a grandes organizaciones a buscar personas con características que les permitan adaptarse no solamente a las actividades laborales, sino a la cultura organizacional.

Son varios los autores que afirman que el éxito para las organizaciones en el siglo XXI radica en que estas aprendan a gestionar lo que las personas saben (Bonache & Cabrera, 2006; Snell & Bohlander, 2013). De acuerdo a lo anterior,

para que las organizaciones del futuro logren el éxito en sus objetivos, es importante que tengan bien identificadas las competencias generales y valores que requiere toda persona que labore en ella y que estas vayan de la mano con los objetivos y características de la cultura organizacional. A lo que Hesselbein, Goldsmith, y Beckhard (1998) llaman un “perfil del tipo de persona que tendrá éxito en nuestra cultura” (p. 241).

El presente trabajo de investigación aún se encuentra en proceso, y su principal propósito es el de contribuir con la identificación de las competencias y los valores claves que faciliten la adaptación del personal de nuevo ingreso a la cultura organizacional, el caso específico de una empresa sinaloense que por motivos de anonimato se le mencionará como “Grupo Automotriz del Noroeste”.

Para este estudio se tienen considerados tres objetivos específicos, el primero es el determinar e identificar las competencias y los valores considerados como mínimos necesarios para que una persona pueda ser contratada por Grupo Automotriz del Noroeste; como segundo objetivo, está el de elaborar un diccionario de las competencias y los valores que todo trabajador de Grupo Automotriz del Noroeste debe tener o desarrollar para lograr el cumplimiento de sus objetivos; y por último, se buscará caracterizar los elementos de la cultura organizacional, con la finalidad de que sirvan como base para la creación de un perfil de ingreso basado en competencias.

En este sentido, este estudio pretende contribuir a la literatura relacionada con temas que actualmente se encuentran en boga, tales como la cultura organizacional y las competencias laborales. Para ello se realizó una revisión de literatura, analizando las aportaciones más significativas sobre los elementos que caracterizan la cultura, los tipos de cultura, y en el caso de la literatura en temas sobre competencias laborales se hizo un análisis de los temas de gestión por competencias y los perfiles basados en competencias.

ANTECEDENTES

La nueva era de la información se ha caracterizado por tener cambios drásticos y constantes; las modificaciones tecnológicas, ya sea el uso de la computadora, el internet, correo electrónico, han generado muchos beneficios para las organizaciones (Werther & Davis, 2000). Aunque al mismo tiempo han tenido efectos en la administración de los recursos humanos, pues con estas innovaciones los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un puesto se modifican, por lo que es importante que los encargados de recursos humanos realicen periódicamente modificaciones en los perfiles.

Dichos cambios en los perfiles ocupacionales han desestabilizado la competencia global, mientras que los países industrializados han aprovechado estos cambios para mejorar sus estrategias, por otro lado los países menos industrializados han tenido resultados deficientes, debido a que no se ha llegado a crear un vínculo de las estrategias con la cultura organizacional, las estructuras organizacionales, los procesos de gestión y además la escasez de recursos (Luna, 2011).

En este mismo sentido, Hesselbein, Goldsmith y Beckhard (1998) mencionan que precisamente estas problemáticas, han ocasionado que los empleados de nuevo ingreso tienden a asimilar la cultura por medio de prueba y error. Por lo que, indican que las organizaciones del futuro no pueden darse el lujo de un aprendizaje tan lento, pues en algunos casos provoca tensiones y bajo rendimiento.

De acuerdo a la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2005) en el caso particular de las pymes mexicanas, el 90% de estas muere antes de cumplir cinco años en operación, por lo que Vivanco y Franco (2012) proponen que para motivar el incremento del rendimiento de las organizaciones mexicanas deberían empezar por adoptar las características de la cultura organizacional.

De acuerdo a lo anterior, ya sean pymes, medianas o grandes empresas es necesario crear estrategias por medio de la cultura de su propia organización con el fin de adaptarse a la competencia y dirigir a los trabajadores hacia los objetivos organizacionales.

En palabras de Hesselbein, Goldsmith, y Beckhard (1998) la postura que debe tomar la organización del futuro es que no puede darse el lujo de averiguar después de contratar a alguien que la persona poseía las destrezas requeridas pero no las aptitudes necesarias para realizar su tarea y contribuir a la misión de la empresa. Deberá de crear una cultura correspondiente a su misión y sus valores y buscar que sus necesidades concuerden con determinadas aptitudes de conducta (p. 242).

Es por esta razón que países europeos han orientado sus políticas, estrategias y programas hacia el enfoque de desarrollo de competencias, como respuesta a la mejora en los niveles de calidad en la educación y a la formación de los recursos humanos. Mediante este enfoque han conseguido adaptar las cualidades de sus ciudadanos para reunir las características requeridas en los constantes cambios de los perfiles ocupacionales (Quintanilla, 2010 en Rábago 2010, p. 23)

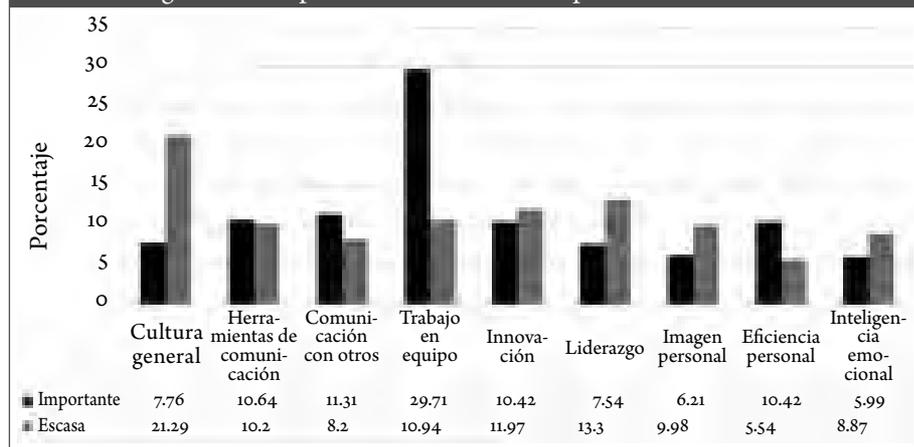


En el caso particular de México la ausencia de competencias en sus ciudadanos se debe a la deserción escolar, los altos índices de economía informal en el país y la falta de programas educativos (OCDE, 2015b, p. 8).

Ciertamente la falta de competencias de los ciudadanos mexicanos recae en gran medida en los factores ya mencionados, sin embargo, es importante aclarar que si a esto se le suman los cambios constantes en los perfiles de puestos como estrategia de las organizaciones para adaptarse al entorno cambiante y con aras de competir a nivel global, hace todavía más complicada la labor de actualizar las competencias necesarias para el desempeño exitoso.

La Encuesta de Competencias Profesionales, realizada en el 2014 por el Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (CIDAC, 2014), al área de recursos humanos, refleja las competencias más importantes y las más escasas en las organizaciones a nivel nacional, destacando con un 29.71% de personal de recursos humanos que consideran que el trabajo en equipo es la competencia más importante en los trabajadores; asimismo, en este rubro sobresalen, la comunicación con otras personas, las herramientas de comunicación, la innovación y eficiencia personal, como puede observarse en la gráfica 1.

Gráfica 1. Porcentaje de entrevistados del área de Recursos Humanos que calificaron cada categoría de competencias como la más importante o la más escasa



Fuente: Elaboración propia con información del Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (CIDAC, 2014, p. 47).

De acuerdo a esta misma encuesta el CIDAC (2014), menciona que el 26% de las empresas tienen dificultades para encontrar trabajadores jóvenes con el perfil adecuado para el puesto. Esta carencia de talento tiene que ver con la falta de habilidades y rasgos necesarios para superar retos y resolver problemas en el trabajo.

Por lo que, Álvarez (2016) menciona que una de las estrategias utilizada por las organizaciones con distintivo de *Great place to work* <grandes lugares para

trabajar> es además de identificar y gestionar los conocimientos y habilidades de los nuevos integrantes, se centran en los valores de las personas.

Este mismo autor cita a Peter Drucker (2006), quien menciona que las organizaciones, como las personas, tienen valores. Para ser eficaces en una organización, los valores de una persona deben ser compatibles con los valores de la organización. No es necesario que sean los mismos, pero deben parecerse lo suficiente para coexistir. De lo contrario, la persona no sólo se frustrara, sino que tampoco producirá resultados.

En este mismo sentido, es importante que en las organizaciones mexicanas comience a surgir una cultura que permita reconocer las competencias y valores claves que facilitan la adaptación de los objetivos de los trabajadores con los de la propia empresa.

Planteamiento del problema

Actualmente Grupo Automotriz del Noroeste, no cuenta con un perfil específico de las competencias basadas en las características de la cultura organizacional, lo que hace difícil definir las competencias y valores mínimos necesarios de toda persona que trabaja en su organización, así como de los posibles candidatos a laborar en ella.

La falta de identificación de competencias que definen la cultura de la organización está provocando que el proceso de selección no sea tan certero al momento de elegir a las personas más idóneas para adaptarse a la cultura y desempeño necesario en la organización. Lo que pudiera estar provocando que el proceso de socialización en algunos empleados de nuevo ingreso sea lento, además de que induce a no tener los resultados esperados de satisfacción del personal.

OBJETIVOS

Objetivo general

El objetivo general de la presente investigación es identificar las competencias y los valores claves que podrían facilitar la adaptación del personal de nuevo ingreso con la cultura organizacional de Grupo Automotriz del Noroeste.

Objetivos específicos

Por otro lado, los objetivos específicos son determinar e identificar las competencias y los valores que considerados como mínimos necesarios para que una persona pueda ser contratada en Grupo Automotriz del Noroeste.



Asimismo, elaborar un diccionario de las competencias y los valores que todo trabajador de Grupo Automotriz del Noroeste debe tener o desarrollar para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Por último, se buscará caracterizar los elementos de la cultura organizacional, con la finalidad de que sirvan como base para la creación de un perfil de ingreso basado en competencias.

Justificación del estudio

Por medio de la presente investigación se busca generar beneficios a la sociedad, aportando conocimiento acerca de las competencias y valores que requiere una empresa importante del giro automotriz, lo cual puede generar una idea de las características que deba reunir o desarrollar una persona que desee ingresar a una organización similar.

Asimismo, servirá para crear aporte científico y metodológico para la elaboración de otras investigaciones relacionadas con los temas de competencias laborales, la alineación de la gestión por competencias con la cultura organizacional y la creación de perfiles por competencias.

Por otra parte, se pretende crear conciencia a los encargados de desarrollar los programas educativos del país, pues debido a la baja calidad y poca aplicación de la educación superior que afecta la economía y productividad de México, es necesario que se empiece por formular programas que vayan de la mano con las competencias requeridas para desarrollarse en el ámbito laboral, asimismo brindar la disponibilidad de información sobre aquellas competencias en el mercado laboral (OCDE, 2015).

Se busca brindar información a los empresarios sobre la creación de un perfil de ingreso basado en competencias que facilita la adaptación con la cultura organizacional, pues una gran parte de las problemáticas en las organizaciones mexicanas es precisamente que el personal de nuevo ingreso no cuenta con las competencias para ser productivo y adaptarse a la cultura de la empresa.

Por ser un estudio de caso, el diccionario de competencias y perfil de ingreso basado en competencias servirán para que Grupo Automotriz del Noroeste seleccione a personal más idóneo y sea más eficiente el proceso de socialización con la cultura organizacional, lo cual implicaría una disminución de rotación de personal y un aumento en la satisfacción de personal.

Cabe destacar que los resultados de esta investigación formarán las bases de un sistema de gestión por competencias, por lo que en un futuro puede ayudar a otros procesos como capacitación y evaluación del personal.

Teoría de la organización

La teoría de la organización ha generado múltiples estudios durante las últimas décadas, uno de los principales expositores del último siglo, es Stafford Beer filósofo de la teoría organizacional y gerencial quien define la teoría organizacional como la ciencia de la organización efectiva (Hernández & Palafox, 2012).

Franklin y Gómez (2002) mencionan que la teoría de las organizaciones data de tres teorías que en la actualidad tienen una influencia significativa en las ideologías y prácticas de la administración de las organizaciones. Estas se encuentran clasificadas en las teorías de la administración, siendo la teoría clásica, la teoría neoclásica y la teoría moderna.

La teoría clásica empezó a principios del siglo XIX, como consecuencia de que en los años 1800 la subjetividad predominaba sobre la objetividad dentro de las organizaciones. Un claro ejemplo de ello es que la estructura organizacional estaba constituida por una selección de personal basada en los favoritismos del jefe. Por lo que a la llegada de la revolución industrial y el crecimiento casi inesperado de las organizaciones trajo a la luz las ineficiencias en las estructuras y procedimientos (Hodge, Anthony & Gales, 2003; Daft, 2015).

La era neoclásica se ve marcada por una nueva visión de administración de recursos humanos, en la cual se dejó de ver al hombre como apéndice de la máquina; dando paso a una cultura organizacional concentrada en el presente de las organizaciones (Chiavenato, 2007).

La teoría moderna, o también llamada era de la información, comenzó alrededor de 1990 y es considerada la época actual. Esta época está caracterizada por tener cambios rápidos, imprevisibles e inesperados para las organizaciones. La tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización y alta competitividad en las organizaciones, lo que trajo como consecuencia mejorar los procesos organizacionales, cambios constantes en la definición de puesto y dejar atrás la visión de la administración de recursos humanos por el nuevo enfoque de la gestión del talento humano (Chiavenato, 2007).

En palabras de Chiavenato (2007) “las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones”, a lo cual dichas características también podrían señalarse como competencias laborales (p. 9).

Este autor resalta la idea de que el actual enfoque en las estrategias de las organizaciones debe estar orientado en ver el intelecto o competencias de



las personas como su principal activo. Por lo que, para poder implementar una estrategia enfocada en esta idea, primeramente sería necesario identificar las competencias necesarias para que el personal se desempeñe exitosamente en la empresa y, de esta manera desarrollarlas y elegir a personal adecuado para la organización. En segundo lugar estar constantemente desarrollando y actualizando las competencias de su personal.

Cultura organizacional en las empresas

Las organizaciones como sistemas activos, tienen un mejor funcionamiento cuando su cultura y valores corporativos se encuentran alineados hacia los mismos objetivos. Dichas variables son factores fundamentales para las organizaciones que pretenden que sus trabajadores sean productivos, leales, unidos y estén motivados (Rodríguez & Romo, 2013).

De acuerdo a lo anterior, aunque la cultura no sea una variable visible dentro de las organizaciones, esta puede ser percibida y generar un fuerte impacto al interior de las mismas. Cabe destacar que hoy en día la cultura organizacional no es un tema que los altos mandos estén cuidando, por lo que en muchas ocasiones los problemas de productividad, alta rotación e insatisfacción laboral, se deben a una inadecuada cultura.

Definición del término cultura organizacional

Existen muchas definiciones del término de cultura y sus enfoques varían de autor en autor, desde considerarlas como conductas aprendidas por los individuos como miembros de una sociedad, hasta llegar a pensar que son ideas que se originan en la mente humana (Jaramillo, 2004).

Guy Rocher sociólogo canadiense (1977, citado en Ruiz, 2003, p. 58) define la cultura como un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizados, que, aprendidos y compartidos por una pluralidad de personas, sirven, de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad.

Sin embargo, el concepto de cultura aplicado a las organizaciones es relativamente nuevo y su gestión dentro de la óptica empresarial ha ayudado a comprender y mejorar, pues toda organización tiene su historia, costumbres, normas y valores que caracterizan la propia personalidad y carácter de la misma.

Para Schein (2004) la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para

ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (p. 17).

Por otro lado, Daft (2015, pp. 390-391) llama a los supuestos básicos compartidos, mencionados por Schein, como un “conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos, lo cuales sirven como guía y que comparan los miembros de la organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse”.

Elementos de la cultura

Todas las personas cuentan con una cultura definida y en el caso de las organizaciones también se caracterizan por tener una en específico. En este sentido, si se forma o no, la cultura dentro de las organizaciones siempre va existir; sin embargo, tener bien definidos los elementos ideales para componerla puede servir como base para garantizar los beneficios de tener una cultura fuerte (Chiavenato, 2009).

La cultura organizacional no se forma con uno o dos elementos, sino que es la mezcla y alineación de varios componentes estratégicos con el fin de construir una estructura para organizar y dirigir el desempeño de los trabajadores (Luftman, 2001, p. 297). Estos componentes varían de autor en autor.

Schein (2004) propone tres componentes que forman la cultura de una organización, los supuestos básicos subyacentes, artefactos y valores adoptados y declarados. Con supuestos subyacentes se refiere a creencias o pensamientos que fueron creados con base a experiencias vividas en la propia organización. Por otro lado, los artefactos hacen referencia a las estructuras y procesos organizacionales. Y por último, los valores adoptados y declarados se refieren a las conductas que adoptan las personas y que son compartidas dentro de la organización.

Estos elementos mencionados por Schein fueron apoyados por varios autores, logrando así su rápida consolidación y aplicación en diversos estudios, entre estos autores se encuentran Ott (1989), Davila y Martínez (1999).

Por otra parte, Luftman (2001) realiza una descripción de los componentes de la cultura de negocios enfocándose en una alineación estratégica de todos los elementos claves que influyen en el comportamiento y percepción de los trabajadores. Este autor señala que la cultura de negocios no solo debe estar formada por valores, creencias y supuesto inherentes de la organización, sino que también debe ser “el reflejo de fundamentos antropológicos en el diseño organizacional, en las competencias y capacidades de la organización” (p. 300).

Dividiendo sus componentes en cuatro, los componentes culturales tradicionales, los componentes de diseño de la organización, los equipos simultáneos con facultades potenciadoras y los componentes de la capacidad. En la tabla 1 se muestran a detalle.

Tabla 1. Componentes de la cultura de negocios.

Componentes culturales y tradicionales	Componentes del diseño	Componentes del programa de recursos humanos	Componentes de capacidad
Visión	Estructura	Moral de los empleados	Capacidad organizacional
Valores	Estilo de liderazgo	Evaluación	Competencias individuales
Símbolos culturales	Contrato laboral		
	Toma de decisiones		
	Red de comunicación		
	Tolerancia		

Fuente: Elaboración propia con información de Lufman (2001, p. 300)

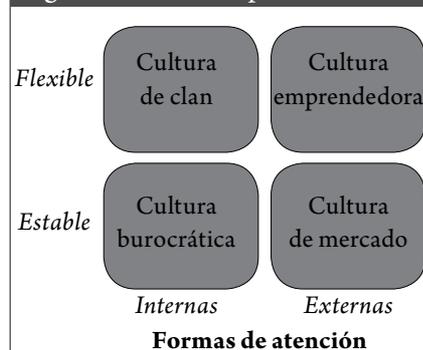
Tipos de culturas

Aunque existan características que hacen diferente la cultura organizacional de una organización a otra, diversos autores han clasificado la cultura en distintos tipos, de acuerdo con características, objetivos y elementos en común.

Luftman (2001) menciona la existencia de cuatro tipos de cultura propuestos por Cameron y Quinn en 1999, siendo éstos, la cultura jerárquica o burocrática, la cultura emprendedora, la cultura asociativa o clan y la cultura modular o de mercado, como se muestra en la figura 1.

La cultura burocrática es la respuesta para las empresas que tienen como estrategia la producción masiva. Esta cultura apoya la falta de cambios en productos y procesos, pues busca la estabilidad y control. “La estabilidad permite que el trabajo sea sumamente rutinario y que se controle a través de normas y

Figura. 1 Marco de tipos de culturas.



Fuente: Tomada de Hellriegel y Slocum (2009, p. 470)

regulaciones. Son pocos los individuos que practican la toma de decisiones en sus actividades cotidianas” (Luftman, 2001, p. 317).

La cultura emprendedora, a diferencia de la burocrática busca flexibilidad, pues generalmente este tipo de cultura conviene a organizaciones que sigue la estrategia de intervención, pues requieren de cambios en productos y procesos para lograr el éxito. Este tipo de cultura refleja “supuestos, valores y creencias de correr riesgos y de flexibilidad, incluida una visión que sea de alcance emprendedora y extienda la organización para modificar de forma radical la ventaja competitiva a favor de ellas” (Luftman, 2001, p. 314).

Por otra parte, las organizaciones que cuentan con una cultura clan o asociativa cuentan con buenos atributos como la lealtad, tradición, compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social. En este tipo de cultura sus miembros reconocen que tiene una obligación que va más allá del simple intercambio de su trabajo por un sueldo; además están conscientes “que sus contribuciones a la organización podrían exceder las previstas en sus contratos”, dado que “los individuos piensan que la organización les tratará con equidad en términos de incrementos salariales, promociones y otras formas de reconocimiento, ellos asumen las consecuencias que tienen sus actos para la organización” (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 470).

