

InnOvaciOnes de NegOciOs

Año 13 Número 25, Enero-Junio 2016

Comité Editorial

Líneas de investigación en Administración

- Dr. Gustavo Alarcón Martínez, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, (Gestión Pública)
- Dr. José Nicolás Barragán Codina, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, (Negocios Internacionales)
- Dra. Mónica Blanco Jiménez, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, (Negocios Internacionales)
- Dr. Jean Charles Cachon, *Laurentian University*, (Negocios Internacionales)
- Dr. Jesús Gerardo Cruz Álvarez, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, (Innovación Tecnológica)
- Dr. Joel Mendoza Gómez, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, (Gestión del Capital Humano)
- Dr. Miguel Ángel Palomo González, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, (Innovación Tecnológica)
- Dr. Luis Arturo Rivas Tovar, *Instituto Politécnico Nacional*, (Gestión del Capital Humano)
- Dr. Yves Robichaud, *Laurentian University*, (Negocios Internacionales)
- Dra. Karla Anett Sáenz López, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, (Gestión Pública)
- Dr. Juan Rositas Martínez, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, (Gestión del Capital Humano)
- Dr. Tagi Sagafi-Nejad, *Texas A&M International University*, (Negocios Internacionales)
- Dr. José Sánchez Gutiérrez, *Universidad de Guadalajara*, (Negocios Internacionales)

Líneas de investigación en contaduría

- Dr. Josep Maria Argilés Bosch, *Universidad de Barcelona*, (Contaduría)
- Dr. David Ceballos Hornero, *Universidad de Barcelona*, (Finanzas)
- Dr. Klender Aimer Cortez Alejandro, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, (Finanzas)
- Dr. Heriberto García Núñez, *Texas A&M International University*, (Contaduría)
- Dra. Adriana Verónica Hinojosa Cruz, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, (Impuestos y Estudios Fiscales)
- Dra. Martha del Pilar Rodríguez García, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, (Finanzas)
- Dra. María Luisa Saavedra García, *Universidad Nacional Autónoma de México*, (Contaduría)
- Dra. María Teresa Sorrosal, *Universitat Rovira i Virgili*, (Finanzas)
- Dr. Eduardo Javier Treviño Saldivar, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, (Finanzas)
- Dr. Juan Paura García, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, (Impuestos y Estudios Fiscales)
- Dr. Adrián Wong Boren, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, (Contaduría)

CARTA DE LA DIRECTORA

La tecnología es omnipresente y este camino a los servicios digitales está rescatando un papel cada vez mayor en todo lo que hacemos: Por ejemplo podemos percibir que ha ayudado a satisfacer el crecimiento, ha alterado panoramas de la industria, se ha convertido en catalizador de nuevos modelos de negocios, productos, servicios y prácticas.

Sacar ventaja de este fenómeno viene a resultar clave tanto en la innovación como en el crecimiento de las empresas. Desde la promoción de la interconexiones entre dispositivos y otros objetos dentro de la Internet de las Cosas (IoT), pasando por la inteligencia analítica, el aprendizaje automático, la inteligencia artificial y la robótica, o la realidad aumentada; el reto tiene que asumirse por los líderes de negocios quienes son los obligados a producir la fuerza omnipresente, disruptiva de la tecnología.

La transformación digital personifica la oportunidad para que las empresas especulen y operen como organizaciones digitales en la forma en que involucran a sus clientes, capacitan a sus empleados, optimizan sus procesos y transforman sus productos. Esto en las empresas que los están ejerciendo se puede percibir buenos resultados como son: disminución de gastos generales, la conservación de los recursos, el incremento de ganancias y la eficiencia mejorada en sus operaciones.

La metamorfosis digital está sobre nosotros, cada sector, cada empresa ya es parte de este contexto. El cambio está ocurriendo rápidamente y está redefiniendo a cuantiosas industrias, sino es que a todas. Los desafíos a los que se enfrentan las empresas hoy día son complejos y están interconectados y en constante evolución.