En cuanto a la cultura modular o de mercado, se enfoca en el logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en ventas, rentabilidad y la participación del mercado. En este tipo de cultura la relación entre el trabajador y la empresa está relacionada con el contrato, el cual generalmente es renovado cada año si ambas partes cumplen con lo acordado. Por lo que este tipo de cultura no fomenta la creación de sentimiento de pertenencia, pues concede gran valor a independencias y alentar a los individuos a perseguir sus propias metas financieras, aunque la respuesta a ello no sea permanecer en la empresa (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 473).

Teoría de las competencias

El origen del estudio de las competencias pareciera que es muy reciente, sin embargo, sus primeros estudios datan del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano encomendó a David McClelland, uno de los psicólogos más destacados del siglo XX, a realizar un estudio orientado a mejorar el proceso de selección de su personal (Gallego, 2000).

López y Zayas (2009) explican que dicho estudio se basó en demostrar que el éxito profesional y personal no se puede predecir tomando en cuenta solo los rasgos fijos de la persona, por lo que McClelland rechazaba la idea de que



las organizaciones se basen solo en expedientes académicos o test de inteligencia, ya que considera que no son capaces de predecir con certeza la pertinente adaptación con los problemas de la vida cotidiana y, por ende al éxito profesional.

McClelland utilizó la variable a la que llamó competencias, para predecir con mayor fiabilidad el rendimiento laboral. Para efecto de medirlo consideró que era necesario estudiar directamente al personal en su campo de acción, comparando las competencias de los trabajadores particularmente exitosos de los que no lo eran tanto (López & Zayas, 2009).

Concepto de competencias

La etimología del término competencia, se remonta a finales del siglo xv, es una palabra formada del latín *competere*, que significa <ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir>, <ser adecuado, pertenecer>, y que a su vez se deriva de *petere*, <dirigirse a, pedir>, la cual tiene el mismo origen que *competere* <pertenecer, incumbir>. Derivándose de palabras como competir o competente, que significan ser adecuado o apto (Corominas, Joan citado en Alles, 2006a, p. 23).

El concepto de competencias es complejo, pues su significado es unívoco, es decir, que siempre tiene un mismo significado o interpretación, pues se va adaptando a la evolución de la misma sociedad y entorno. El concepto ha ido evolucionando con las distintas investigaciones realizadas y su origen se sitúa a finales de la década de los sesenta en Canadá, que se desencadenó en el ámbito laboral, pues dentro de las novedades de la época en el currículo las organizaciones podían evaluar el dominio de las habilidades y destrezas del solicitante (López & Zayas, 2009).

Uno de los primeros autores que conceptualizó la palabra de competencias fue McClelland (Preciado, 2006, p. 24) quien menciona que “una competencia es cualquier motivo, actitud, habilidad, conocimiento, comportamiento u otra característica personal que es esencial para desempeñar el trabajo y que diferencia el desempeño superior del promedio”.

Clasificación de las competencias

Los criterios de clasificación de competencias tienen muchas variaciones de un autor a otro, ya que cada uno ofrece diferentes clasificaciones de acuerdo a criterios propios. Sin embargo, la clasificación que concita el mayor grado de consenso son las citadas por Mertens (1996) o Pereda y Berrocal (2001), divi-

diéndolas en genéricas, específicas y básicas. A diferencia de los demás autores, su clasificación se hace de acuerdo a la estrategia organizacional o el desempeño de algún puesto en específico, y las define de la siguiente manera:

- *Competencias específicas:* relacionadas con los aspectos técnicos propios de una ocupación concreta. No se trata por tanto de competencias fácilmente transferibles a otros contextos laborales y podría incluirse en este tipo de competencias la formulación de proyectos de infraestructuras, la operación de maquinaria especializada (Blanco, 2007).
- *Competencias básicas:* aquellas que se adquieren en la formación básica y que se consideran necesarias para el acceso a un puesto de trabajo, como podrían ser las habilidades para la lectura y escritura, la comunicación oral o el cálculo matemático básico. Se trata de competencias necesarias y transferibles a diferentes contextos organizacionales.
- *Competencias genéricas:* relacionadas con los comportamientos y actitudes laborales válidas y necesarias para todos los ámbitos de la organización y, por tanto transferibles a diferentes contextos laborales (p. 7).

Enfoque de gestión por competencias

La gestión por competencias, es un concepto que fue planteado por primera vez en 1973 por David McClelland; es un modelo que surge como consecuencia de los constantes cambios en el entorno de las organizaciones y el gran valor que se le brinda en la actualidad a los activos intangibles. Este modelo ha propiciado el enriquecimiento en los perfiles de los empleados, ya que permite a las organizaciones identificar las cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que son necesarias para que su capital humano tenga un desempeño exitoso (Ladino & Orozco, 2008).

En este mismo sentido, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que alinea el capital intelectual con la estrategia organizacional, facilitando el desarrollo profesional tanto de la persona como la organización. Acentuando que el modelo por competencias debe elaborarse con base a un perfil que permita alcanzar la estrategia organizacional, partiendo de la filosofía, misión y visión, es decir, tomando como factor determinante la cultura organizacional.

Identificación de las competencias

Las competencias laborales sólo pueden ser aplicadas y evaluadas en el lugar de trabajo; por ello para poder identificarlas es necesario que las técnicas de evaluación sean implementadas en las condiciones reales o por medio de una simu-



lación de las actividades realizadas; esto con el objetivo de que las competencias no se encuentren sesgadas por criterios de los evaluadores. Por ello, existen distintas formas de identificar las competencias laborales y estas son divididas de acuerdo a los objetivos que se tengan. Los tres métodos más sobresalientes son los análisis constructivistas, los análisis funcionales y los análisis ocupacionales (Cabrera & González, 2006).

Análisis constructivista

Este enfoque parte del análisis del entorno, las relaciones entre los trabajadores y la formación para desempeñarse en el puesto. Es decir, para este tipo de análisis es necesario verificar las políticas, cultura, así como las conductas y valores de los trabajadores, con la finalidad de identificar las competencias que describen el ambiente real de la organización y las características del personal que labora. Para este tipo de análisis es necesario que sea realizado después de la formación de competencias (2006). A diferencia de otros enfoques, este tipo de análisis no excluye a los trabajadores por su tipo de desempeño, es decir, no realiza un análisis para identificar las competencias que diferencian a los trabajadores con más alto desempeño, sino que toma en cuenta a todos sin distinción.

Análisis funcionalista

El enfoque funcionalista, centra su análisis en la identificación de las competencias relevantes de los trabajadores a través de las necesarias para lograr un objetivo o resolver un problema de la empresa. Para este análisis se toma como punto de partida los objetivos de la organización y del puesto, con el fin de identificar las funciones principales, para determinar las competencias claves. De acuerdo a Cabrera y González (2006) las herramientas más utilizadas para este análisis son las entrevistas, cuestionarios, diario, portafolios y también observación.

Análisis conductual

El enfoque conductual o también llamado ocupacional, a diferencia del constructivista, fundamenta su análisis en la identificación de las competencias a través de la descripción de las actividades realizadas por los trabajadores más sobresalientes. Las competencias identificadas para este enfoque están compuestas por motivos, rasgos de personalidad, habilidades, actitudes, valores y conocimientos que predicen el éxito de la organización. De acuerdo a Cabrera y González (2006) mencionan que este tipo de análisis es el más utilizado para

la creación de los diseños de perfiles ocupacionales; señalando tres metodologías para identificar las competencias laborales.

Uno de ellos es el Systematic Curriculum and Instructional Developmet (SCID, Currículo Developing a Curriculum DACUM, Desarrollo de Currículo) es un “método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo del currículo de formación. Permite determinar las funciones y tareas que realiza una persona en un puesto de trabajo o en un área de desempeño determinada” (Cabrera & González, 2006, pp. 35-36).

De acuerdo a este mismo autor el DACUM incluye las siguientes etapas:

- a) Panel de expertos (8 a 12 personas).
- b) Revisan de los puestos de trabajo o áreas de desempeño.
- c) Identificación y jerarquización de funciones para cada área de desempeño.
- d) Identificación y distribución de tareas por función.
- e) Determinación de las competencias profesionales.
- f) Elaboración del perfil.

Perfil por competencias

El perfil por competencias tiene como objetivo identificar y resumir las características que una persona requiere para tener éxito en el desempeño de su puesto, definiendo estas características como las conductas: comportamientos éticos; los conocimientos: técnicos y profesionales; y la experiencia: logros educativos y laborales (Dessler, 2015).

Fernández (2014) resalta la idea de que la clave de un buen perfil por competencias es relacionarlo con la estructura, estrategia y cultura de la organización; pues son la base fundamental para vincular las habilidades, conocimientos, y actitudes que llevarán al cumplimiento de objetivos y éxito de la empresa.

Una vez identificadas las competencias necesarias, se crea un catálogo de competencias que señale el grado o nivel de exigencia requerido para el puesto. Este catálogo ayuda con la creación del perfil de ingreso o puesto en relación con las características personales ligadas a obtener los resultados superiores en desempeño; a lo que también se puede traducir en términos de una excelente adaptación a la cultura de la organización, que a su vez es base para el buen desempeño y productividad de las organizaciones (Fernández, 2014).

MÉTODOS

Esta investigación se realizó bajo la modalidad estudio de caso simple holístico, mediante el enfoque mixto con predominancia cualitativa, siendo un estudio de carácter descriptivo, de corte transversal, no experimental.

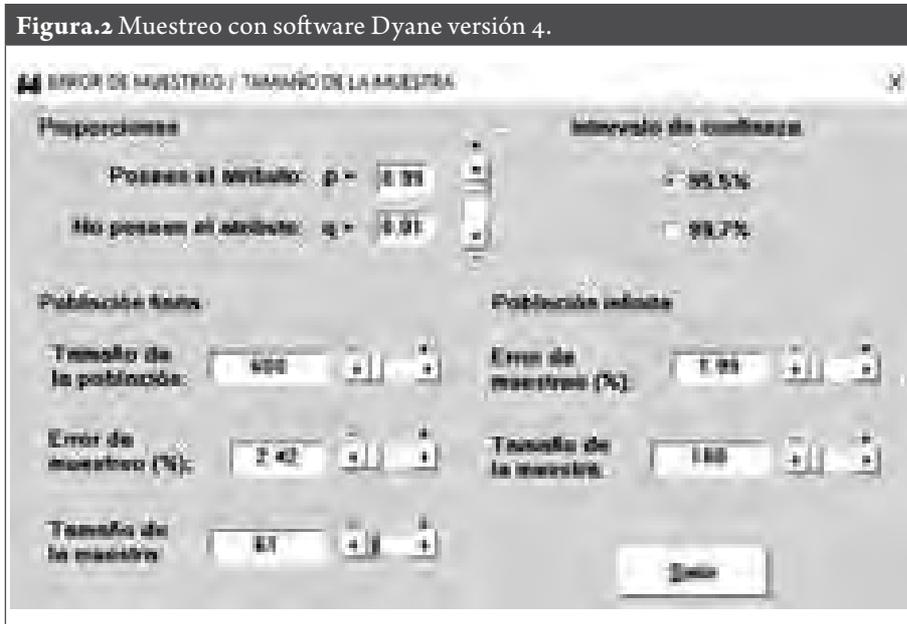
Muestra

Para el presente estudio se eligieron dos tipos de muestreo, uno no probabilístico por conveniencia para el caso de la encuesta a expertos y panel de expertos, y el muestreo probabilístico por estratificación, en el caso de la encuesta del tipo cultura y el psicométrico para identificar las competencias y valores.

En el caso del muestreo estratificado permitió dividir la población en cuatro estratos o departamentos, siendo el departamento de administración, ventas, servicio y refaccionaria, siendo en total una población de 600 trabajadores.

Para calcular la muestra se utilizó el software Dyane versión 4, del cual se obtuvo como resultado de la muestra un total de 61 trabajadores incluyendo los cuatro departamentos. En este muestreo se consideró un intervalo de confianza del 95,5 y un error de muestreo del 2.42.

Figura.2 Muestreo con software Dyane versión 4.



Fuente: Elaboración propia.

La cantidad de trabajadores que serán tomados en cuenta para las encuestas, por departamento y cada concesionaria, se realizó de manera proporcional. En el caso del departamento de administración se encuestaran a 15 trabajadores, en el departamento de refacciones cuatro trabajadores, en el departamento de servicio 17 trabajadores y en el departamento de ventas 25 trabajadores.



del contexto de la organización, y por último, la fase 2 es la creación del perfil por competencias.

Esta fase consiste en realizar el diseño del proyecto, es decir, definir todas las actividades, técnicas y documentos que serán necesarios para la creación del perfil por competencias.

Antes de realizar el plan de acción, será necesario llevar a cabo pláticas con los directivos de la organización con el objetivo de plantear en qué consiste el proyecto, definir de qué manera va a realizar un aporte a la organización y obtener la aprobación para su aplicación.

En el caso particular de la investigación se tomará en cuenta como escenario de acción las 16 concesionarias, más el corporativo, los cuales están ubicados en Culiacán, Sinaloa, México. Tomando en cuenta que todos los instrumentos de investigación serán aplicados en el lugar de trabajo.

Fase 1 Análisis del contexto

La fase de análisis del contexto, se divide en tres dimensiones, el análisis de los puestos de trabajo, el análisis de la estrategia organizacional y el análisis de la cultura organizacional.

Esta fase es la más importante, ya que forma los cimientos de la última fase; teniendo como principal finalidad que las competencias laborales elegidas en el perfil de ingreso estén alineados a las tres dimensiones ya señaladas, pues con base a la estrategia, la organización define el tipo de cultura y los puestos necesarios para que la organización logre sus objetivos. Por lo cual, el análisis de estos tres componentes ayudarán a definir qué comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes necesita solicitar a los nuevos aspirantes; o bien, también puede servir para identificar qué competencias requiere tener o desarrollar su capital humano.

En primer lugar servirá para definir las competencias que serán necesarias medir en el psicométrico, es decir, examinar si se requiere incluir alguna competencia o valor adicional a los planteados por el psicométrico. Y en segundo lugar, será determinante en la técnica del panel de expertos, ya que ayudará a encauzar las competencias y valores definidas como los más importantes en el perfil de ingreso; permitiendo que el perfil esté alineado a la estrategia organizacional, cultura organizacional y los requerimientos de los puestos.

Análisis de la estrategia

Este análisis constará de una entrevista que tiene como objetivo conocer la estrategia actual y futura de la organización, como la ventaja competitiva, a quien

consideran la competencia más fuerte, así como, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas previstas.

Se optará por aplicar una entrevista semiestructurada, la cual será aplicada al gerente de desarrollo organizacional, y constará de 10 reactivos, de los cuales nueve serán abiertos y solo uno será pregunta cerrada.

Análisis de la cultura organizacional

Por otro lado, en el análisis de la cultura organizacional se utilizarán dos técnicas, el análisis de documentos y una encuesta.

La primera técnica es el análisis de documentos, en donde se examinará el reglamento interno, políticas, valores, misión, visión, símbolos, actividades de socialización, premios y cursos.

La segunda técnica es una encuesta, que ayudará a identificar el tipo de cultura que tiene la organización (de tipo clan, modular, burocrática o emprendedora). Además, tiene como objetivo identificar las características que tiene la organización de acuerdo a la cultura organizacional; asimismo, examinar si la cultura formada servirá para las futuras estrategias de la organización. De no ser así, se definirán las competencias con base a la cultura que planean formar.

El instrumento utilizado para medir y caracterizar la cultura es el denominado OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument de Cameron & Quinn, 2006). El cuestionario comprende de 24 preguntas, agrupadas en seis dimensiones de estudio, entre ellas, las características dominantes, el estilo de liderazgo que dirige a la organización, la dirección y trato a las personas, la unión que caracteriza a la organización, los ejes estratégicos de la organización y el criterio que se tiene para llegar al éxito.

Los participantes de la encuesta, serán 61 personas que laboran dentro de los cuatro departamentos en los que se divide la organización (administración, servicio, ventas y refacciones). Asimismo, sólo se tomará en cuenta al personal con un año o más de antigüedad, pues son las personas que ya pasaron por el proceso de socialización de la empresa, y asimismo, las personas que representan más la cultura de la organización.

Análisis de puestos

En el caso del análisis de los puestos se examinarán documentos como el organigrama, manual de puestos y la descripción de los puestos. Este análisis tiene la finalidad de conocer qué tipo de puestos existen y cuáles son las actividades representativas de cada uno; para de esta manera poder definir las competencias más importantes en función de los puestos.

Fase 2 Creación del perfil por competencias

Y por último, la fase del diseño de perfil por competencias, dividiéndose en tres etapas, la identificación de las competencias de los trabajadores socializados, la identificación de las competencias y valores considerados los más importantes, y por último, la selección y descripción de las competencias y valores necesarios para conformar el perfil de ingreso.

Identificación de las competencias y valores

En esta etapa se realizará un psicométrico, con el objetivo de identificar las competencias que representan al personal que ha pasado por el proceso de socialización de la empresa. El cual servirá para crear un patrón de las competencias que predominan en los trabajadores socializados y determinar los niveles de cada una de las competencias y los valores.

Se tomó como base el psicométrico creado por la doctora Mayte Barba Abad (2011), haciendo pequeñas modificaciones para adaptarlo al caso específico de la empresa Grupo automotriz del noroeste. Este instrumento consta de 190 ítems, dividiéndose en 15 competencias y cuatro valores. Las competencias que mide son el trabajo en equipo, la productividad, la integridad, el compromiso, la capacidad de conocimiento, la calidad en el trabajo, la adaptabilidad al cambio, la comunicación, el liderazgo, la iniciativa, la negociación, la flexibilidad, la innovación, el trabajo bajo presión y el empuje. Asimismo, los valores que mide son los que están incluidos en la filosofía empresarial de Grupo automotriz del noroeste, siendo el *servicio wow*, la felicidad, el contagio de felicidad y aferrado al objetivo.

Identificación de valores y competencias más importantes y sus niveles requeridos

Esta etapa consiste en la aplicación de una encuesta y los participantes serán elegidos de acuerdo a su experiencia, aplicándola a 10 directivos expertos de la organización, los cuales están caracterizados por ser personas que tienen una amplia experiencia en los requerimientos, funciones y estrategias de la organización. El objetivo principal es conocer su opinión acerca de las competencias que consideran más importantes para cualquier persona que labore dentro de la organización.

La encuesta se dividen en dos secciones, la primera es para recabar los datos generales y cuenta con tres ítems. La segunda es para medir el grado de necesi-

dad de cada competencia y valores; contando con 37 ítems. Cabe destacar que las competencias y valores medidos serán los mismos que fueron incluidos en el psicométrico.

La aplicación de la técnica de panel de expertos es la etapa final del proceso, y tiene como objetivo la selección y descripción de las competencias y valores mínimos necesarios para el perfil de ingreso, así como las competencias y valores que necesita tener o desarrollar cualquier trabajador que labore dentro de la organización.

El panel de expertos será integrado por las mismas personas elegidas para la encuesta aplicada en la técnica anterior. En esta reunión se mostrará la caracterización de la cultura organizacional, los puestos de la organización, el análisis de la estrategia, los niveles de competencias de los trabajadores socializados y los resultados de las competencias y valores considerados como los más importantes. La finalidad de mostrar esta información es para que los debates de opiniones y deducciones finales del panel de expertos estén enfocadas al contexto real y, con base en esto, alinearlas con las competencias y valores que necesita la organización.

La discusión debe finalizar con un acuerdo de las competencias y los valores que representen los mínimos necesarios para poder ser aspirante a ingresar en la organización. Es decir, cualquier persona que no cuente con estas características no podrá ingresar a la organización. Asimismo, se definirán otras competencias y valores que requiere tener o desarrollar cualquier persona que labore en la organización, la diferencia de esta selección es que estas son importantes, pero no determinantes para ingresar a la empresa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Es importante señalar que la presente investigación se encuentra en la etapa de aplicación de los instrumentos, sin embargo, de acuerdo a la técnica de observación en el campo de trabajo, análisis de documentos y pláticas que se ha tenido con los directivos de la organización, se ha logrado analizar alguna información y obtener algunos resultados. Sin embargo, con ayuda de la aplicación de los instrumentos estos resultados serán más claros y concretos.

Parte de la información obtenida es que Grupo Automotriz del Noroeste es una empresa que cuenta con alrededor de 1600 trabajadores dentro de sus 33 concesionarias alrededor de México; 16 de estas concesionarias, así como también su corporativo se encuentran ubicadas en Culiacán, Sinaloa, contando con una totalidad de 600 trabajadores.



Dicha organización cuenta con varios distintivos, entre ellos está el ser una empresa socialmente responsable desde el 2007, ser una de las 500 empresas más importantes de México, y asimismo, cuenta con reconocimientos por el Great Place to Work como una de las mejores empresas para trabajar.

En este sentido, y mediante el análisis de comportamientos y actitudes reflejadas por los trabajadores, se ha observado que la cultura de Grupo automotriz es fuerte, ya que se logra percibir fácilmente que la filosofía organizacional es el reflejo del comportamiento de los trabajadores. Gran parte de que la cultura de la organización se perciba de esta manera, es porque el proceso de socialización es retroalimentado con cursos y actividades durante todo el año.

La cultura organizacional observada se caracteriza principalmente por la importancia que le brindan al factor humano, sobresaliendo variables como la gestión del desarrollo de los empleados, una relación cordial entre los empleados, una toma de decisiones participativa y un buen clima laboral. Asimismo, las competencias que se pudieron observar son el trabajo en equipo, liderazgo y negociación; y entre los valores se encontró el compromiso, honestidad y sobretodo el contagio de felicidad.

De acuerdo a la propuesta realizada por Cameron y Quinn, Grupo Automotriz del Noroeste cuenta con suficientes características que pudieran indicar que su tipo de cultura pertenece a la cultura clan, la cual basa su éxito en el desarrollo humano, el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores.

CONCLUSIONES

Como se ha mostrado en el presente estudio, la cultura siempre está presente en cada una de las organizaciones, ya sea débil o fuerte. Y aquí es donde radica el problema de muchas organizaciones, ya que no tener definidas las características de esta puede ocasionar que las acciones de los trabajadores no coincidan con las que ayuden a lograr los objetivos de la empresa.

Es por ello que una buena alineación de la cultura, objetivos, estructura y estrategias de la organización, permitirá encontrar las competencias y valores claves que requiere su personal para lograr todo lo que la organización se proponga para llegar al éxito.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2006a). *Selección por competencias*. Buenos aires, Argentina: Granica.
- Álvarez, B.R. (2016). *Great Place to Work*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.mx/publicaciones-y-eventos/publicaciones/613>
- Blanco, P. A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, España: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=HitYIHVziM8C&pg=PA65&dq=clasificacion+de+las+competencias&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKewjZ75P428nNAhXtpYMKHZS-CT4Q6AEIGjAA#v=onepage&q=clasificacion%20de%20las%20competencias&f=false>
- Bonache, J. & Cabrera, Á. (2006). *Dirección de personas* (Segunda edición ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Cabrera, D. K., & González, F. L. (2006). *Currículo Universitario basado en competencias* (Primera edición ed.). Barranquilla, Colombia: Uninorte. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=ICNCJubGLmsC&pg=PA24&dq=cabrera+%22david+mcclelland%22&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKewjnjsKz4MjNAhXJMz4KHcVjB8gQ6AEIKzAB#v=onepage&q=cabrera%20%22david%20mcclelland%22&f=false>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava edición ed.). Distrito federal, México: McGraw Hill.
- CIDAC (2014). *Encuesta de competencias profesionales*. Centro de Investigación para el Desarrollo, A. C. México: CIDAC. Recuperado el 19 de 10 de 2016, de http://cidac.org/esp/uploads/1/encuesta_competencias_profesionales_270214.pdf
- Daft, R.L. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (11va edición ed.). Distrito federal, Distrito federal, México: Cengage.
- Escobar, V.M. (2005). Las competencias laborales. ICESI, 31. Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170
- Fernández, J.A. (2014). *Metodos para la búsqueda de empleo*. España: Universidad de Alicante.
- Franklin, B. & Gómez, C. G. (2002). *Organización y métodos: enfoque competitivo*. Distrito federal, México: Mc Graw Hill.



- Gallego, M. (Septiembre de 2000). Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Universidad EAFIT*, 9. Recuperado el 2016 de Junio de 27, de file:///C:/Users/Marley/Downloads/1026-3222-1-PB.pdf
- Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (2009). *Comportamiento organizacional* (12a. Edición ed.). Cengage learning.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (1998). *La organización del futuro*. Distrito Federal, México: Granica.
- Hodge, B.J., Anthony, W.P. & Gales, L.M. (2003). *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico* (Sexta edición ed.). Madrid, España: Pearson educación.
- Jaramillo, A.J. (2004). *La evolución de la cultura: de las cavernas a la globalización del conocimiento* (Primera edición ed.). Costa Rica: Universidad de Costa Rica. Recuperado el 16 de 11 de 2016, de <https://books.google.com.mx/books?id=yTtkCePlSxQC&pg=PA13&dq=concepto+cultura&hl=es&sa=X&ved=oahUKEwiQh6vhs67QAhUqi1QKHdEKAaoQ6AEIGjAA#v=onepage&q=concepto%20cultura&f=false>
- Ladino, T.A. & Orozco, A.D. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de telecomunicaciones de Pereira S.A E.S.P. 324. Colombia, Colombia. Recuperado el 1 de 11 de 2016, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107044/Modelo_de_reclutamiento.pdf
- López, E. & Zayas, B. (2009). *El paradigma de la educación continua. Reto del siglo XXI* (Primera edición ed.). Madrid, España: Narcea. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?id=Ff2xBc7RaIAC&pg=PA86&dq=caracteristicas+que+podian+predecir+el+exito+del+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=oahUKEwiIo_-K_cjNAhUs7oMKHd3tCnUQ6AEINjAD#v=onepage&q=caracteristicas%20que%20podian%20predecir%20el%20
- Luftman, J.N. (2001). *La competencia en la era de la información*. Distrito Federal, México: Oxford.
- Luna, N.A. (2011). *Capital humano: Gestión por competencias laborales en la administración pública*. México, México: Trillas.
- OCDE (2015b). *Better policies series México: Policy priorities to upgrade the skills and knowledge of mexicans for greater productivity and innovación*. OCDE. OCDE. Recuperado el 19 de 10 de 2016, de <https://www.oecd.org/mexico/mexico-policy-priorities-to-upgrade-skills-and-knowledge-of-mexicans.pdf>

- Preciado, S.A. (2006). *Modelo de evaluación por competencias*. México, México: Publicaciones Cruz. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=47aiKacwZrUC&pg=PA21&dq=definicion+de+competencias+levy+leboyer&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiVj6uToMnNAhXI7oMKHettDQcQ6AEIGjAA#v=onepage&q=definicion%20de%20competencias%20levy%20leboyer&f=false>
- Rabago, L.E. (2010). *Business Pocket: Gestión por competencias*. España, España: Netbiblo.
- Rodríguez, C.C. & Romo, R.L. (enero-junio de 2013). Relación entre cultura y valores organizacionales. *Redalyc*, 12-17. Recuperado el 12 de 11 de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94427876003>
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership* (Tercera edición ed.). Barcelona: Jossey Bass.
- Vivanco, F.J. & Franco, Z.R. (3 de 10 de 2012). *Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en aguascalientes*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>
- Werther, W. & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene la finalidad de dar a conocer los beneficios que tiene para un sistema de producción la aplicación de una de las herramientas más importantes en nuestros tiempos, conocida como Lean Manufacturing, así como mostrar los cambios generados por el mismo instrumento en distintas empresas, usando para ello diferentes métodos de investigación, como lo es la revisión literaria, la recolección de datos y el análisis documental. Finalmente se incluye el análisis de resultados organizando los datos obtenidos en tablas y gráficos, los cuales resaltan la eficiencia de esta herramienta comprobando su validez, también se exponen casos de éxito en su implementación, así como información relevante que podría ser usada como base por nuevos negocios que decidan optar por su aplicación.

PALABRAS CLAVE: *Calidad, competitividad, costos de producción, lean manufacturing, sistema de producción.*

ABSTRACT

The present research project aims to make known the benefits it has to a production system the application of the most important tools in our time, known as Lean Manufacturing, too show the changes generated by the same instrument on different companies, using different research methods, as the literature review, data collection and document analysis. Finally, it is obtained the analysis of results, where the data is organized in tables and graphs highlighting the efficiency of this tool by checking their validity. Success stories are also exposed in the implementation, and relevant information that could be used as base for new businesses that decide to use this application.

KEYWORDS: *Competitiveness, lean manufacturing, production costs, production system, quality.*

Maestra María Teresa Jiménez-Castillo. Maestra en Negocios y Estudios Económicos del Centro Universitario de Lagos en la Universidad de Guadalajara. Asistente de investigación en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Domicilio: Periférico Norte Número 799 Edificio G201-7, Núcleo Universitario Los Belenes, Código Postal 45100, Zapopan, Jalisco, México. Teléfono: 52 333703340 Ext. 25685. Correo electrónico: ma.lilia_14@hotmail.com

Doctor José Guadalupe Vargas-Hernández. Doctor en Dirección y Organización de Empresas. Profesor e Investigador de tiempo completo del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Domicilio: Periférico Norte Número 799 Edificio G201-7, Núcleo Universitario Los Belenes, Código Postal 45100, Zapopan, Jalisco, México. Teléfono: 52 333703340 Ext. 25685. Correo electrónico: jvargas2006@gmail.com



LEAN MANUFACTURING ¿UNA HERRAMIENTA DE MEJORA DE UN SISTEMA DE PRODUCCIÓN?

LEAN MANUFACTURING A TOOL FOR IMPROVING A PRODUCTION SYSTEM?

Fecha de recepción: 04/12/2015 Fecha de aceptación: 30/01/2016

María Teresa Jiménez-Castillo
José Guadalupe Vargas-Hernández

INTRODUCCIÓN GENERAL

Lograr la mejora continua y la innovación es una tarea difícil a la que se enfrentan día con día las empresas, todo para incrementar la competitividad. Un punto muy importante en el que los negocios centran su atención es en producción, en cómo ahorrar tiempos, agilizar procesos, mejorar la calidad, eliminar desperdicios, disminuir costos, entre otros aspectos relevantes para obtener la rentabilidad. La problemática dentro de esta área ha existido desde tiempos muy remotos, por lo que los involucrados se han visto obligados a crear técnicas y herramientas para su solución, alcanzando la competitividad en el mercado.

Lean manufacturing en castellano <producción esbelta> es un método que tiene como objetivo la eliminación del despilfarro o desperdicios entendiéndose estos como todas aquellas actividades que no aportan valor al producto y por las cuales el cliente no está dispuesto a pagar, mediante la utilización de una colección de herramientas (TPM, 5'S, SMED, Kanban, Kaizen, heijunka y ji-

doka) que se desarrollaron principalmente en Japón para la producción de automóviles.

Melton (2005) presenta que solo el 5% de las actividades de las empresas agregan valor y el 60% no agregan valor del todo; Taj y Berro (2006) afirman que las empresas de manufactura desperdician alrededor de 70% de sus recursos; Jones, Hines y Rich reclaman que para muchas organizaciones menos del 10% de las actividades agregan valor y casi un 60% no agregan ningún valor (Mantilla & Sánchez, 2012, p. 3).

El propósito de esta investigación es dar a conocer cómo la aplicación de *lean manufacturing* otorga la mejora continua de un sistema de producción, la importancia de utilizar este método, y los beneficios. La implementación de manufactura esbelta soluciona una gran variedad de problemas en una empresa, entre los que se encuentran, la sobreproducción, esperas, inventario, transporte, defectos, desperdicio de procesos, movimientos innecesarios, entre otros. Para que un negocio logre una mejor rentabilidad de los ingresos, es indispensable la satisfacción del cliente, esto mediante la oferta de una mejor calidad del producto, reducción de precios y desperdicios así como tiempos. Dichas cuestiones se pueden resolver con la aplicación de la importante metodología conocida como *lean manufacturing* <manufactura esbelta>.

Desde luego en este trabajo se consideraron los antecedentes, las hipótesis y objetivos, que son aspectos que dan forma a la investigación; asimismo se indagó en el concepto, marco teórico e investigaciones empíricas de *Lean Manufacturing*, otorgando el conocimiento y respaldo a la variable en estudio, por lo tanto, realizado lo anterior se analizan los mismos aspectos, pero ahora centrándose en los sistemas de producción, los cuales son beneficiados por la herramienta *lean*; acto seguido, se indaga en los métodos de investigación, qué instrumentos fueron los idóneos para recabar una mejor información, y finalmente se desarrolló la parte más importante del proyecto: el análisis de datos, en el que se presentan los resultados mediante gráficos y tablas, también conclusiones generales y deducciones finales en relación a si se cumple o no el objetivo de investigación.

De esta manera se abordó la información base para la comprensión de la investigación, iniciando con los antecedentes de la metodología conocida como *Lean manufacturing* dando a conocer cómo es que surgió, y por todos los cambios que pasó hasta llegar a convertirse en una de las herramientas más importantes para la resolución de los problemas en los sistemas de producción, además confirmando su aparición por primera vez en la empresa Toyota. Posteriormente se expone la justificación del problema así como las preguntas de investigación que dan forma a las hipótesis y a los objetivos que son punto clave para el desarrollo del presente texto.

ANTECEDENTES

Lean es una palabra de origen inglés que, aplicada a un sistema de producción puede traducirse como <ágil, flexible>, es decir, capaz de adaptarse a las necesidades del cliente. Dicho término fue utilizado por primera vez por John Krafcik, en su intento por explicar que la producción ajustada es lean porque utiliza menos recursos en comparación con la producción en masa (Rajadell & Sánchez, 2010, p. 1). El punto de partida de la producción en masa es la producción ajustada. Durante la primera mitad del siglo xx se contagió a varios sectores el concepto de la producción en masa concebida y desarrollada en el sector del automóvil.

Se reconoce la crisis del modelo de producción en masa, la cual encontró en el fordismo y el taylorismo su máxima expresión, pero por no solo significar la producción de objetos en grandes cantidades sino que abarca todo un sistema de tecnologías, de mercados, economías de escala y reglas rígidas, dejó de ser factible. El logro histórico del taylorismo fue terminar con el control que el obrero poseía sobre el cómo hacer el trabajo y los tiempos de producción, en su lógica de la división del trabajo cada fábrica, departamento o sección persigue su objetivo específico sin molestarse en buscar prioritariamente la optimización del conjunto de la producción (Rajadell & Sánchez, 2010, p. 3).

Tras la crisis del mercado de valores de 1929, Estados Unidos sufrió una crisis de sobreproducción, manifestada en un subconjunto de masas frente a la capacidad productiva real de la sociedad, por lo anterior fue necesaria la implementación del fordismo, que lograba generar un mercado para la gran producción acumulada, en éste el control del trabajo viene dado por las normas incorporadas al dispositivo automático de la máquina, es decir, el movimiento de las máquinas dicta la operación requerida y el tiempo asignado para su realización.

Después de la Segunda Guerra Mundial se produjo una gran expansión de las organizaciones de producción en masa, en parte por la política exterior norteamericana, respondiendo a criterios economicistas de aumento de la demanda agregada y la estabilidad de sus mercados. Sin embargo, a finales de los años 60 del siglo pasado el modelo empezó a deteriorarse, la productividad bajo y el capital fijo *per cápita* empezó a crecer, lo que dio como resultado la disminución de los niveles de rentabilidad. El modelo llegaba a su límite y era necesaria una adaptación.

Varios estudiosos con formación clásica europea y americana se negaban a aceptar que lean manufacturing era un método único por lo que Taiichi Ohno tomó la iniciativa de implementarlo en Toyota, pero lo cierto es que esta técnica surgió justo a mediados del siglo xx en la Toyota Motors Company. En 1949 Toyota sufrió la caída de las ventas por lo que se vio obligada a hacer recorte del



personal de mano de obra después de una extensa huelga. Para el año de 1950 un ingeniero japonés Eiji Toyoda, realizó un viaje a la planta Rouge de Ford y estudiándola llegó a la conclusión de que el principal problema en un sistema de producción son los despilfarros (Rajadell & Sánchez, 2010, pp. 3-4).

En 1973, después de la crisis del petróleo el toyotismo comenzó a tomar fuerza, sustituyendo al fordismo y al taylorismo, imponiéndose en muchos sectores el nuevo método de *lean manufacturing*, teniendo como objetivo la consumación de una nueva forma de trabajar eliminando actividades innecesarias en el área de producción, dichas acciones favorecieron a la economía mundial (Dennis & Pascal, 2002).

Delimitación del problema

Por lo tanto las preguntas de investigación son:

- a) ¿Cómo se obtiene la mejora continua y optimización de un sistema de producción a través de la implementación de *lean manufacturing*?
- b) ¿Cómo generar una mayor competitividad en las empresas mexicanas mediante la mejora continua de un sistema de producción, optimizando la calidad, a través de la implementación de *lean manufacturing*?

Justificación del problema

La producción es una de las áreas de mayor importancia en cualquier empresa debido a que es de las actividades que genera más costos. Por lo anterior es de vital importancia que a este concepto se le otorgue el valor que merece.

Lograr una mejor rentabilidad en función de la producción es uno de los temas que ha conservado su importancia dentro de una empresa desde su creación. Al paso del tiempo se han desarrollado una infinidad de técnicas para satisfacer esta gran necesidad. *Lean manufacturing* es un sistema que adquiere la eficiencia del negocio logrando la mejora continua del área de producción aplicando distintas herramientas, su implementación se ha realizado exitosamente arrojando resultados prodigiosos.

Hipótesis

Variable independiente X_0 : *lean manufacturing*.

Variable dependiente Y_0 : mejora continua de un sistema de producción.

Hipótesis general

$$H_0 = X_0 \rightarrow Y_0$$

La implementación de *lean manufacturing* tiene un impacto positivo en la mejora continua y optimización de un sistema de producción.

Hipótesis específica

$$H_1: X_1 \rightarrow Y_1$$

La reducción de desperdicios incide en la disminución de costos de producción.

$$H_2: X_1 \rightarrow Y_2$$

La reducción de desperdicios afecta directamente la competitividad de las empresas.

$$H_3: X_1 \rightarrow Y_3$$

La reducción de desperdicios gestiona la calidad para una mejor satisfacción del cliente.

Tabla 1. Descripción de los indicadores de investigación		
VARIABLE	DESCRIPCIÓN	INDICADORES
X_0	<i>Lean manufacturing</i>	X_1 Reducción de desperdicios.
Y_0	Mejora continua de un sistema de producción.	Y_1 Costos de producción Y_2 Competitividad Y_3 Calidad

Fuente: Elaboración propia.

OBJETIVO

Objetivo general

Analizar la mejora continua y optimización de un sistema de producción a través de la implementación de *lean manufacturing*.

Objetivos específicos

Generar una mayor competitividad en las empresas mediante la mejora continua de un sistema de producción, optimizando la calidad, a través de la implementación de *lean manufacturing*.

Marco conceptual

Con el fin de facilitar la comprensión del presente texto, a continuación se proporcionan algunos conceptos de *lean manufacturing*.

El término *lean* <esbelto> introducido por primera vez por dos importantes libros:

1. *The machine that changed the world*, de James Womack, Daniel Jones y Daniel Roos.
2. *Lean Thinking*, de James Womack y Daniel Jones.

Los autores anteriores fueron los que dieron el nombre de *lean manufacturing* al sistema.

“Producción esbelta, también conocida como Sistema de producción Toyota, quiere decir hacer más con menos –menos tiempo, menos espacio, menos esfuerzos humanos, menos maquinaria, menos materiales– siempre y cuando se le este dando al cliente lo que desea” (Villaseñor & Glindo, 2009, p. 19).

El término *esbelto* (*lean*), el cual fue introducido por primera vez por el Dr. James Womack en el año de 1990, con la publicación del libro que cambió al mundo basado en estudios de producción Toyota. El concepto *esbelto* y *lean manufacturing* persiguen mejoras en el diseño operacional o como Maruguesan (2012), refiere ventajas competitivas como: calidad, costo, precio, velocidad en la entrega, consistencia en la entrega, innovación y flexibilidad (mejor, más barato, más rápido, más ágil), esto es posible a través de la identificación y eliminación continua y sistemática de los desperdicios (Citado por Monge, Cruz & López, 2013 p. 4).