Por último, las empresas deben entender que la competencia no se limitará a los jugadores existentes en su industria. En esta nueva era, las organizaciones saben que van a ser superadas si no cambian y funcionan de manera diferente. Tendrán que confrontar nuevos patrones de gestión y administración que les permitan la suficiente flexibilidad para adaptarse a los constantes ajustes en los mercados, pero muy especialmente, a los rápidos cambios tecnológicos.

M.A.E. Ma. Eugenia García de la Peña

InnOvaciOnes de NegOciOs

Año 13 Número 25, Enero-Junio 2016

Contenido

- Savedra, M. E., Galindo, J. P., & Coronado, A. Liderazgo en un centro de atención telefónica de una empresa comercializadora y distribuidora de energía eléctrica en el noroeste de México (Leadership in a call center of a company marketer and distributor electricity in Northwest Mexico) 001 - 021
- Briseño, O., Briseño, A. & Lopez-Lira, A. / El emprendimiento femenino: Un estudio multi-caso de factores críticos en el noreste de México (Female entrepreneurship: A multi-case study of critical factors in Northeastern Mexico) 023 - 046
- Hernández, A. / El control interno contable y fiscal como medida para contribuir a la maximización de los resultados financieros de los negocios (The accounting and fiscal internal control as a measure to contribute to the increasing of the business financial results) 047 - 069
- Araiza, M. J., Zambrano, A. & Ramirez, J. P. / Calidad de los servicios universitarios: Una percepción desde sus actores en una escuela de negocios (Quality of services university: A perception from their actors in a business school) 071 - 095
- Mata, R., Lafuente, R. & Ruiz, F. M. / Organizaciones que aprenden: Nivel educativo medio superior del sector privado (Learning organizations: Private high school level) 097 - 116
- Velarde, O. E., Blanco, M. & Guerra, S. A. / El sector de electrodomésticos de Nuevo León y un análisis teórico de los factores que influyen el desarrollo de proveedores nacionales por parte de las empresas multinacionales (The home appliance industry of Nuevo León and a theoretical Analysis of the factors influencing domestic supplier development on behalf of multinational subsidiaries) 117 – 134
- Garza, I. / Emociones percibidas por los clientes en los encuentros de los servicios para garantizar la lealtad en una relación a largo plazo: Revisión teórica preliminar (Emotions perceived by customers at service encounters to ensure loyalty in a long-term relationship: Preliminary theoretical review) 135 – 144

Liderazgo en un centro de atención telefónica de una empresa comercializadora y distribuidora de energía eléctrica en el noroeste de México **(leadership in a call center of a company marketer and distributor electricity in northwest Mexico)**

María Elena Saavedra Cota[♦]

Juan Patricio Galindo Mora[♦]

José Ángel Coronado Quintana^{*}

Abstract. Using the Multifactor Leadership theoretical model (Bass and Avolio, 1995) was diagnosed the perceived leadership style by 161 workers of a Regional Call Center of a Mexican public company in charge of distribution and marketing of electricity. We used the short version of the MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), Likert-scaled, validating its internal reliability (Cronbach's alpha for each dimension). Statistical analysis included the overall narrative and the use of structural equations (SPSS 19 and Amos, 19). Model results showed the data are consistent with the proposed research model, with a $\chi^2(2)=51.26$, $df=31$, $p=0.012$, $\chi^2/df=1.65$, $RMSEA=0.064$, $CFI=0.99$, $NFI=0.96$ and $TLI=.98$). In general, all goodness of fit indicators manifest a good model fit. The results emphasized the importance of a good transactional leadership style complemented by a good transformational leadership style, to achieve good employee extra effort, effectiveness, and satisfaction.

Keywords: call center, leadership styles, structural equation, transformational leadership, transactional leadership

JEL: M50, C30.