Lean manufacturing tiene una infinidad de definiciones, Rajadell y Sánchez (2010) la definen como:

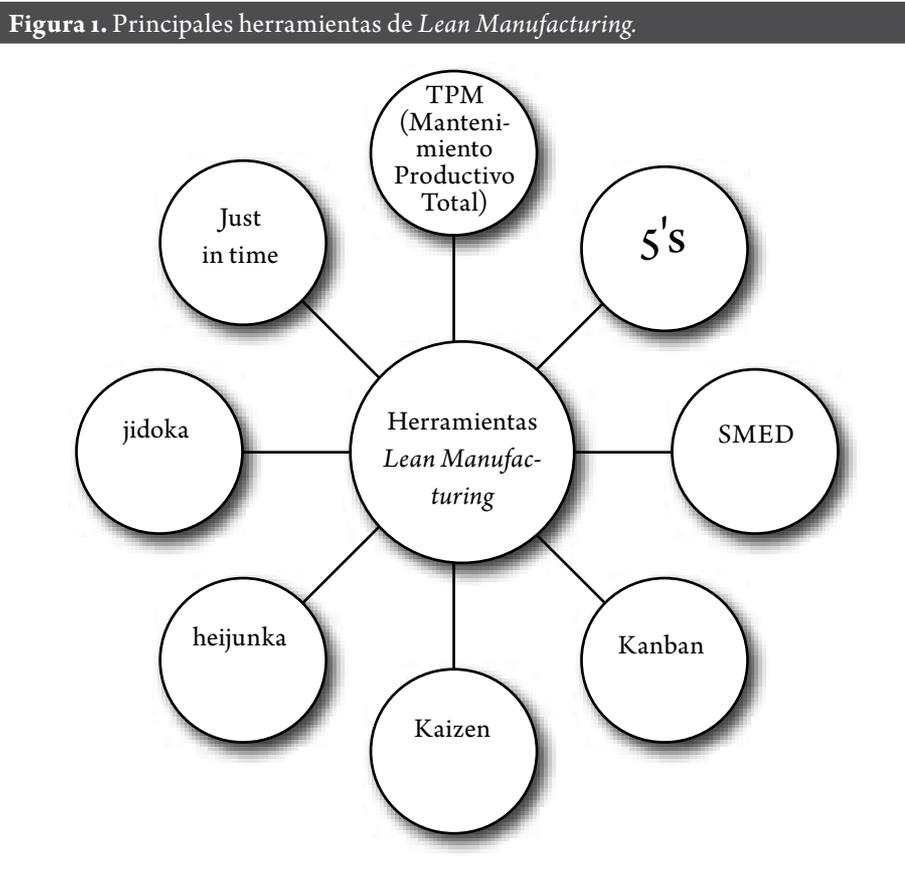
La persecución de una mejora del sistema de fabricación mediante la eliminación del desperdicio, entendiendo como desperdicio o despilfarro todas aquellas acciones que no aportan valor al producto y por las cuales el cliente no está dispuesto a pagar. La producción ajustada puede considerarse como un conjunto de herramientas que se desarrollaron en Japón inspiradas en parte en los principios de William Edwards Deming (p. 2).

Los principales tipos de desperdicios se clasifican en las siguientes categorías:

1. Sobreproducción
2. Tiempos de espera
3. Transporte
4. Procesos
5. Inventario
6. Movimientos
7. Defectos

Lean Manufacturing <manufactura esbelta> es una metodología que se enfoca en la eliminación de cualquier tipo de pérdidas, temporal, material, eficiencia o procesos. Es eliminar lo inútil con el objetivo de aumentar la productividad y la capacidad de la empresa para competir con éxito en el mercado. El objetivo de lean manufacturing es proponer mejoras en los procesos a través del análisis de la cadena de valor, y la implementación de herramientas de calidad e indicadores macro (Rueda, 2007).

Manufactura Esbelta son varias herramientas que ayudan a eliminar todas las operaciones que no le agregan valor al producto, servicio y a los procesos, aumentando el valor de cada actividad realizada y eliminando lo que no se requiere. Reducir desperdicios y mejorar las operaciones, basándose siempre en el respeto al trabajador. La *Manufactura Esbelta* nació en Japón y fue concebida por los grandes *gurús* del Sistema de Producción Toyota: William Edward Deming, Taiichi Ohno, Shigeo Shingo, Eijy Toyoda entre algunos (Pineda, 2004 p. 12).



Fuente: Elaboración propia

MARCO TEÓRICO

1. *Producción artesanal*

En 1990 si se deseaba un auto debía acudir con un artesano (empresario) experto en el área, es decir, con una persona que tenga los conocimientos de cómo construir o reparar un auto, tomando en cuenta las necesidades y especificaciones del cliente, lo cual demandaba mucho tiempo, puesto que requería de pruebas y modificaciones continuas hasta lograr obtener lo que el cliente exigía, alcanzando la satisfacción total. El producto adquirido era único en su especie y con un costo elevado pero el consumidor quedaba complacido con el trato directo con los fabricantes (Dennis & Pascal, 2002).

La producción artesanal cuenta con las siguientes características principales:

1. El trabajo es formado por artesanos con capacidades en diseño, maquinaria y ensamble.
2. Es una organización descentralizada el dueño mantiene un trato directo y continuo con los clientes, trabajadores y contratistas.
3. Uso de maquinaria de uso general, es decir, utilizada para una variedad de actividades, como cortar, perforar, triturar entre otras.
4. Bajos volúmenes de producción y costos elevados.
5. En la actualidad la producción artesanal continúa existiendo, primordialmente en productos de lujo.

Esta producción parecía ser un buen método pero tenía sus grandes desventajas, por lo que Henry Ford y Fred Winslow Taylor trabajaron enfocándose en estas desventajas, dando paso al sistema conocido como producción en masa (Villaseñor & Galindo, 2009).

2. *Producción en masa*

El sistema artesanal era en su mayor parte empírico, así que dependía bastante de la experiencia de los artesanos basándose principalmente en la observación, Taylor encontró el mejor camino para realizar el trabajo mediante principios científicos, que no dependiera meramente de la observación, de tal forma inventó la ingeniería industrial (Dennis & Pascal, 2002).

El sistema de Taylor se enfoca en la separación de la planeación y la producción. Con nuevas técnicas los ingenieros industriales encontraban la mejor manera de hacer el trabajo, mediante el estudio de tiempos y movimientos.

El taylorismo logró muchas innovaciones como las siguientes:

1. Estandarización del trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos. Identifica la mejor manera de hacer el trabajo
2. Reducción de tiempos para la realización de procesos
3. Mejoramiento continuo de los procesos a través de la medición y el análisis (Villaseñor & Galindo, 2009).

Teoría de restricciones

Es un patrón desarrollado por un físico israelí Eliyahu Goldratt en los años 80's. La teoría de restricciones es uno de los modelos más parecidos a la metodología de *lean manufacturing*, una de las principales características que los diferencia es que dicha teoría ve a todo el sistema como una cadena en la cual el rendimiento se ve afectado por un eslabón o parte más débil, por tanto se enfoca en esta fragmento, el cual recibe el nombre de restricción, que requiere mayor cuidado (Goldratt, 1990). Se basa en cinco principios básicos para la mejora de la restricción y como consecuencia el ascenso del sistema en general (Citado por Cruz & Burbano, 2012).

Investigaciones empíricas

Desde hace aproximadamente diez años, *lean manufacturing* ha tomado mucha influencia en las empresas, las cuales han realizado muchos intentos por implementarlo, gran parte de ellas sin éxito. El problema es que las compañías confunden las herramientas de *lean manufacturing* con la gran filosofía que ésta implica.

En 1996 el centro de apoyo para proveedores de Toyota (TSSC) fundado por la misma en Estados Unidos, creada para trabajar con compañías americanas en el tema de *lean manufacturing*, decidió trabajar con una empresa fabricante de sensores industriales a la cual impusieron el nombre de Lean X, dicha compañía presumía del prestigio de ser una empresa *lean*. Al momento en que la compañía acepto la alianza con TSSC la planta modificó los trabajos tomando algunas medidas:

1. Instaurar células de producción
2. Resolver los problemas mediante la creación de grupos
3. Solución de problemas por los trabajadores a través de la disposición de tiempo e incentivos.
4. Crear un centro de aprendizaje para los empleados.



La razón por la cual TSSC se dispuso a trabajar con la compañía Lean X es porque la consideró como un medio para el aprendizaje. El TSSC acordó tomar únicamente una línea de producción de la planta considerada de primer nivel para transformarla mediante la aplicación de *Lean Manufacturing*. Nueve meses después de su aplicación los resultados fueron sorprendentes casi increíbles, esta línea de producción sobrepasó los límites comparando con su estado original, pasando por encima de las demás. Las consecuencias de la aplicación de la metodología conocida como *Lean Manufacturing* fueron las siguientes:

1. 93% de reducción en el tiempo para producir el producto (de 12 días a 6,5 días)
2. 83% de reducción en el inventario en proceso (de 9 a 1,5 horas)
3. 91% de reducción en el tiempo de piezas acabadas (de 30,500 a 2,890 unidades)
4. 50% de reducción de horas extras (de 10 a 5 horas por persona semanales)
5. 83% de mejora en la productividad (de 2,4 a 4,5 piezas por operario hora).

La empresa Lean X logró alcanzar un nivel de mejora que no todas logran, el problema está en que la mayoría de las compañías que adoptan este sistema se enfocan exclusivamente en las herramientas de *Lean Manufacturing* pero no logran comprender la razón por la que trabajan todas juntas como un sistema (Liker, 2011).

Propuesta teórica

De acuerdo con los marcos anteriores se deduce que las empresas realizan y aplican una infinidad de métodos para lograr la mejora de los procesos de producción, así como la aplicación de herramientas, que en muchos de los casos no tienen éxito. La metodología de *Lean Manufacturing* va más allá que la aplicación de sus herramientas, es una compleja filosofía de mejora continua que, con el paso del tiempo hacen un cambio trascendente.

Con el paso de los años se han creado distintas teorías para la mejora de este sistema como ya se han mencionado anteriormente, todas con un mismo afán de lograr la mejora continua, algunas de ellas enfocándose en la parte del proceso que requiere más tiempo, esto para reducirlo de tal forma que disminuya en general el tiempo en el proceso de producción; otra se basa particularmente en el trato directo del dueño tanto con el cliente como con los trabajadores y contratistas; así como la teoría centrada en el estudio de tiempos y movimientos para la estandarización del trabajo.

Dadas muchas investigaciones se sabe que la aplicación de herramientas de mejora en un sistema de producción trae consigo una variedad de ventajas, como lo es la reducción de tiempos, desperdicios, costos e inventarios, aumento de la calidad del producto, así como una mejor rentabilidad y con ello la generación de una empresa más competitiva.

Marco teórico conceptual de un sistema de producción

Marco teórico conceptual

A continuación se presenta el concepto de sistema de producción para colaborar en la adquisición del conocimiento para la comprensión más avanzada del tema.

Sistema de producción

Un sistema de producción es definido como un conjunto de partes que se relacionan porque tienen un fin en común, comparten una meta u objetivo por cumplir; cada una de estas partes puede ser tomada como un subsistema u organismo. Por tales razones un sistema de producción se considera como el conjunto de componentes que interactúan entre sí en el diseño de un proceso mediante el cual se obtiene la transformación de elementos en productos útiles (Kons, 2008).

Un sistema de producción utiliza recursos operacionales para transformar insumos, que son especificados como materia prima, clientes o algún producto proveniente de otro sistema, en un tipo de resultado deseado (Campus Virtual, 1994).

MARCO TEÓRICO

1. *Teoría general de sistemas*

La teoría general de sistemas (TGS) es una herramienta se representa como una forma sistematizada de aproximación a la realidad mediante la explicación de fenómenos que permiten hacer posible una predicción a futuro de esa realidad, a través del análisis de interacciones internas y externas con el medio.

Aplica mecanismos que permiten estudiar al fenómeno mediante el análisis de sus partes, pero también lo hace desde un enfoque sintético que ilustra las interacciones de esas partes (Sinergia: el todo no es mayor que la suma de sus partes). La TGS no busca la resolución de problemas pero si crear teorías con condiciones de aplicación en la realidad empírica (Arnold & Osorio, 1998).

2. Teoría de sistemas (TS)

La teoría de sistemas es un ramo específico de la teoría general de sistemas la cual busca reglas generales de fácil aplicación para cualquier sistema y nivel de la realidad. Dicha presunción surgió por la necesidad de comprender científicamente a un sistema concreto, los cuales forman a realidad y son generalmente complejos y únicos. La TS surge en el siglo XX con la finalidad de la búsqueda de conceptos y leyes para la descripción de todo tipo de sistemas, ya sean reales o físicos (Moreno & Domínguez, 2011).

Investigación empírica

La empresa conocida por ser una de las empresas del área automotriz más exitosa, dio inicio a lo que en la actualidad conocemos como *lean manufacturing*. Tras la Segunda Guerra Mundial la compañía se enfrentaba a grandes dificultades, como la abundante demanda de vehículos con la que contaba a pesar de colaborar en un mercado pequeño y las exigencias cada vez mayores de los subordinados.

Taichii Ohno decidió ante la problemática a la que se enfrentaban en ese tiempo, buscar un enfoque distinto de la producción, estudiando la producción en masa y la artesanal llegó a conocer sus debilidades, y por fin después de mucho esfuerzo y dedicación logró crear la metodología conocida como Sistema de Producción Toyota (SPT), la cual aplicada dio como resultado la reducción de tipos en el proceso al igual que los desperdicios, todo lo anterior también basado en la adquisición de mejora continua. Con el tiempo la herramienta continúa desarrollándose, arrojando por supuesto mejores resultados conforme la perfeccionaban.

Propuesta teórica

Analizando las teorías anteriores se comprende que los investigadores en su afán por tratar de encontrar soluciones a los problemas existentes en los sistemas, han contribuido en la construcción de reglas y leyes dando a su vez como resultado la creación de variedad de teorías como las anteriormente mencionadas, algunas enfocándose al análisis de los fenómenos aproximándose a la realidad, todo esto con el fin de realizar predicciones a futuro de los mismos. Otras están encaminadas a la indagación para lograr encontrar leyes y reglas generales aplicables a todo tipo de sistema.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Tipos de investigación

La metodología a usar para analizar el impacto que tiene la aplicación de *Lean Manufacturing* en un sistema de producción es el método de revisión literaria para dar inicio a la investigación, consultando varias fuentes de información confiables para la adquisición de teoría en base al tema, seguidamente se usó la técnica de análisis documental, extrayendo la información necesaria e importante para poder transmitirla y transformarla para su fácil comprensión, y finalmente se recurrió al instrumento de recolección de datos, para fines de obtención de fundamentos de aplicaciones realizadas con anterioridad de la herramienta en estudio (*Lean manufacturing*), para poder contar con antecedentes de los resultados alcanzados con su aplicación, así como experiencias adquiridas por personas ajenas a esta investigación, según se observa en la tabla 2.

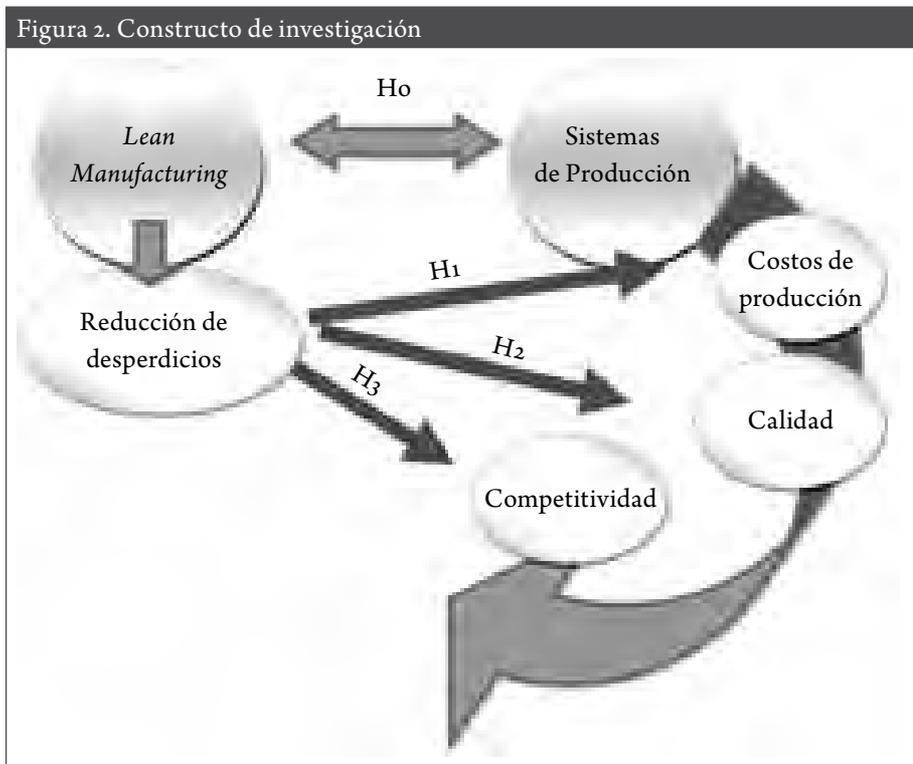
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Tabla 2. Diseño de la investigación.

Variable	Descripción	Indicador	Concepto	Instrumento	Operacionalización de las variables	Determinación del tamaño de la muestra	Análisis de datos
X	Lean Manufacturing	Xi Reducción de desperdicios	Lean Manufacturing es una metodología que se enfoca en la eliminación de cualquier tipo de pérdidas.. Es eliminar lo inútil con el objetivo de aumentar la productividad y la capacidad de la empresa para competir con éxito en el mercado (Rueda, 2007).	Revisión Literaria. Técnica de análisis documental. Instrumento de recolección de datos.	Recopilar información para comprobar como la aplicación de <i>Lean Manufacturing</i> genera la reducción de desperdicios y con ello una variedad de ventajas de mejora para las empresas.	Para este caso en particular no es necesario determinar el tamaño de la muestra.	Análisis estático Correlación
Y	Sistema de producción	Costos de producción. Competitividad. Calidad.	Un sistema de producción se considera como el conjunto de componentes que interactúan entre sí en el diseño de un proceso mediante el cual se obtiene la transformación de elementos en productos útiles (Kons, 2008).	Técnica de análisis documental. Revisión literaria.	Obtener información que confirme como el sistema de producción se ve afectado mediante la metodología de <i>lean manufacturing</i> proporcionado cambios en la calidad, la productividad y los costos de producción.	Para este caso en particular no es necesario determinar el tamaño de la muestra.	Análisis estático Correlación

Fuente: elaboración propia

Constructo de investigación



Fuente: Elaboración propia.

Instrumentos de investigación

1. Revisión de la literatura empírica

Toyota una de las empresas más famosas que obtuvo el éxito gracias a la aplicación de la metodología conocida como *Lean Manufacturing*, dicha compañía tuvo mucho que ver en el desarrollo de esta herramienta para su aplicación en diferentes empresas que se veían en la necesidad de mejorar su sistema de producción y que se enfrentaban a grandes dificultades debido a que no lograban comprender todos los aspectos que abarcaba, el punto clave estaba en que se tenía la mala costumbre de sólo implementar las herramientas más no comprendían que incluía una amplia filosofía, una mentalidad distinta de mejora continua y el trabajo de todas las partes como un sistema. Las conclusiones anteriores se obtuvieron gracias al esfuerzo y trabajo realizado tanto por el presidente como por los trabajadores de la empresa Toyota, se debe a ellos el éxito que ha tenido la aplicación de este instrumento en otros negocios.

Los datos anteriores, y gran parte de esta investigación se obtuvieron por medio de la revisión de la literatura empírica, consultando una diversidad de fuentes confiables que otorgaran la información requerida de acuerdo a las necesidades que se tenían, seleccionando sólo información exclusiva para ser utilizada en este texto.

2. *Análisis documental*

Se analizó la información recopilada a través de la revisión literaria con el fin de comprenderla y transmitirla, de tal forma que permita al lector un razonamiento fácil y más a fondo, transformando la información pero sin cambiarle el sentido a las palabras, obteniendo con esto la adquisición del conocimiento de una forma más sencilla. De las fuentes consultadas que hacen referencia a *Lean Manufacturing* se tomaron las ideas centrales y casos particulares de éxito de su aplicación que respaldan la eficiencia de la estrategia en caso de ser implementada correctamente, otorgando importancia y credibilidad al tema.

3. *Instrumento de recolección de datos*

El instrumento nos permitió extraer información cuantificable requerida, para fines de este estudio fueron casos de empresas que optaron por emplear *Lean Manufacturing* como método para la mejora de su sistema de producción, aumentando su nivel de competitividad y rentabilidad, tomando estos casos como testimonio y respaldo de la investigación.

Tratamiento estadístico

De acuerdo a los datos recopilados y a la información extraída, se realizó un análisis a fondo para localizar las causas por las que la aplicación de *Lean Manufacturing* en algunas empresas no ha tenido éxito, al igual que la razón por la cual en algunas otras ha funcionado perfectamente. También para mostrar si realmente tenemos beneficios en el sistema de producción, ya sea en la disminución de costos de producción, la calidad o la misma competitividad del negocio, esto siendo respaldado por datos reales.

Limitaciones

Algunas de las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de la presente investigación fueron el tiempo tan reducido con el que se contaba para la culminación del trabajo, al igual que las dificultades para adquirir información

de empresas que ya habían aplicado la herramienta por cuestiones de la política que tienen establecida y, una última cuestión fueron los recursos, en este caso escasos para cubrir en su totalidad la estancia.

Análisis de resultados

En el presente apartado se muestran los datos obtenidos por medio de la investigación realizada, dichos resultados son de estudios, encuestas y aplicaciones realizadas por personas expertas e interesadas en el tema, los cuales sirven como base para comprobar y aplicar de manera adecuada la metodología de *Lean Manufacturing*, otorgando consejos, recomendaciones y técnicas.

Las causas por las que las empresas fracasan son varias, las principales se encuentran al el gráfico presentado, donde con claridad se puede observar que el 16% de las compañías mexicanas quiebran debido a los problemas en producción, es decir, necesitan mejoras en esta área para poder continuar sobreviviendo.

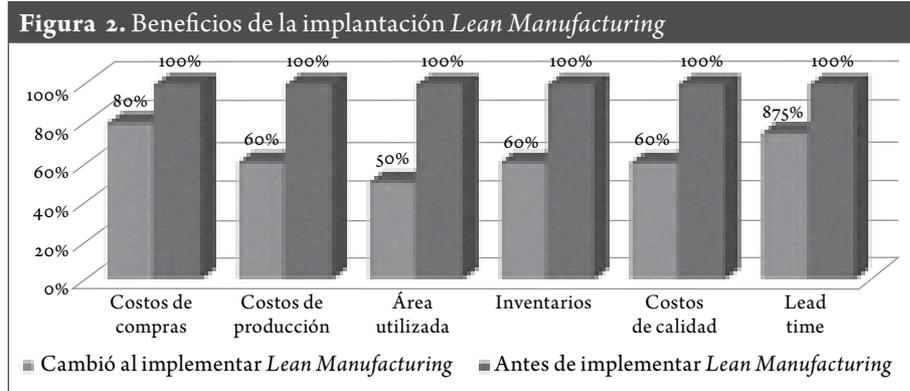


Fuente: Tejeda (2011).

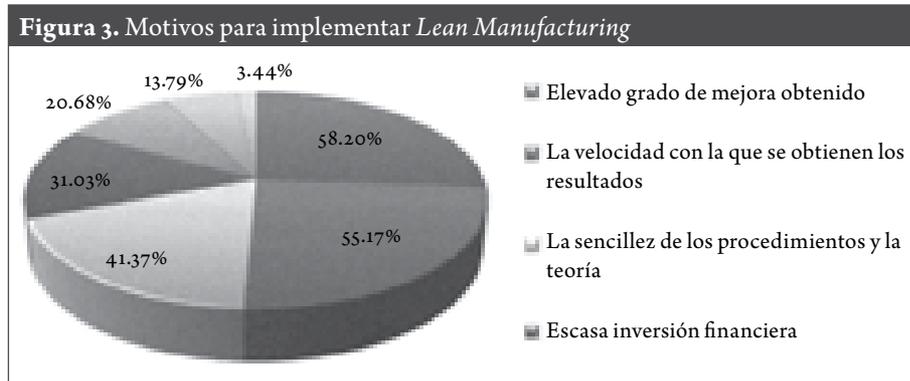
Los problemas de los negocios en el área de producción abundan con mucha frecuencia, por lo que es conveniente atacarlos a tiempo, *Lean Manufacturing* es un método muy eficaz cuando se tienen este tipo de complicaciones puesto que ha probado ser ideal en empresas que han tenido la oportunidad de adoptarla generando varios beneficios como los que se muestran en las siguientes figuras.

La información presente corresponde a fundamentos reales obtenidos mediante estudios realizados por investigadores interesados en el tema a compañías que se inclinaron por dicha técnica. Si se analizan los datos se concluye que, efectivamente existe una reducción tanto de costos como de inventarios y tiempos del proceso en forma considerable.

Aunque la implementación de *lean manufacturing* trae consigo muchos beneficios también es cierto que tiene sus complicaciones y que no es tan sencillo aplicarlo. En el siguiente esquema se exponen los retos que normalmente existen.



Fuente: Hernández y Vizán (2013).

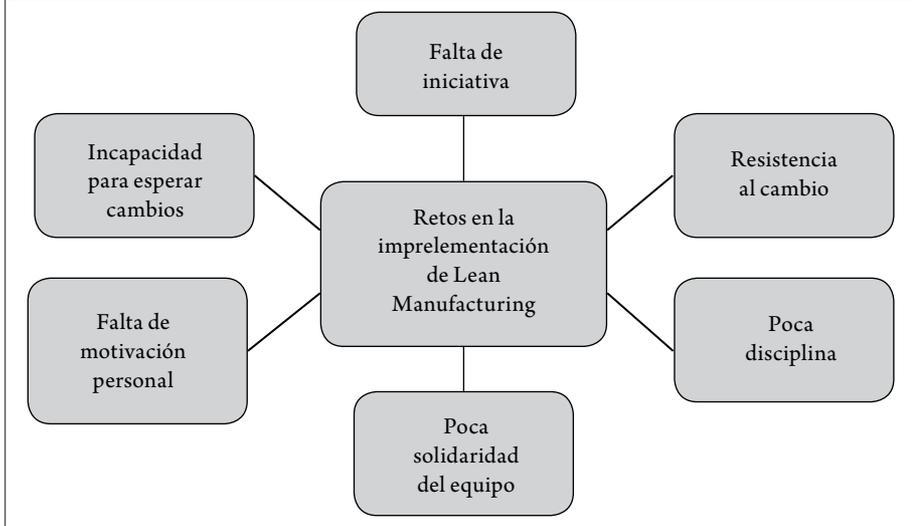


Fuente: Tejeda (2011).

El diagrama de la figura 5, presenta algunas razones por las cuales no es recomendable optar por la implementación esta herramienta, puesto que si se realiza en estas circunstancias podría arrojar resultados no muy favorables.

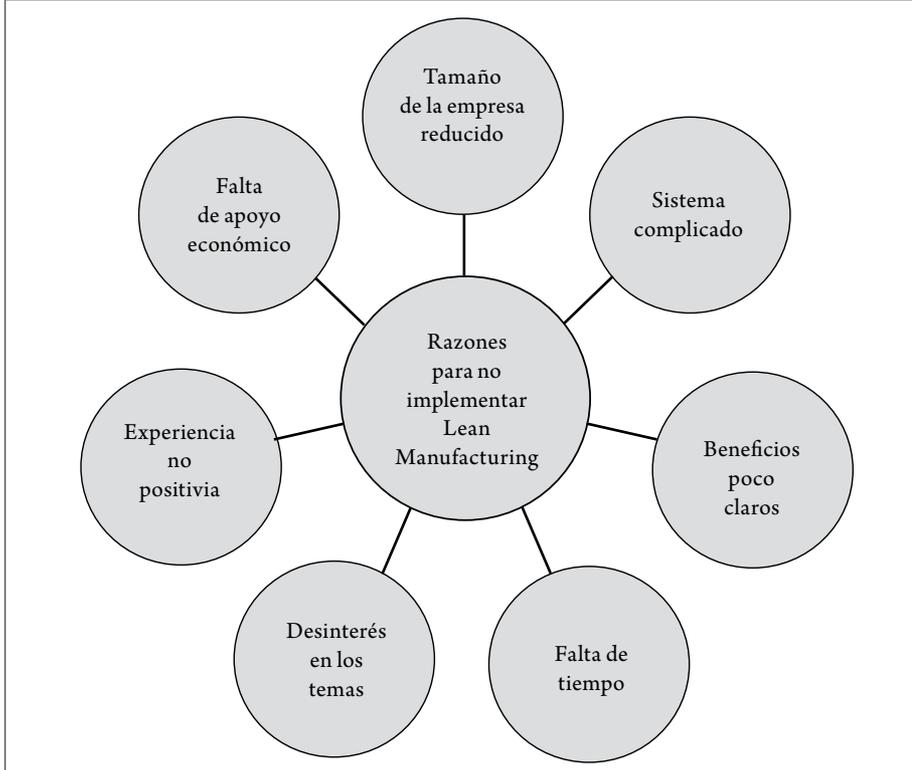
Los problemas en los sistemas de producción pueden reducirse mediante la utilización de técnicas como *manufactura esbelta*, debido a que analizando la situación la mayoría de las actividades que se realizan en este proceso no otorgan valor al producto, es decir, una gran parte se compone únicamente de desperdicios. La gráfica arroja datos que nos indican que lo único que otorga valor al producto corresponde al 67% de las actividades, es decir, el cliente sólo paga por eso, lo restante se considera desperdicio.

Figura 4. Retos de la implementación de *lean manufacturing*.



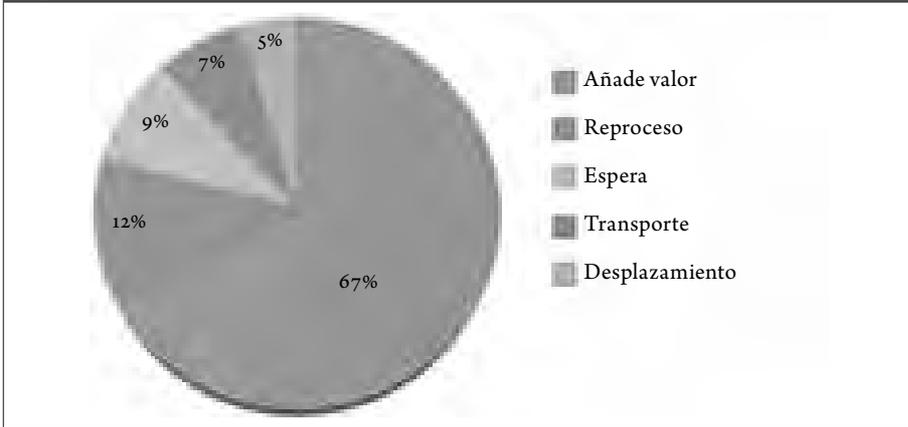
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Razones para no implementar *lean manufacturing* en un negocio.



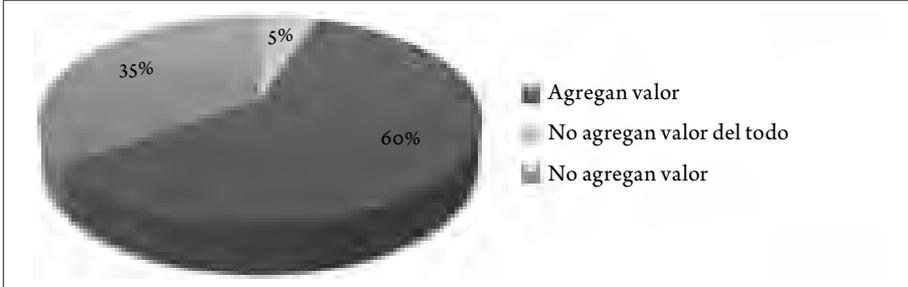
Fuente: Prodintec (2011).

Figura 6. Creación de valor.



Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Actividades que agregan valor al producto según Melton (2005).



Fuente: Elaboración propia

En la imagen anterior se muestra otra perspectiva de las actividades que agregan valor al producto según Melton (2005), en el cual describe como sólo el 5% de las actividades lo hacen, demostrando que la mayoría de esas actividades son desperdicios por los cuales el cliente no está dispuesto a pagar.

CONCLUSIONES

Objetivo

Examinando el objetivo planteado al inicio del proyecto, el cual se enfoca en el análisis de la mejora continua y optimización de un sistema de producción a través de la aplicación de *lean manufacturing*, se considera que la investigación ha contribuido a que se respalde o incluso compruebe que, efectivamente dicha herramienta auxilia en los procesos para la solución de la problemática que se

tiene, inclusive otorgando muchas ventajas para que la empresa obtenga la rentabilidad y por lo tanto la competitividad deseada.

Con la información recabada se ha ido más a fondo, conociendo algunas de las causas por las que la implantación de *lean manufacturing* ha sido exitosa, pero de igual manera exponiendo razones por las que ha fracasado, considerando como una de las principales y más importantes el hecho de que las empresas solo se enfocan en la aplicación de las herramientas de la metodología, mas no comprenden toda la filosofía que esta implica, ni el porqué de su indispensable trabajo como un conjunto, de igual manera cabe mencionar que se debe de adquirir una mentalidad de mejora continua para alcanzar resultados favorables.

Comprobación de supuestos

Los supuestos planteados fueron comprobados en el trascurso de estudio puesto que, ciertamente el sistema de producción se ve mejorado gracias a *lean manufacturing*, se proporcionan datos de fuentes confiables que lo demuestran. Únicamente que la clave para el éxito está en la correcta aplicación, en poner toda la disposición y compromiso posible por parte de todas las partes involucradas, y en no resistirse al cambio ya que, los cambios culturales generalmente se presentan como un obstáculo para la mejora, no es sencillo tratar de imponer un nuevo modo de pensar a las personas.

Hallazgos

Un descubrimiento encontrado fue que la problemática principal a la que se enfrentan las empresas que se inclinan por implementar *lean manufacturing*, es la falta de cultura por parte de las personas involucradas, además del desconocimiento y desinformación antes de llevarlo a la práctica, resaltando también el hecho de que no se logra comprender a fondo la filosofía tan inmensa que la herramienta abarca.

Aportaciones

Entre las aportaciones más importantes se encuentra la adquisición de nuevos conocimientos, como los aprendizajes relacionados con el tema seleccionado acompañado, claro está del estudio de nuevas técnicas de investigación.

Implicaciones

La realización de este proyecto de investigación ha tenido algunas aportaciones importantes para las empresas en general debido a que, proporciona razones, ventajas, y aplicaciones de lean manufacturing que se pueden tomar como base en caso de optar por esta técnica.

Limitaciones

Como se ha descrito anteriormente, para observar el desarrollo de una empresa una vez implementada la metodología *lean manufacturing*, es necesario esperar de dos años en adelante, pues durante este tiempo arrojará mejores resultados conforme se vaya ajustando dicha herramienta.

Sin embargo una de las limitantes para que el presente trabajo se desarrollará de manera apropiada fue el tiempo que se disponía para realizar la indagación, puesto que se tenía en consideración llevar a la práctica la herramienta pero como se ha descrito anteriormente para obtener los resultados es necesario esperar un tiempo prudente, y en este caso lamentablemente carecía de él.

Agradezco al Programa Delfín en el XIX verano de la Investigación Científica y Tecnológica del Pacífico 2014, por su aceptación porque, sin ella la realización de este trabajo no hubiera sido posible, de igual manera reconozco el gran valor que tuvo para mí la aprobación del investigador José Guadalupe Vargas para participar en su proyecto, así como el alojamiento que recibí por parte del CUCEA ya que a ellos debo el extraordinario resultado obtenido durante esta estancia, pero sobre todo agradezco a mi familia por el enorme esfuerzo que realizaron para hacer posible este logro y por colaborar en el cumplimiento de este reto que se me presentó.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnold M. & Osorio S. (1998). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*. Chile. Universidad de Chile. Recuperado de <http://www.re-dalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>.
- Cruz I. & Burbano J. (2012). *Rediseño de un sistema productivo utilizando herramientas de lean manufacturing. Caso de estudio sector de mezclas de ingredientes para panadería industrias XYZ*. (Tesis Licenciatura, Universidad ICESI).
- Campus Virtual (1994). *Sistemas de producción*. Maestría en Pymes. MC Graw Hill. Recuperado de: <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonproduc1/3.pdf>

- Dennis & Pascal (2002). *Lean production simplifield: A plain language guide to the world's most powerful production system*. New York. Productivity Press.
- Goldratt, E.M. (1990b). *What is this thing called the Theory of Constraints?* North River Press, Croton-on-Hudson, N.Y.
- Hernández J. & Vizán A. (2013). *Lean manufacturing: Concepto, técnicas e implantación*. Madrid. Recuperado de: <http://www.eoi.es/savia/documento/eoi80094/leanmanufacturing-conceptotecnicae-implantacion>.
- Kons S. (2008). *Diseño de instalaciones industriales*. México. Editorial Limusa.
- Liker J. (2011). *Toyota: Cómo el fabricante más grande del mundo alcanzó el éxito*. Bogotá, Colombia. Grupo editorial norma.
- Mantilla O.L. & Sánchez J.M. (2012). *Modelo tecnológico para el desarrollo de proyectos logísticos usando Lean Six Sigma*. 28(124), 23-43. Artículo sin doi.
- Melton, T. (2005). The benefits of lean manufacturing. What Lean Thinking has to Offer the Process Industries. *Chemical Engineering Research and Design*, 83(A6): 662-673
- Monge C., Cruz J. & López F. (2013). *Impacto de la manufactura esbelta, manufactura sustentable y mejora continua en la eficiencia operacional y responsabilidad ambiental en México*, 24(4), 15-32. Doi: 10.4067/S0718-07642013000400003.
- Moreno J. & Domínguez M. (2011). *Teoría de sistemas, Trabajo social y Bienestar*. Revista crítica de ciencias sociales y jurídicas. Recuperado de: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/nomadas/1/mdominguez2.htm>.
- Pineda K. (2004). Consultado el 22 de julio de 2014. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/manesbelta.htm>.
- Prodintec (2011). *Introducción al lean manufacturing*. Recuperado de: http://www.camara-ovi.es/documentos/aempresarial/LEAN_MANUFACTURING%20.pdf
- Rajadell, M. & Sánchez, J.L. (2010). *Lean manufacturing: La evidencia de una necesidad*. México. Ediciones Díaz de Santos.
- Rueda, E. (2007). *Aplicación de la metodología seis sigma y lean manufacturing para la reducción de costos, en la producción de jeringas hipodérmicas desechables*. (Tesis Licenciatura, Instituto Politécnico Nacional).
- Tejeda A. (2011). Red de revistas científicas de Latinoamérica, España y Portugal. *Mejoras de lean manufacturing en los sistemas productivos*. 36(2), pp. 276-310. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/870/87019757005.pdf>
- Villaseñor, A. & Galindo E. (2009). *Manual de lean manufacturing: Guía básica*. México. Editorial Limusa.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación, está relacionado con la obtención de un diagnóstico sobre la organización que prevalece en los municipios de los Estados de Zacatecas y Nuevo León, que se encuentran inscritos en el Programa de la Agenda para el Desarrollo Institucional (ADM), emitida por el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED). La ADM se define como “una herramienta de gran utilidad para ayudar a los municipios a detectar sus prioridades y diseñar las acciones correspondientes que permitan alcanzar resultados concretos y verificables, y sobre todo, que la ciudadanía pueda avalar” (INAFED, Agenda para el Desarrollo Municipal, 2016). De acuerdo al artículo 115 Constitucional, el Municipio “es la célula básica de la división política del país” el cual se forma por tres elementos fundamentales: Población, Territorio y Gobierno. La administración pública municipal abarca entre otros aspectos, la función organizativa de los municipios, que se presume de manera hipotética, no es el adecuado ni cumple con los estándares de gestión y de desempeño establecidos en la ADM. Parafraseando a (Certo, 1992) la organización crea y mantiene relaciones entre todos los recursos organizacionales, indicando cuáles de éstos pueden ser usados en cada una de las actividades, asimismo, cómo y dónde se usarán. Se elaboró y aplicó un cuestionario al personal de mandos medios tanto en los municipios del Estado de Zacatecas como del Estado de Nuevo León a efecto de comparar los resultados obtenidos. Dicho instrumento se diseñó con fundamento en los criterios de verificación de la ADM. Se realizó una investigación exploratoria. Los resultados obtenidos muestran las frecuencias, las relaciones entre las variables calculadas, mostrando aquellas que resultaron significativas, las cuales dan cuenta de una mediana a adecuada organización de la administración municipal en los Estados de Nuevo León y Zacatecas.

PALABRAS CLAVE: *municipios, organización, estándares, agenda.*

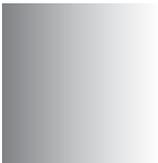
ABSTRACT

The present research project, is related to obtaining a diagnosis of the organization prevailing in the municipalities of the states of Zacatecas and Nuevo Leon, which registered are in the Program Agenda Institutional Development (ADM) issued by the National Institute for Federalism and Municipal Development (INAFED). The ADM is defined as “a useful tool if to help municipalities an identify their priorities and design appropriate actions to achieve concrete and verifiable results, and above all, that citizens can endorse” (INAFED, Agenda Municipal Development, 2016). According to Article 115 of the Constitution, the municipality “it is the basic cell of the Political Division of the Country” which is formed by three fundamental elements: population, territory and government. Municipal public administration covers among other things, the organizational role of the municipalities, which will assume hypothetically, there is right and meets the performance standards set out in the management and ADM. Paraphrasing a (Certo, 1992) the Organization maintains and creates relationships between all organizational resources, indicating which of these can be used in each of the activities also how and where they will be used. Of was developed and implemented a questionnaire cabbage personal media controls both municipalities in the state of Zacatecas and the State of Nuevo Leon effect compare the results. This instrument was designed based on the criteria for verifying the ADM. A descriptive study was conducted exploratory type. The results account for a median of a proper organization of the municipal administration in the states of Nuevo Leon and Zacatecas, give pretending to know a corresponding governmental and establish Government-University Link. *Keywords:* municipalities, organization, standards, agenda.