Resumen. Mediante el modelo teórico del Liderazgo Multifactorial (Bass y Avolio, 1995) fue diagnosticado el liderazgo percibido por 161 trabajadores de un Centro de Atención Telefónica Regional, en una empresa pública, mexicana, distribuidora y comercializadora de

[♦] Universidad de Sonora, Luis Donaldo Colosio y Reforma Hermosillo Sonora, México.
Email: maelena@pitic.uson.mx

[♦] Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de los Garza, N.L., México.
Email: patricio.galindom@hotmail.com

^{*} Universidad de Sonora, Luis Donaldo Colosio y Reforma Hermosillo Sonora, México.
Email: coronado@pitic.uson.mx

electricidad. Se utilizó la versión corta del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), con escalamiento de Likert, validándose su confiabilidad interna (alpha de Cronbach por dimensión). El análisis estadístico comprendió la parte descriptiva general y el uso de ecuaciones estructurales (SPSS, 19 y Amos, 19). Los resultados del modelo manifestaron que los datos concuerdan con el modelo de investigación propuesto, con una $\chi^2(2)=51.26$, $gl=31$, $p=0.012$, $\sqrt{2}/gl=1.65$, aceptándose H_a (RMSEA=.064, índices de comparación CFI=0.99, NFI=0.96 y TLI=0.98). Los resultados enfatizaron la importancia del liderazgo transformacional complementado con el estilo transaccional para obtener la satisfacción del cliente, del empleado y la productividad de la organización.

Palabras claves: centro de atención telefónica, ecuaciones estructurales, estilos de liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional

Introducción

Las organizaciones desean obtener altos estándares de productividad, para lo cual, establecen estrategias que les permitan proveer servicios de calidad a sus clientes. En el desarrollo de dichas estrategias, se han considerado a los Call Centre como importantes escenarios de servicio y contacto entre las organizaciones y sus clientes.

Los Centros de Atención Telefónica (Call Centre), desde los años 1990s han sido la más importante forma de contacto con los clientes en las economías de la información. Éstos se han convertido en un generador de empleos, para millones de personas en Estados Unidos y cientos de miles en selectos países de Europa, Australia y recientemente, en India. Desde entonces, aunque la literatura a este respecto no es muy abundante, Russell (2008) ofrece en su publicación un interesante análisis relativo a la investigación que sobre los Call centre ha sido estudiada durante una década. Con respecto a la gestión del recurso humano, dicho autor resalta las diversas perspectivas y en lo que hace a la administración de recursos humanos, se ofrecen algunas relaciones interesantes, como la que ofrece Kinnie et al. (2000a) quien estudia la paradójica relación, entre la vigilancia que ejerce la supervisión de los Call centre y el intento de incluir actividades de diversión como amortiguantes. En este contexto, los esfuerzos deliberados van enfocados para crear culturas idiosincrásicas a través de la participación del personal en juegos de construcción y otros previstos por la administración para fomentar actividades sociales intentando mejorar los aspectos más

opresivos del proceso de trabajo en los Call-centre. Algunos autores (Russell, 2002) han estudiado la “sociabilidad manufacturera” (tipo maquila) que ha caracterizado a muchos centros de llamadas, en tanto que Townsend (2004) y van der Broek (2002) han enfatizado la importancia de trabajar en la construcción y desarrollo equipos de trabajo. Otros investigadores (Batt 1999, 2000, 2002; Hutchison et al. 2000), por su parte, han resaltado la posibilidad de emplear sistemas de prácticas tendientes a desarrollar sistemas de trabajo de alto rendimiento “HPWS”, en tanto que otras aproximaciones lo han intentado mediante los llamados TQM “administración de la calidad total” y procesos de re ingeniería en los Call-centre (Knights and McCabe 1997, 1998). Resulta interesante observar las evidencias encontradas en los casos de estudio de Kinnie et al. (2000b) y Hutchison et al. (2000) quienes comentan las prácticas intituladas “administración de alto compromiso” en las cuales se identifican con el fomento de prácticas de equipos de trabajo (team-building) cuyas actividades estén enfocadas al factor diversión, pero también en que la administración efectúe un selectivo reclutamiento y selección, entrenamiento enfocado, comunicación en dos sentidos, desempeño vinculado con la compensación y seguridad en el empleo y, no sólo, en aliviar las funciones de control de la alta vigilancia electrónica, sino en generar compromiso con los objetivos organizacionales en lo que respecta a la fuerza de trabajo.