Doctora Reina Margarita Vega-Esparza. Doctora en Metodología de la Enseñanza. Profesor e Investigador de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Zacatecas. Domicilio: Calle Comercio y Administración sin número Fraccionamiento Progreso, Colonia Centro, Código Postal 98000. Zacatecas, Zacatecas, México. Correo electrónico: reinavega_62@yahoo.com.mx

Doctora María Teresa Villegas Santillán-Ponce. Doctora en Administración Pública. Directora de la Unidad Académica de Contaduría y Administración en la Universidad Autónoma de Zacatecas. Domicilio: Calle Comercio y Administración sin número Fraccionamiento Progreso, Colonia Centro, Código Postal 98000. Zacatecas, Zacatecas, México. Correo electrónico: cpmtvs@hotmail.com

Doctora Blanca Isabel Llamas-Félix. Doctora en Administración Pública. Profesor-Investigador de la Unidad Académica de Contaduría y Administración en la Universidad Autónoma de Zacatecas. Domicilio: Calle Comercio y Administración sin número Fraccionamiento Progreso, Colonia Centro, Código Postal 98000. Zacatecas, Zacatecas, México. Correo electrónico: isabellamas@gmail.com



EL PROGRAMA DE LA AGENDA
PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL:
UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA
ORGANIZACIÓN QUE PREVALECE EN LOS
MUNICIPIOS DE LOS ESTADOS DE ZACATECAS
Y DE NUEVO LEÓN, MÉXICO

*THE AGENDA FOR THE MUNICIPAL DEVELOPMENT
AGENDA: A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE
ORGANIZATION PREVAILING IN THE MUNICIPALITIES OF
THE STATES OF ZACATECAS AND NEW LEON, MEXICO*

Fecha de recepción: 30/11/2015 Fecha de aceptación: 20/02/2016

Reina Margarita Vega-Esparza
María Teresa Villegas Santillán-Ponce
Blanca Isabel Llamas-Félix

INTRODUCCIÓN

El Programa 21 o Agenda 21 se acordó en el año de 1992, en la Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible organizada por Naciones Unidas en Río de Janeiro (Brasil), en la denominada Cumbre de la Tierra, la cual fue suscrita por 172 países y tuvo como principal objetivo apoyar las iniciativas tendientes a construir un modelo de desarrollo sostenible para el siglo XXI, signando un compromiso a diseñar, observar y aplicar políticas en materia ambiental, social, cultural y económica.

De tal manera, que cada país, región o localidad desarrollaría su propia Agenda Local 21, centrada en los acuerdos antes descritos, hasta llegar a

conjuntar un programa de políticas orientadas a lograr la sostenibilidad de las naciones, y como consecuencia, tendiente a mejorar la calidad de vida de los habitantes, considerando la participación ciudadana, de los poderes políticos de los gobiernos, asociaciones civiles y los propios habitantes.

En ese entonces, se acordó que en la Agenda 21 se debían contemplar tres aspectos: la sostenibilidad medioambiental, la justicia social y el equilibrio económico.

La Agenda 21 (con más de 900 páginas) tiene 40 capítulos, divididos en cuatro áreas temáticas primordiales:

INTRODUCCIÓN

Sección I: Dimensiones Económicas y Sociales

Sección II: Conservación y Gestión de los Recursos para el Desarrollo

Sección III: Fortalecimiento de los Grupos Principales

Sección IV: Medios de Ejecución

El capítulo 28 de la Agenda 21 “Local”, considera dos puntos importantes para su desarrollo por un lado, las bases para la acción y por otro lado los objetivos con fechas concretas que deberán acatarse por parte de los países pertenecientes a las Naciones Unidas y que se citan textualmente:

- a. “Para 1996, la mayoría de las autoridades locales de cada país deberían haber llevado a cabo un proceso de consultas con sus respectivas poblaciones y haber logrado un consenso sobre un ‘Programa 21 local’ para la comunidad;
- b. Para 1993, la comunidad internacional debería haber iniciado un proceso de consultas con el objeto de aumentar la cooperación entre las autoridades locales;
- c. Para 1994, los representantes de las asociaciones municipales y otras autoridades locales deberían haber incrementado los niveles de cooperación y coordinación, con miras a aumentar el intercambio de información y experiencias entre las autoridades locales;
- d. Debería alentarse a todas las autoridades locales de cada país a ejecutar y supervisar programas encaminados a lograr que las mujeres y los jóvenes estuvieran representados en los procesos de adopción de decisiones, planificación y ejecución” (ONU, 1992).

En México, a raíz de ello, se elabora el Programa Agenda Desde lo Local, cuyos parámetros se sustentan en la Agenda Local 21 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), contando para ello, con la participación de investiga-

dores, profesores y funcionarios de los gobiernos municipal, estatal y federal, así como de organizaciones no gubernamentales.

Antes de ello, el Poder Ejecutivo Federal creó en el año 2002 a través de la Secretaría de Gobernación, el Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED) antes Centro de Desarrollo Municipal (CEDEMUN), con el propósito de lograr entre otros, el siguiente objetivo: “Abrir los espacios permanentes de participación para los gobiernos estatales y municipales, legisladores, académicos, organismos sociales y sociedad en general, para la formulación y aplicación conjunta de las tareas necesarias para la construcción de un Auténtico Federalismo (INAFED, Agenda para el Desarrollo Municipal, 2016).

En el año 2004, se aplicó por primera vez el Programa de la Agenda desde lo Local, verificándose 26 municipios de acuerdo al Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal (INAFED, Agenda 21 desde lo Local, 2004). Posteriormente en el 2011, se verificaron 603 municipios, pertenecientes a 28 estados de la República Mexicana. Ya para ese año, el Consejo Nacional desde lo Local, había revisado y acordado que el Programa incluyera 38 indicadores con 298 parámetros, implementándose de manera oficial en el 2012.

En el año 2014, el mismo instituto a efecto de adaptar, adoptar, mejorar y actualizar algunos de los indicadores, emitió el Programa de la Agenda para el Desarrollo Municipal (ADM) el cual tiene como objetivo fundamental el de “fortalecer las capacidades institucionales a partir de un diagnóstico de gestión, así como la evaluación del desempeño de sus funciones constitucionales, con el fin de contribuir al desarrollo y mejora de la calidad de vida de la población” (INAFED, Agenda para el Desarrollo Municipal, 2016).

En el año 2015, la ADM fue sometida a algunas modificaciones, denominándose actualmente Nuevo Programa Agenda para el Desarrollo Municipal, que comparativamente con el anterior, tal como lo retrata el INAFED, se trata de un instrumento renovado que medirá la gestión y el desempeño de los municipios a partir de indicadores con parámetros rigurosos, enfocados primordialmente a medir la cobertura y calidad de los servicios básicos. Una de las cuestiones a resaltar es que se pretende revisar anualmente los parámetros establecidos en dicho programa para adaptarlos a las necesidades de los municipios.

Planteamiento del problema

Los municipios requieren de una organización administrativa que de acuerdo a la normatividad vigente, al Plan de Desarrollo Municipal, a los indicadores de gestión y de desempeño que se establecen en el Programa de la Agenda para el Desarrollo Municipal y en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, coadyu-

ven al fortalecimiento de la capacidad institucional de los municipios, orientada a brindar un mejor servicio a los habitantes.

Los municipios como parte central del aparato gubernamental, deben tener una organización administrativa acorde a sus funciones constitucionales y a la Agenda para el Desarrollo Municipal, por lo tanto, es insoslayable diagnosticar el estado actual que guardan para la toma de decisiones.

Objetivo general

Elaborar un diagnóstico sobre el estado que guarda la organización de la administración pública municipal, en los municipios del estado de Zacatecas y de Nuevo León, considerando los indicadores de gestión y de desempeño, establecidos en el Programa de la Agenda para el Desarrollo Municipal y realizando una comparación de los resultados obtenidos.

FUNDAMENTO TEÓRICO

En el ámbito municipal, se detectan necesidades imperantes de la población, el cual está representado por un espacio geográfico, social, cultural, económico y político donde convergen gobernantes y gobernados.

El artículo 115 constitucional dice que: “Los estados adoptarán, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, democrático, laico y popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, el municipio libre...” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, última reforma publicada el 29 de enero de 2016).

En su fracción II, establece: “Los municipios estarán investidos de personalidad jurídica y manejarán su patrimonio conforme a la ley. Los ayuntamientos tendrán facultades para aprobar, de acuerdo con las leyes en materia municipal que deberán expedir las legislaturas de los estados, los bandos de policía y gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones, que organicen la administración pública municipal, regulen las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia y aseguren la participación ciudadana y vecinal”. Asimismo, faculta a los municipios a aprobar, entre otras, de acuerdo con las leyes en materia municipal las disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones, que tengan como propósito la organización de la administración pública municipal.

En el mismo tenor, el municipio “es la institución jurídica, política y social, que tiene como finalidad organizar a una comunidad en la gestión autónoma de sus intereses de convivencia primaria y vecinal. Está regido por un ayunta-

miento y es, con frecuencia, la base de la división territorial y de la organización política y administrativa de un Estado” (INAFED, Los municipios en México: Facultad reglamentaria, 2012).

Aludiendo a una perspectiva sobre lo que es la Administración Pública: “es la expresión institucional concreta del gobierno. Su fin es coadyuvar al logro de los objetivos de cada rama del poder público. Los poderes legislativos, las judicaturas y los órganos ejecutivos requieren del proceso” (Guerrero Orozco, 1997).

Parafraseando a Castelazo (2007) es importante señalar que la profesionalización de las administraciones públicas implica emprender y mantener un sistema con múltiples entradas, procesos y salidas, ya que su consolidación implica la modificación de las leyes y/o estatutos orgánicos de aquello vinculado al orden laboral, por la reingeniería permanente de procesos, las especificaciones de la utilización del espacio administrativo, las reglas del gasto corriente en la gestión pública. La corresponsabilidad comienza desde su planeación, aprobación, implementación de políticas públicas y, transcurre hasta su evaluación.

La administración implica en cualquier tipo de organización –por supuesto sin excluir una entidad gubernamental– utilizar y manejar los recursos de manera eficiente en pro de los objetivos establecidos.

De esta manera, la Administración se define como “el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales” (Certo, 1992).

Asimismo, Chiavenato (2002) la define como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz”.

Analizando los dos conceptos anteriores, se observa que los dos autores coinciden en que la administración es un proceso en donde se interrelacionan recursos de diversa índole, a fin de lograr los objetivos propuestos por una organización.

Koontz O’Donell (citado en Chiavenato, 2002), establece que la Administración es la “creación de un ambiente eficaz para que las personas trabajan en grupos organizacionales formales”.

Ello refuerza los dos conceptos anteriores, enfatizando la importancia de crear un ambiente adecuado para llevar a cabo las actividades propuestas, mediante una serie de etapas a realizar, como parte del proceso administrativo que son:

1. “La planeación implica la elección de tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales, esbozando la forma en que dichas tareas deben ser realizadas, e indicando el momento en que se deben ejecutar.

2. La organización puede concebirse como la asignación de tareas desarrolladas durante la planeación a diversos individuos, grupos o ambos dentro de la empresa.
3. La influencia es otra de las funciones básicas dentro del proceso administrativo. Esta función también se conoce como motivación, liderazgo, dirección o desempeño y se relaciona principalmente con las personas dentro de las organizaciones.
4. El control es la función administrativa a través de la cual los administradores: a) reúnen información que mide el desempeño reciente dentro de la organización; b) comparan el desempeño actual con los estándares preestablecidos de desempeño, y c) a partir de esta comparación, determinan si la organización debe ser modificada para satisfacer los estándares preestablecidos” (Certo, 1992).

Cabe señalar que algunos de los autores proponen diferentes etapas, sin embargo, todas conducen al logro del mismo objetivo, además algunos de ellos, resaltan la gran importancia que tiene la planeación dentro del proceso administrativo, siendo todas éstas, necesarias e imprescindibles.

El tema que se está desarrollando en esta investigación relacionado con la organización, como parte fundamental también del proceso administrativo, se pueden señalar algunos conceptos:

La organización “es una estructura dentro de la cual se ejecutan las tareas administrativas y las operativas” (Albers, 1984). Para el autor, la etapa de organización forma parte de la planeación.

Dependiendo del contexto donde se utilice, la organización puede tener diferentes significados:

- Como unidad o entidad social en que las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes, la cual se subdivide a su vez en: formal e informal.
- Como función administrativa y parte del proceso administrativo de organizar, estructurar e integrar los recursos y órganos encargados de administrar y establecer relaciones entre ellos (Chiavenato, 2002).

De cualquier manera, las entidades públicas y privadas requieren de organización, lo cual significa agrupar e integrar los recursos con que cuenta, definir la estructura organizacional, estableciendo la división del trabajo y los niveles jerárquicos de responsabilidad y autoridad, todo encaminado al logro de los objetivos.

Un municipio es un espacio geográfico, donde se lleva a cabo una convivencia directa con los habitantes, por lo cual es importante, que los procesos admi-

nistrativos sean eficientes a fin de dar satisfacción a la demanda de estos, resultando necesaria una evaluación permanente sobre los mismos.

Por su parte Penagos (2009), comenta que “la forma más limitada de descentralización y fortalecimiento de la gestión institucional es utilizando la revisión de procesos, que no es otra cosa más que un traslado de autoridad de las unidades centrales a organismos, autoridades reguladoras o consejos de administración”.

Para lograr fortalecer las capacidades institucionales de los municipios, el Programa de la Agenda para el Desarrollo Municipal, emitido por el INAFED tiene una estructura tal que coadyuva en la organización de estos entes, la cual se muestra en las tablas 1 y 2.

Tabla 1. Agenda Básica para el Desarrollo Municipal	
Sección A	<p>A.1. Planeación del territorio</p> <ul style="list-style-type: none"> A.1.1 Planeación urbana A.1.2 Ordenamiento ecológico A.1.3 Reservas territoriales A.1.4 Gestión integral de riesgos A.1.5 Tenencia de la tierra
	<p>A.2. Servicios Públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> A.2.1 Construcción de calles A.2.2 Mantenimiento de calles A.2.3 Agua potable A.2.4 Drenaje y alcantarillado A.2.5 Aguas residuales A.2.6 Limpia A.2.7 Residuos sólidos A.2.8 Parques y jardines A.2.9 Alumbrado público A.2.10 Mercados y centrales de abasto A.2.11 Panteones A.2.12 Rastro
	<p>A.4. Desarrollo Institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> A.4.1 Transparencia y acceso a la información pública A.4.2 Ingresos propios A.4.3. participaciones y aportaciones federales A.4.4 Egresos A.4.5 Deuda A.4.6 Organización A.4.7.Planeación A.4.8 Capacitación A.4.9 Tecnologías de la información A.4.10 Gestión de recursos estatales y federales A.4.11 Armonización contable y rendición de cuentas
	<p>A.3. Seguridad Pública</p> <ul style="list-style-type: none"> A.3.1 Seguridad pública A.3.2 Policía preventiva A.3.3 Tránsito

Fuente: Elaboración propia con datos del INAFED (2014).

Tabla 2. Agenda Ampliada para el Desarrollo Municipal.

Sección B		
B.1. Desarrollo Económico B.1.1 Empleo B.1.2 Industria, comercio y servicios B.1.3 Agricultura, ganadería forestal y pesca B.1.4 Turismo B.1.5 Comunicación terrestre y transporte público B.1.6 Conectividad	B.2 Desarrollo Social B.2.1 Pobreza B.2.2 Educación y cultura B.2.3 Salud B.2.4 Vivienda B.2.5 Grupos vulnerables B.2.6 Igualdad de género B.2.7 Juventud, deporte y recreación	B.3 Desarrollo ambiental B.3.1 Medio ambiente

Fuente: Elaboración propia con datos del INAFED (2014).

La Agenda para el Desarrollo Municipal pretende entre otros aspectos, conocer el estado que guarda la administración pública municipal a través de un autodiagnóstico en materia normativa, administrativa, programática y de vinculación. Específicamente este estudio se enfocará al Eje A.4. Desarrollo Institucional.

Para lograr su objetivo, la ADM consta de 29 temas de la sección A y 14 en la sección B, los cuales se miden mediante indicadores de gestión (cualitativos) y de desempeño (cuantitativos), los cuales a su vez, se dividen en dimensiones.

La Agenda Básica que se refiere a la sección A, es de aplicación general para todos los municipios inscritos, en donde se evalúan temas relacionados con responsabilidades constitucionales, considerando los cuatro ejes fundamentales: Planeación del Territorio, Servicios Públicos, Seguridad Pública y Desarrollo Institucional como se observa en la tabla 1.

La Agenda Ampliada, que se contempla en la sección B según la tabla 2, es de aplicación obligatoria para todas las capitales y municipios, cuya población sea mayor a 200,000 habitantes y voluntaria para el resto, en donde se evalúan temas que aunque no forman parte todavía de las funciones constitucionales, si tienden al desarrollo integral de los ciudadanos en coordinación con otros niveles de gobierno a través de los siguientes rubros: Desarrollo Económico, Desarrollo Social y Desarrollo Ambiental.

El INAFED, establece criterios de semaforización, los cuales consisten en que si los resultados son aceptables de acuerdo a los parámetros establecidos se selecciona el color verde para indicarlo. El color amarillo, si los resultados obtenidos se consideran por debajo de lo aceptable; y el color rojo, si los resultados son inexistentes o definitivamente no aceptable. El proceso que se sigue es: inscripción de los municipios al Programa (febrero a abril), autodiagnóstico (marzo a mayo), mejora (marzo a julio), actualización del diagnóstico

(julio), verificación (mayo a agosto) y, por último, la revisión, procesamiento y entrega de resultados (septiembre a octubre).

En el caso del estado de Zacatecas y de acuerdo al (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegaciones, 2010), el único municipio que cumple con este parámetro es Fresnillo, pues su población es mayor a 200,000 habitantes, aunque no está inscrito en la ADM. Por lo que respecta a Nuevo León, cinco de los ocho municipios se encuentran dentro de este supuesto.

Los parámetros contemplados tanto en la sección A y B, tienden a medir la cobertura y los servicios básicos, asimismo evaluar y reconocer los resultados del desempeño de las funciones constitucionales de los municipios, a través de indicadores cuantitativos que midan la eficiencia, eficacia y calidad de las acciones realizadas.

La ADM pretende entre otros aspectos, conocer el estado que guarda la administración pública municipal, a través de un autodiagnóstico en materia normativa, administrativa, programática y de vinculación. Específicamente este estudio se enfocará al Eje A.4. Desarrollo Institucional, punto A.4.6 Organización, el cual contempla puntos importantes que se describen en la tabla 3.

Indicador	Descripción	Nivel	Dimensión
A.4.6.1	Marco normativo en materia de organización de la Administración Pública Municipal	Gestión	Marco legal
A.4.6.2	Diagnóstico de organización de la Administración Pública Municipal	Gestión	Planeación
A.4.6.3	Programa municipal tendiente a redimensionar la estructura organizacional y tabuladores salariales adecuados a las necesidades de la función pública municipal	Gestión	Programa o acciones
A.4.6.4	Porcentaje de dependencias municipales en función del organigrama óptimo	Desempeño	Eficacia
A.4.6.5	Personal total por cada 1,000 habitantes	Desempeño	Eficacia
A.4.6.6	Relación entre sueldo recibido y sueldo óptimo en función de la población	Desempeño	Eficacia

Fuente: Elaboración propia con datos del INAFED (2014).

Para este estudio, se abarcan los puntos A.4.6.2 al A.4.6.5. Cabe hacer mención que el indicador A.4.6.6, de acuerdo a un sondeo previo, requiere de datos que no proporcionarían los funcionarios, debido a la discrecionalidad de la información.

La administración viene a constituir una función de organización que permite productividad, eficiencia y eficacia en todas las actividades o funciones inherentes al municipio. Específicamente, el objetivo del punto de A.4.6 Organización de la ADM es “redimensionar la estructura organizacional hasta alcanzar niveles óptimos del número de dependencias, personal y tabuladores salariales adecuados a las necesidades de la función pública municipal” (INAFED, Agenda para el Desarrollo Municipal, 2014).

Lo anterior se sustenta en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el artículo 134, que dice: “Los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados”, ello denota la gran importancia que reviste el hecho de que los entes públicos deberán tener una capacidad de gestión y de calidad que aseguren esos resultados.

En el mismo artículo, párrafo cinco dice a la letra: “El manejo de recursos económicos federales por parte de los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se sujetará a las bases de este artículo y a las leyes reglamentarias. La evaluación sobre el ejercicio de dichos recursos se realizará por las instancias técnicas de las entidades federativas a que se refiere el párrafo segundo de este artículo”.

METODOLOGÍA

Se realizó una investigación de tipo exploratoria-descriptiva. Dámaris (2011) señala que hay dos enfoques en el estudio de los municipios: el rural y el urbano, esto, permite dilucidar dos ámbitos distintos en el que también el tipo de atención y de servicio suelen ser diferentes. Para el caso de esta investigación, se abordan los dos, pues se atiende básicamente a dos factores: su población y su fácil acceso geográfico.

Un diagnóstico sobre las fortalezas y debilidades de la administración municipal siempre va a ser necesario, así como la evaluación de las políticas establecidas y la ejecución de las mismas, a efecto de conocer sus amenazas y áreas de oportunidad que deban ser atendidas.

Dentro de todo ese ámbito y a efecto de delimitar el objeto de estudio, es esencial mencionar que de acuerdo al (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegaciones, 2010), México está integrado por 32 entidades federativas que cuenta con un número variado de habitantes en cada una de ellas. El total de municipios es de 2 mil 440 y 16

delegaciones. Cabe destacar el número de municipios que tienen algunos estados tales como Oaxaca que tiene 570, luego Puebla con 217 y Veracruz con 210. En el otro extremo, Baja California y Baja California Sur cuentan sólo con cinco municipios cada uno.

Por lo que se refiere al estado de Zacatecas, tiene 58 municipios, de los cuales se inscribieron diez al Programa de la ADM, los que se muestran a continuación en tabla 4.

Tabla 4. Municipios del Estado de Zacatecas participantes en la ADM.

Municipio	Sección verificada	Habitantes (año 2010)
Calera de Víctor Rosales	Sección: A y B	39,917
Gral. Francisco R. Murguía	Sección: A y B	21,974
Gral. Pánfilo Natera	Sección: A y B	22,346
Guadalupe	Sección: A y B	159,991
Loreto	Sección: A y B	48,365
Pinos	Sección: A y B	69,844
Río Grande	Sección: A	62,693
Trancoso	Sección: A y B	16,934
Valparaíso	Sección: A y B	33,323
Zacatecas	Sección: A y B	138,176

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de INEGI (2010) e INAFED (2015)

El estado de Nuevo León, tiene 51 municipios, de los cuales solo ocho se inscribieron en el año 2015 en la ADM, como lo podemos observar en la tabla 5.

Tabla 5. Municipios del Estado de Nuevo León inscritos en la ADM

Municipio	Sección verificada	Habitantes (año 2010)
Apodaca	A y B	523,370
Gral. Escobedo	A y B	357,937
Guadalupe	A y B	678,006
Iturbide	A	3,558
Montemorelos	A	59,113
San Nicolás de los Garza	A y B	443,273
Santa Catarina	A y B	268,955
Santiago	A	40,469
Valparaíso	Sección: A y B	33,323
Zacatecas	Sección: A y B	138,176

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de INEGI (2010) e INAFED (2015)

El instrumento constó de 12 reactivos, de los cuales 10 fueron de opción múltiple y los últimos dos de complemento. Cabe señalar que se insistió en la respuesta de los diez municipios del estado de Zacatecas, sin embargo, el resultado no fue positivo en su totalidad, pues solo respondieron ocho. En el caso del estado de Nuevo León, se obtuvo la respuesta de nueve municipios (uno de ellos no inscrito en la ADM).

RESULTADOS

De la investigación realizada en los municipios del estado de Nuevo León y de Zacatecas, con base en los resultados presentados por el INAFED en el año 2015, se tiene lo siguiente:

1. El estado de Nuevo León cuenta con 51 municipios de los cuales solo ocho están incorporados al Programa, lo cual representa el 15.7%. De los ocho municipios, cinco tiene más de 200,000 habitantes, entre los que se encuentran: Apodaca, General Escobedo, Guadalupe, San Nicolás de los Garza y Santa Catarina.
2. El estado de Zacatecas cuenta con 58 municipios, encontrándose inscritos a la ADM, diez de ellos, lo que representa el 17.2% del total. De los diez municipios ninguno rebasa los 200,000 habitantes.

Se obtuvieron las frecuencias que indican de manera puntual como se está llevando a cabo el uso de los indicadores de la Agenda para el Desarrollo Municipal. A continuación, Wayne (1988) establece que “las correlaciones bivariadas que indican el grado de relación entre cada par que se puedan formar variables de estudio”, además se agruparon los resultados mediante gráficas de barras, cuyos resultados se presentan a continuación:

Indicador A.4.6.2

El criterio de semaforización en verde consiste en: el municipio debe contar con un diagnóstico de organización en primer lugar, su antigüedad no debe ser mayor a tres años, además debe contener todos los elementos que se muestran en la gráfica 2 y, por último debe estar actualizado, entendiéndose por tal, que los documentos referidos en la misma gráfica deben ser avalados por la administración en turno.

En la gráfica 1, se aprecia lo siguiente:

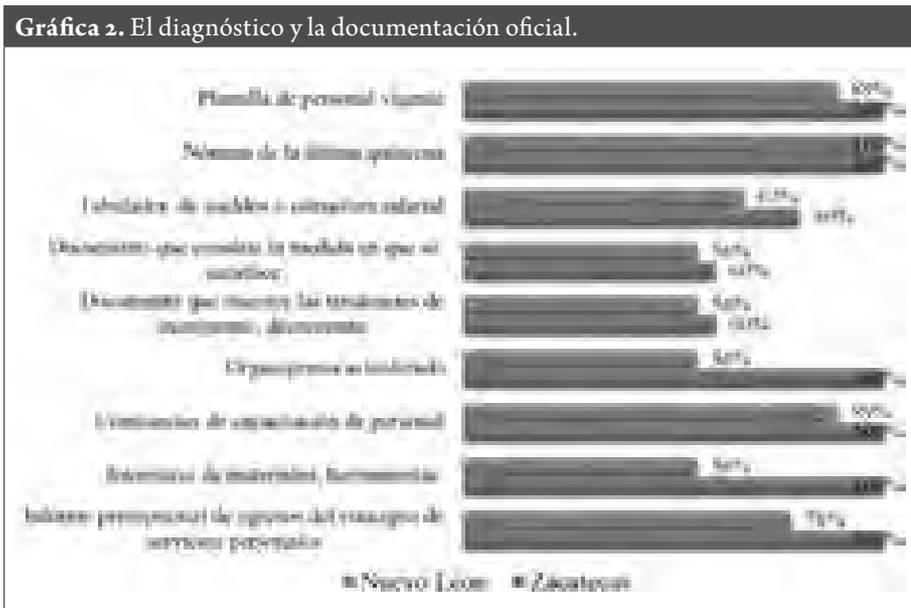
- En el estado de Zacatecas sólo cinco municipios de los ocho, cuentan con un diagnóstico de organización. Es necesario señalar que el diagnóstico



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en los cuestionarios.

puede formar parte de otro documento de mayor alcance según lo establece el INAFED.

- Mientras que en el estado de Nuevo León, cuatro de los municipios cuenta con ese documento y cinco no.



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en los cuestionarios.

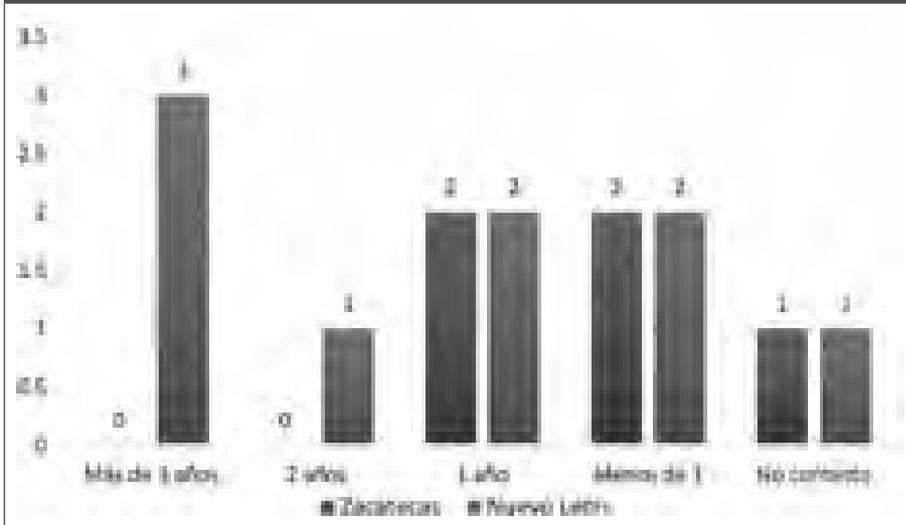
- En el estado de Zacatecas, de los cinco municipios que cuentan con el diagnóstico de organización, casi todos los funcionarios municipales



responden que contiene todos los elementos, sin embargo, carecen de un documento que muestre las tendencias de incremento, decremento o estabilización en el número de personas que laboran en el municipio en primer lugar, enseguida, en dos municipios el documento no contempla un apartado que constate la medida en que se satisface o se atienden las necesidades colectivas de bienes y servicios con base en el personal existente y por último en una de las alcaldías no incluye el tabulador de sueldos según lo muestra la gráfica 2.

- Por lo que respecta al estado de Nuevo León, coincide en la carencia de los mismos elementos y adicionalmente, el diagnóstico de organización no incluye el inventario de materiales y herramientas maquinaria e infraestructura (año inmediato anterior), así como en algunos casos el informe presupuestal de egresos del concepto de servicios personales.

Gráfica 3. La antigüedad del diagnóstico de organización.



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en los cuestionarios.

En la gráfica 3, se muestra que:

- En el estado de Zacatecas, la antigüedad del diagnóstico de organización es menor de tres años en cuatro de los municipios encuestados, mientras que uno de ellos no contestó. Este aspecto si se cubre de acuerdo a los requerimientos por el INAFED.
- En el estado de Nuevo León, el diagnóstico de tres municipios rebasa los tres años de antigüedad, cuatro se encuentran dentro del parámetro establecido y uno de ellos no contestó.

Indicador A.4.6.3

El INAFED a través de sus dependencias estatales, verifica que las administraciones municipales cuenten con un Programa Municipal enfocado a optimizar el uso de los recursos públicos, redimensionar su estructura organizacional y establecer tabuladores salariales adecuados a las necesidades de la función pública. Para lograr el criterio de semaforización en verde, se requiere que los municipios hayan elaborado este documento pero además que cuente con todos los elementos que se marcan en la gráfica 5.



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en los cuestionarios.

Con base en la gráfica 4, se tuvieron los siguientes resultados:

- En el estado de Zacatecas, sólo el municipio de Zacatecas cuenta con este Programa, seis municipios no lo tienen y un municipio no contestó. Cabe aclarar que este documento puede formar parte de otro de mayor alcance, tal como lo establece el INAFED.
- En el estado de Nuevo León, seis municipios si cuentan con este documento y tres no.

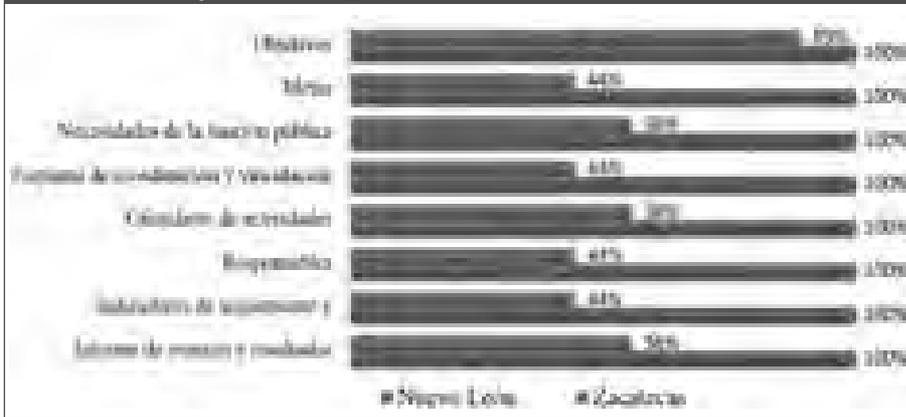
De acuerdo a la gráfica 5, se tiene lo siguiente:

- En relación a los elementos que debe contener el programa tendiente a redimensionar la estructura organizacional y los tabuladores salaria-

les, en el estado de Zacatecas el municipio de Zacatecas afirma que reúne todos los requisitos a excepción del referente a estrategias y líneas de acción.

- Mientras que en el estado de Nuevo León, dicho documento existe, no obstante, carece de elementos importantes como son las metas, el esquema de coordinación y vinculación, calendario de actividades, responsables de las actividades, indicadores de seguimiento e informe de avances y resultados casi en un 50%.

Gráfica 5. El Programa Municipal y sus elementos.

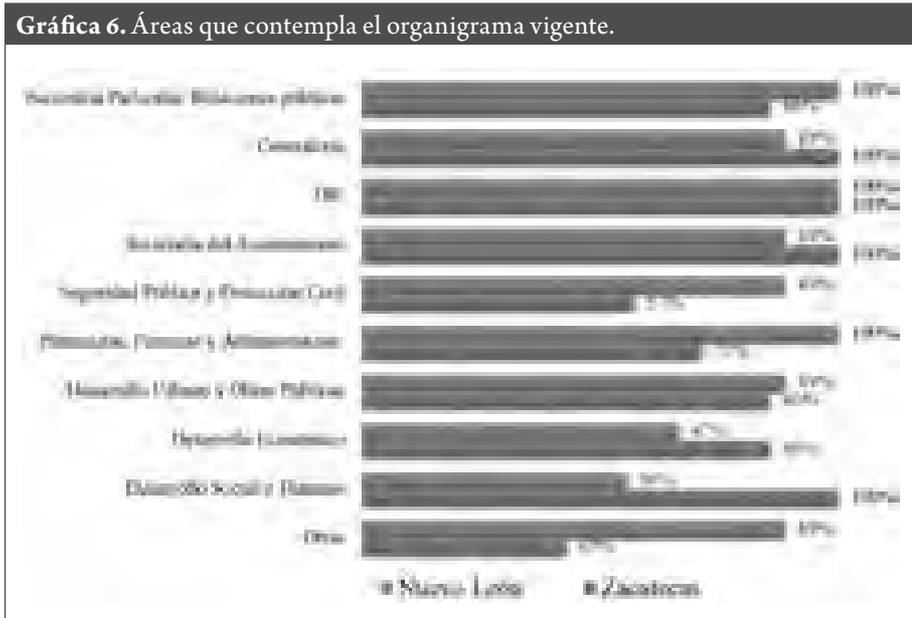


Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en los cuestionarios.

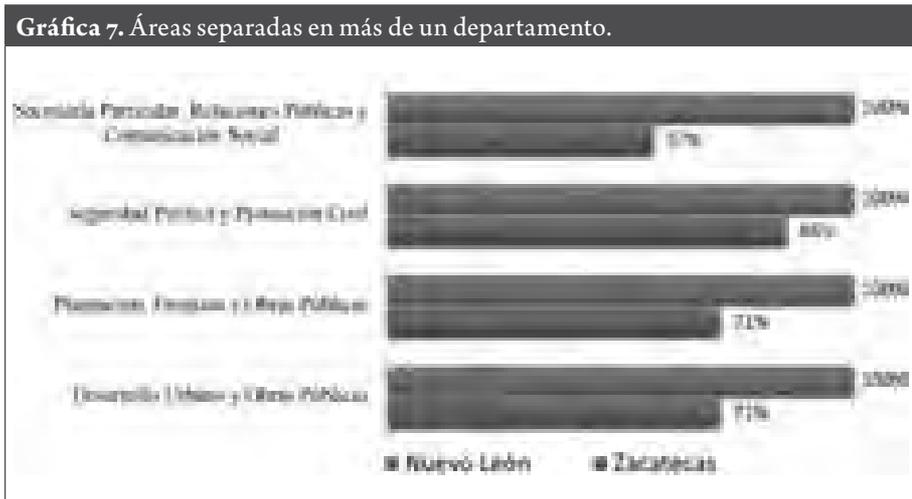
Indicador A.4.6.4

Respecto al indicador A.4.6.4 Porcentaje de dependencias municipales en función del “organigrama óptimo” la semaforización en verde indica que para municipios de hasta 200,000 habitantes (tal es el caso del Estado de Zacatecas, no siendo así para el estado de Nuevo León) el número máximo de dependencias que integran el organigrama óptimo es igual a 13.

- En la gráfica 6, se observa que en promedio siete de los ocho municipios del estado de Zacatecas cuentan con un organigrama óptimo, aun cuando no hayan elaborado el Programa tendiente a redimensionar la estructura organizacional y los tabuladores salariales. Sin embargo, hay algunas de las áreas en las cuales no coincide su conformación de acuerdo a lo establecido en la ADM. Uno de los municipios no contestó.
- En el estado de Nuevo León, casi todos los municipios también cuentan con un organigrama óptimo, excepto uno de ellos, sobre todo en lo que se refiere a la conformación de las áreas de Desarrollo Económico y Desarrollo Social y Humano.



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en los cuestionarios.



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en los cuestionarios.

Con base en la información de la gráfica 7, se encontró lo siguiente:

- En el estado de Zacatecas algunos municipios como Calera, Pinos, Trancoso y Zacatecas no tienen conformadas las áreas, tal como se tiene propuesto por la ADM, sino bajo otro esquema diferente.
- En el estado de Nuevo León, todas las áreas están integradas por más de un departamento.

Indicador A.4.6.5

- Cabe señalar que en los dos estados, los funcionarios no contestan con exactitud el número de personas que laboran en el mismo.

El resultado final se aprecia en las gráficas 8, 9 y 10, que en forma resumida, expresan lo siguiente:

- En la gráfica 8, se observa que el estado de Zacatecas, tiene cuatro municipios, que equivale a un 50% de bajo nivel de organización, un municipio tiene un nivel medio con el 12.5% y 3 un nivel aceptable con el 37.5%.
- En la gráfica 9, el estado de Nuevo León, tiene 3 municipios con un nivel bajo y tres con un nivel regular, que equivale a un 37.5% en ambos casos, mientras que el 12.5% que corresponde a solo dos municipios tienen un nivel aceptable de organización.
- En la gráfica 10, se muestra de forma comparativa los resultados anteriores, apreciándose que Zacatecas presenta un alto nivel de organización en tres municipios, mientras que en Nuevo León sólo en dos. No obstante, se observa que Nuevo León tiene tres municipios que tienen una regular organización, mientras que Zacatecas, solo uno; además éste último, tiene un bajo nivel de organización en cuatro municipios y en Nuevo León solo tres.

Con lo expuesto anteriormente, se cumple con el propósito de la investigación el cual tiene como propósito fundamental, diagnosticar el estado actual que guardan los municipios en relación a su organización administrativa y que se encuentran inscritos en la ADM.

Gráfica 8. Nivel de organización municipal en el estado de Zacatecas



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en los cuestionarios.



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en los cuestionarios.



Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida en los cuestionarios.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

- A efecto de sistematizar su información, cumplir con algunas de las funciones constitucionales que les han sido encomendadas a los municipios, asimismo, entrar a una dinámica siempre necesaria, de evaluación del desempeño, es trascendental que los municipios se inscriban voluntariamente a la Agenda para el Desarrollo Municipal.

- Tomando como base la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del estado de Zacatecas y de Nuevo León, falta una mayor apertura por parte de los funcionarios públicos adscritos a las alcaldías, para que brinden una información completa y sistematizada a todos los niveles y específicamente, aquella relacionada con investigaciones cuyos resultados puedan contribuir al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de sus municipios.
- La falta de respuesta de algunos funcionarios presupone situaciones adversas que inciden en la no observancia de la Ley antes mencionada.
- Se requiere voluntad política por parte de los Presidentes Municipales, a efecto de que inscriban a sus municipios al Programa de la Agenda para el Desarrollo Municipal y un conocimiento pleno sobre los beneficios que trae consigo al interior de sus administraciones.
- Se visualiza una falta de planeación, pues carecen de elementos fundamentales desde el punto de vista organizativo, en donde se manifieste el rumbo que ha de seguir la administración pública municipal.
- Se presume una falta de seguimiento y continuidad en las actividades de las administraciones municipales, debido a los cambios en los H. Ayuntamientos, cada tres años; y para el año de 2016 de dos años. Asimismo, a la modificación permanente de leyes y/o estatutos, cambios en las reglas de operación del gasto corriente y en los procesos administrativos, entre otros aspectos.
- La Administración Pública, carece de un diagnóstico formal que permita establecer institucionalmente un ciclo continuo en las funciones de cada uno de los que conforman los municipios, que les permita conocer las condiciones administrativas sobre la cuales se está trabajando, pero sobre todo, si éstas están orientadas a la satisfacción de las necesidades sociales de sus habitantes.
- Otra investigación que se derivada de la presente, es analizar e indagar aquellos municipios que no se encuentran inscritos en el Programa, a efecto de conocer el nivel de organización que tienen, pero sobre todo las razones por la cuales no les ha interesado ingresar al mismo.

Recomendaciones

- Se propone una mayor vinculación entre las Instituciones de Educación Superior (IES) y los gobiernos municipales para que de manera conjunta se elabore un programa de capacitación por niveles jerárquicos a efecto de fortalecer aquellas áreas en donde existan áreas de oportunidad que puedan cubrirse.

- De igual forma, se sugiere diseñar acciones encaminadas a la concientización de los Presidentes Municipales de la importancia que deriva de aplicar y observar los indicadores establecidos en la ADM.
- Proponer mayores incentivos económicos a los municipios que se inscriban y que posteriormente que observen en su totalidad los parámetros del Programa de la Agenda para el Desarrollo Municipal

BIBLIOGRAFÍA

- Albers, H.H. (1984). *Principio de Organización y Dirección*. México, D.F.: Limusa.
- Castelazo, J.R. (2007). *Administración Pública, una visión de Estado*. México, D.F.: INAP.
- Certo, S.C. (1992). *Administración Moderna*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de los nuevos tiempos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* (última reforma publicada el 29 de enero de 2016). México, D.F.: Recuperado en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1>.
- CPEUM (2016). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México, D.F.: Diario Oficial de la Federación.
- Dámaris, G.M. (2011). El municipio en México. *Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM*, 19-35.
- Daniel, W.W. (1988). *Estadística con aplicación a las Ciencias Sociales y a la Educación*. México, D.F.: Mc gRA.
- Guerero Orozco, O. (1997). *Principios de la Administración Pública*. Colombia: Escuela Superior de Administración Pública.
- INAFED (2016). *Agenda para el Desarrollo Municipal*. México, D.F.: Secretaría de Gobernación.
- (2014). *Agenda para el Desarrollo Municipal*. México, D.F.: Secretaría de Gobernación.
- (2012). *Los municipios en México: Facultad reglamentaria*. México, D.F.: Secretaría de Gobernación.
- (2004). *Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, l Agenda 21 desde lo Local*. Mexico, D.f.:. Secretaría de Gobernación.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, I. (2010). *Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegaciones*. México, D.F.: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, I. (2010). *Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegaciones*. México, D.F.: INEGI.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, I. (2013). *Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegaciones*. Aguascalientes, Ags.: INEGI.
- Ley orgánica de la Administración Pública del Estado de Zacatecas (01 de Enero de 2013). *Periódico Oficial del Estado de Zacatecas*.
- ONU (1992). *Programa 21 o Agenda 21*. Río de Janeiro, Brasil: Organización de las Naciones Unidas.
- Penagos, S. (2009). La reconversion de los procesos gubernamentales en Mexico con un enfoque hacia la mejora, el desempeño y los resultados . *Revista de Administraci'on Publica* .
- (s.f.). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. México, D.F.: Diario Oficial de la Federación.
- Reyes-Ponce, A. (2004). *Administracion Moderna*. México: Limusa.
- Wayne, D.W. (1988). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales y a la Educación*. México, D.F.: Mc Graw Hill/Interamericana México.

Páginas de internet consultadas

- ONU, Programa 21 <http://www.cinu.mx/temas/medio-ambiente/programa-21/>
<http://www.ecologiaverde.com/que-es-la-agenda-21/#ixzz44QyuALBm>



DRUCKER PARA TODOS LOS DÍAS

DRUCKER FOR EVERY DAY

Fecha de recepción: 01/10/2015 Fecha de aceptación: 30/11/2015

Cuauhtémoc Celaya-Corella¹

El final del siglo xx, la evolución en la dirección de las empresas, la marcó un pensador que fue conocido en el mundo académico de los Estados Unidos como el *Filósofo de la Gerencia*. Reconocido mundialmente por las grandes corporaciones transnacionales, Peter Drucker vino a darle a la función gerencial, el nivel de importancia ejecutiva, del cual carecía antes de él. Los grandes modernizadores de la administración, enfocaron sus conocimientos y esfuerzos al diseño y mejora de los procesos, a la implementación de la calidad y su control, al esquema organizacional, pero ninguno entró al despacho que decía GERENCIA, averiguó que se hacía y en que se podía mejorar lo que se hacía.

Peter Drucker fue observando como los factores humanos tenían que ser tomados en cuenta por la gerencia, si quería que la organización lograra éxitos con los procesos, los sistemas, el control de calidad, la innovación y el valor hacia el mercado. Darle al factor humano su lugar en el desempeño, sumándole una conceptualización del entorno y buscando embonar el trabajo de todos en los esquemas en que se van moviendo los mercados, le podría dar a la empresa, el posicionamiento requerido al esfuerzo realizado y, por tanto al éxito.

De los libros escritos por Peter Drucker, su amigo y colega economista, Dr. Joseph A. Maciariello, obtiene las reflexiones más adecuadas a la tarea de la

¹ Licenciado Cuauhtémoc Celaya-Corella, Licenciado en Administración de Empresas. Profesor de medio tiempo de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Profesor de tiempo completo en la Universidad de Occidente. Domicilio: Avenida de las Américas, Módulo IV, Colonia Universitarios, Culiacán, Sinaloa, México, Teléfono: 016677521859 Ext. 106, Correo electrónico: celayacorella@hotmail.com

gerencia, y la presenta en este libro que tituló *Drucker para todos los días*. En él, además de provocar la reflexión con la lectura, deja un consejo en cada página para que el lector, el empresario o el estudiante se forme un concepto filosófico de la tarea que el importante puesto de gerente de empresa, debe de tener.

Liderazgo, futuro y gerencia se suscitan a través de las páginas, tocando cada responsabilidad a cargo de la gerencia. Se adelanta a los nuevos criterios que desde su perspectiva eran tendencia en el uso de los sistemas computacionales y su impacto en el desarrollo operativo, las nuevas conductas derivado de ello, la participación de la empresa en la civilización de las ciudades, las funciones de investigación que le corresponden a las empresas, el valor hacia el mercado, el cuestionamiento del yo gerente y en que participo para cambiar, el trabajo interno de dirigir, la empresa ante la tendencia ecológica, la ética de la empresa y su responsabilidad social.

Nada dejó por fuera Drucker cuando visualizó a la gerencia y su sentido de responsabilidad. Separarse de ese sentido, decía, acarreará en el mediano plazo, debilitamiento social, demeritamiento de los valores, y por tanto, la aparición de los grandes obstáculos que frenan el desarrollo. A saber: el burocratismo social de la empresa, la corrupción, el engaño y, posteriormente, la pérdida del respeto y la obediencia a la misión de la empresa y a la autoridad establecida.

En esa visión crítica de Drucker, el sentimiento de una actitud gerencial debe permear en todo el personal. Eso lo confirma señalando: “La exigencia de una *actitud gerencial*, incluso por parte del trabajador de menor rango, es una innovación”. A partir de este criterio, la obligación de la gerencia es para el académico Drucker, una tarea irrenunciable y por tanto adquiere categoría de natural al trabajo que debe desarrollar quien ocupa el cargo de gerente. Llevar a ese grado el sentimiento que debiera privar en el equipo de trabajo, lograría una rápida integración humana y en trabajo en equipo que lograría elevadas calificaciones en lo que plantearan, desarrollaran y ejecutaran. Pero, en la condición latina, el buscar despertar esa actitud, esa conducta, no produce motivación a los gerentes, y a veces “da miedo” que el personal se supere.

Dentro de la generación académica de escritores de fines del siglo xx, contemporáneos a Drucker, puede decirse que ninguno, o tal vez muy pocos, visualizaron el futuro con tanta precisión como este pensador de origen austriaco. Fue el primero en afirmar que la sociedad del futuro sería la sociedad del conocimiento, y lo basaba en tres criterios: el conocimiento viaja aún más fácilmente que el dinero, la movilidad hacia arriba es para todo mientras esté basada en una educación formal que es fácilmente adquirible y, el potencial para el fracaso, e igual para el éxito, pues cualquiera podrá adquirir los medios de producción, es decir, el conocimiento requerido para el empleo. A partir de esto señaló, las organizaciones serán altamente competitivas.

Con respecto a esta visión de futuro, expresó en una conferencia ante empresarios: La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes.

Con una frase, delineó el perfil que debe tener un gerente: “Ninguno debería ser nombrado para una posición directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades, en vez de sobre las fortalezas de las personas”.

Gustaba a los grandes consorcios y corporativos, porque veía con claridad en donde podría la empresa perder su posicionamiento. Por ejemplo, dijo que no importaba que las ventas subieran, a menos que éstas lo hicieran como respuesta de estar logrando mayor penetración en el mercado. Porque, decía también: hay un engaño oculto en muchos directivos que creen que la empresa avanza porque vende más, pero esto no es válido si está perdiendo posición de mercado. Eso lleva a entender que los gerentes se preocupan más por vender y no por afianzarse en el mercado. Error muy común, lo señalaba en muchos gerentes.

Fue un seguidor de la innovación empresarial en todos sus campos, por supuesto que todo era a partir de una sólida posición gerencial. Se basaba en que la mortandad de nuevos productos y servicios, se debía al desconocimiento que los gerentes tienen de las estrategias empresariales. La estrategia empresarial correcta, tienen una altísima probabilidad de éxito, señalaba.

En su círculo del conocimiento, recomienda que cada gerente debería provocar su propia obsolescencia. Y recargaba su criterio en un axioma sencillo, decía: “Es mejor que el gerente haga obsoleto su producto o servicio, a que lo haga la competencia”. Es decir, para él, el término *esperar a ver qué hace la competencia*, no es un esquema de alta administración, es más bien mediocridad administrativa. Él impulsaba a que los gerentes de grandes corporaciones, pusieran a trabajar a sus laboratorios de investigación en nuevos productos, sin importar si el resultado de esa investigación taladra la posición que se tenga en el mercado. Dar saltos de canguro, es mejor que el paso acompasado y seguro de una tortuga. Con ello se refería a las gerencias tardadas en responder a las tendencias de los mercados, y en aquellas organizaciones que tardaban mucho en “aprender” lo que hacían. Por eso asegura que las grandes compañías automotrices del oriente, le ganaron el mercado a las convencionales industrias automotrices norteamericanas. Veía venir de oriente, una corriente de administración basada en los logros de los equipos de trabajo, más que en los sistemas burocráticos, que no se percataron de cuándo cambiaron las coordenadas empresariales y cuándo las tendencias doblaron y cambiaron rumbos económicos y sociales.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Drucker, P.F. y Marciariello, J.A. (2006), *Drucker para todos los días*. 366 días para reflexiones clave para acertar en sus negocios. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

GENERALIDADES

La *Revista de Investigación en Ciencias Administrativas* es una alternativa de comunicación científica que tiene la finalidad de publicar textos originales con altos estándares de calidad sobre temáticas en ciencias administrativas a nivel internacional, nacional y estatal. Sus destinatarios son investigadores que trabajan temas de administración en cualquier tipo de organización, así como directivos, especialistas e interesados en temáticas referidas a las ciencias de la administración; como administración, competitividad organizacional, finanzas, inversiones, planeación estratégica, desarrollo empresarial, recursos humanos, mercadotecnia, negocios internacionales, estudios fiscales, gestión de valor, estudios de género y sostenibilidad empresarial, control y evaluación organizacionales en empresas públicas y privadas.

Se recibirán artículos científicos y reseñas bibliográficas. Cabe mencionar que los artículos a publicarse deberán ser contribuciones originales y relevantes en el campo de las ciencias administrativas. Deben destacar principalmente la justificación de su aportación y el rigor teórico metodológico. La extensión de los artículos será de entre 4 000 y 10 000 palabras incluyendo tablas, figuras y referencias bibliográficas. Todas las citas deben estar referenciadas en el estilo APA en su última edición (a la fecha es la sexta edición), por lo que se recomienda ampliamente utilizar la función de “Referencias” del Word o un programa como el End Note para cumplir estrictamente con el estilo señalado. Todas las referencias bibliográficas deberán citarse en el cuerpo del artículo y, al seguir el estilo APA, no deberán separarse por el tipo de fuente, sino que estarán listadas en orden alfabético. Se permite utilizar notas al pie de página para realizar alguna explicación pertinente, pero no para citar autores.

El título de los artículos, el resumen y las palabras clave estarán en español e inglés. Se recomienda que el título no exceda las catorce palabras. El resumen contendrá un máximo de 400 palabras e indicará básicamente qué se hizo, cómo se hizo y cuáles son los resultados relevantes que se presentan. Se colocarán entre cuatro y cinco palabras clave.

La estructura básica de un artículo científico es la siguiente:

- Título (Español e inglés)
- Resumen (Español e inglés)
- Palabras clave (Español e inglés)

- Cuerpo del documento:
- Introducción (Compuesta por los antecedentes, planteamiento del problema, objetivos y justificación del estudio).
- Revisión de la literatura
- Métodos
- Resultados y discusión
- Conclusiones
- Referencias.

Las reseñas críticas de libros especializados presentarán una breve introducción con la descripción del contenido de la misma. Presentará principalmente argumentación pertinente que muestre la relevancia de su consulta. La extensión de las reseñas será de un máximo de 3000 palabras. Se incluirá en el cuerpo del documento una imagen de la portada del texto reseñado.

REQUISITOS DE FORMA

Los artículos científicos y reseñas, deben presentarse en el procesador de textos Microsoft Word, tipo de letra Times New Roman a 12 puntos e interlineado de 1.5.

Todos los artículos deberán numerar consecutivamente cada uno de sus apartados a partir de la introducción. Se recomienda consultar el estilo APA en su sexta edición para tal efecto. A continuación se muestra la numeración típica recomendada para este estilo. Nótese que los títulos de primer y segundo nivel no llevan punto final, mientras que el título de tercer nivel sí lo lleva. Para mayores niveles de estructuración en el cuerpo del trabajo consultar el tercer capítulo del manual APA señalado.

1. Introducción
 - 1.1. Antecedentes
 - 1.2. Planteamiento del Problema
 - 1.3. Objetivos
 - 1.3.1. Objetivo general.
 - 1.3.2. Objetivos específicos.

Todas las páginas del documento deberán numerarse en el centro de la parte inferior, incluidas las páginas que contengan el resumen y referencias.

Las tablas y figuras serán numeradas de forma consecutiva, utilizando la palabra completa (Tabla o Figura y después del número se colocará un punto, a continuación la descripción correspondiente). Se cuidará incluir todo material gráfico en su programa original para facilitar su manejo posterior. En el caso de las imágenes se deberá cuidar la nitidez respectiva. Las descripciones de las tablas se colocarán en el encabezado y de las figuras en el pie de las mismas. Se

deberá hacer referencia a tablas y figuras por su número en el cuerpo del trabajo. Evitar hacer referencia a ellas como “en la siguiente (o anterior) figura”. El tamaño de letra de la descripción de tablas o figuras será de 11. Todo material gráfico que no sea una tabla se denominará figura. Todo material gráfico no original deberá tener el permiso de reproducción respectivo, esto es responsabilidad exclusiva de los autores.

CITAS Y REFERENCIAS

Las citas textuales o directas deben incluirse entrecomilladas e incluidas en el párrafo cuando son de menos de cuarenta palabras. Cuando una cita textual es de más de cuarenta palabras debe colocarse, en un párrafo aparte con sangría izquierda a lo largo del párrafo citado. Revisar el manual APA para ejemplos específicos. En este tipo de citas deberá indicarse el número de la página de donde fue tomada la información respectiva. Esto último es indispensable por el seguimiento que se pueda dar a la información contenida en los artículos citados.

Se deberá seguir el orden “apellido, año” para la elaboración de las citas. Es importante señalar que en español se recomienda citar a los autores por sus dos apellidos, sin embargo, se debe consultar la forma en como los propios autores citados se referencian a sí mismos para evitar ambigüedades. Se recomienda ampliamente cuidar la elaboración de las citas para no repetir la información dentro de un mismo párrafo, por ejemplo cuando se hace referencia al apellido del autor de un documento leído dentro de la narración propia del párrafo y además se incluye el apellido entre paréntesis.

Por ejemplo: (Stern, 2002, pp. 78-79), o bien (Stern & Thomas, 2002, p. 79).

REQUISITOS PREVIOS Y PROCEDIMIENTO PARA LA REVISIÓN Y ENVÍO DE ORIGINALES

Los artículos remitidos deben cumplir estrictamente con todos los requisitos señalados en este documento para que puedan ser contemplados para su evaluación en ICA, de no ser así, serán devueltos a los autores. Es necesario, por tanto, leer cuidadosamente este documento debido a que será motivo de rechazo su incumplimiento.

Los documentos recibidos pasan por una revisión inicial de la dirección editorial de la revista que permite identificar si los artículos enviados cumplen con las características de originalidad e inédito según la convocatoria y los elementos estructurales y de forma señalados. Una vez aprobada esta primera etapa se enviará un correo electrónico al autor principal, en un máximo de 15 días, que indique si se ha pasado al arbitraje doble ciego de manera anónima por pares académicos externos. De haber pasado esta primera etapa se señalará si el ar-

título se aprueba sin correcciones, en un máximo de 60 días naturales. El artículo podrá aprobarse con correcciones mínimas, con correcciones mayores o se rechazará. El dictamen del arbitraje es inapelable y se envía con los comentarios respectivos al autor principal. Si el artículo es aceptado los autores se comprometen a realizar las correcciones señaladas en un máximo de cinco días naturales. El comité editorial se reserva el derecho de rechazar el artículo para su publicación de no acatarse los comentarios emitidos en el arbitraje doble ciego.

El envío de documentos para revisión deberá ser acompañado de cinco archivos: a) archivo que contenga los datos generales de los autores; b) documento de artículo o reseña bibliográfica para su arbitraje y publicación sin los nombres de los autores; c) documento con declaración de que el original es inédito y que no está en proceso de revisión en otra publicación; d) archivos originales de tablas y figuras; y e) en caso de ser aceptado el documento publicable se firmará una carta de cesión de derechos. Para lo anterior, se cuenta con formatos anexos a este instructivo relativos a datos generales de los autores, carta de originalidad y carta de cesión de derechos.

Para preservar el anonimato en el proceso de arbitraje se deberá omitir el nombre del autor o autores en el cuerpo del trabajo. Por lo que el archivo adicional de datos de autores deberá contener la siguiente información:

- En español y en inglés el título del trabajo, resumen y palabras clave.
- Tipo de documento enviado (reseña o artículo de investigación)
- Nombre completo del autor o autores, grado académico y perfil profesional correspondiente.
- Función académica principal desempeñada en su institución de adscripción (investigador, profesor, profesor-investigador, tiempo completo, etc.).
- Nombre completo de la institución de adscripción.
- Dirección, teléfono y fax de la institución de adscripción sin abreviaturas.
- Número del CVU de Conacyt o bien en caso de que su residencia sea diferente a México indicar el número del CVU de la Institución de Ciencia y Tecnología afín a su país.
- Nivel del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) Conacyt, o bien, el reconocimiento nacional de investigadores que sea afín en su país.
- Correo electrónico de cada autor.
- Domicilio para el envío de la revista.

ACUERDO DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Los artículos y reseñas bibliográficas publicados en la *Revista ICA* serán propiedad de la revista y se aceptará el proceso para el procedimiento de evaluación y publicación respectiva, de forma que quedan aceptados de antemano los derechos de distribución y reproducción.

Envío de trabajos. Los trabajos deberán enviarse por correo electrónico a la directora editorial, Deyanira Bernal Domínguez (icafca@uas.edu.mx) como archivo adjunto. También pueden enviarse por correspondencia física a la siguiente dirección:

COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

de la Facultad de Contaduría y Administración

de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

Boulevard Universitarios y Avenida de las Américas, Módulo IV,
Colonia Universitaria. Código Postal 80013, Culiacán, Sinaloa, México.

Teléfono: 01 (667) 7- 52-18-59 extensión 106, Fax (01) (667) 7- 52-18-59

correo: icafca@uas.edu.mx



Precio del ejemplar
\$50.00 m.n.

Suscripción Anual y envío \$200.00 m.n.

Coordinación General de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

Boulevard Universitarios y Avenida de las Américas,
Módulo IV, Colonia Universitaria. Código Postal 80013,
Culiacán, Sinaloa, México. Facultad de Contaduría y Administración.
Teléfono: 01667 7521859, extensión: 106. fax 01667 7521859

Dirección en la que desea recibir la Revista

Nombre completo:

Calle

Colonia

Ciudad

Teléfono (lada)

Correo electrónico

Número

CP

Estado

Investigación
en Ciencias
Administrativas



Investigación en Ciencias Administrativas
se terminó de imprimir en los talleres
de SERVICIOS EDITORIALES ONCE RÍOS, S.A. de C.V.
Culiacán, Sinaloa, México el 31 de marzo de 2016.
Tiraje: 1000 ejemplares.