El liderazgo es un tema que incide de manera importante en la administración de personal de un Call-centre, en especial cuando el número de transacciones que diariamente se generan entre clientes y personal de la organización estudiada, puede ser generadora de estrés (Coronado, et al, 2010) e influir en el compromiso del personal hacia las metas de la organización (Ali, et al, 2011). Cualquier investigación sobre este tema, sin duda atrae a investigadores y académicos (Bateman y Snell, 2003) ya que directa o indirectamente, consciente o inconscientemente, participan o se ven influenciados por el liderazgo.

Robbins (2000) define el liderazgo como proceso de influir en un grupo para el logro de metas y un líder como alguien que puede influir en los demás y que tiene autoridad gerencial. Los gerentes son considerados exitosos cuando pueden ajustar su comportamiento de acuerdo con los requisitos de la organización, en función de la demanda de la situación que prevalece. Estos administradores pueden adoptar un patrón de liderazgo según las necesidades de la época. El entorno de los negocios en los últimos tiempos,

requiere de líderes y de habilidades de liderazgo extendidas por toda la organización.

El liderazgo que se requiere para dirigir los cambios en las organizaciones, según afirman Bass y Avolio (1990), es el liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional se añade a la efectividad del liderazgo transaccional; el liderazgo transformacional no se sustituye por el liderazgo transaccional. Estudios empíricos de este efecto (Waldman, Bass y Yammarino, 1990) apoyan la suposición de Bass. Los mejores líderes son quienes ostentan ambos estilos: transaccional y transformacional, aunque la tendencia de los principales investigadores en la materia, va en pro del estilo de liderazgo transformacional (Bass, 1999).

Importancia del estudio

En cualquier empresa el liderazgo es un pilar muy importante para su éxito o fracaso, e influye para poder establecer un determinado clima y cultura organizacional (Bass, 1999, p.16). Además, su desempeño es muy importante en la actuación de los individuos, así como los resultados de alta calidad que éstos deben lograr para el crecimiento y sustentabilidad de las organizaciones y de la imagen ante la sociedad.

Los líderes del Call Centre de la empresa estudiada, a través de sus Ejecutivos de Atención Telefónica, requieren dar cumplimiento a indicadores de productividad, ya en grupo [Índice de llamadas atendidas total, Índice de llamadas atendidas, sin abandono]; ya considerando la productividad de su fuerza de trabajo [Porcentaje de ocupación, Porcentaje de disponibilidad, Tiempo promedio de llamadas, Promedio diario de llamadas atendidas por ejecutivo]; ya mediante el cumplimiento de indicadores para identificar la calidad al cliente [Monitoreo de llamadas, Encuestas de salida/atención telefónica], ya a través de medir la eficiencia de los procesos [Porcentaje de cancelación, Porcentaje de rechazo, Porcentaje de improcedentes, Indicadores de operación]. El liderazgo, por ende, influye mucho en los resultados organizacionales. Su gestión es determinante en todos los aspectos de la empresa, para el capital humano y para el cliente, de ahí la importancia de medir las variables de liderazgo en un Call-Centre, para que, a través de su liderazgo, se puedan lograr los resultados de efectividad y la satisfacción esperados (Ahmad y Musarrat, 2010), así como la obtención del

esfuerzo extra que tanto la empresa, como la sociedad, demandan de sus miembros al comprometerlos con la visión de buenos líderes alineados a la misión de la organización.

Objetivos

Objetivo general

Determinar si, mediante las dimensiones del modelo teórico del Liderazgo Multifactorial (Bass y Avolio, 1995), se puede medir el liderazgo percibido por trabajadores de un Centro de Atención Telefónica Regional, en una empresa pública, mexicana, distribuidora y comercializadora de energía eléctrica en el Noroeste de México.

Objetivos específicos

1. Determinar si existe una relación positiva entre los indicadores: influencia idealizada (tributo), influencia idealizada (conducta), inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada, con la dimensión de liderazgo transformacional.
2. Determinar si hay una relación positiva entre los indicadores: recompensa (premio) contingente y administración por excepción activa, con la dimensión de liderazgo transaccional.
3. Determinar si hay una relación positiva entre el liderazgo medido como transformacional y transaccional, con las dimensiones de resultados planteada en el modelo teórico del Liderazgo Multifactorial (Bass y Avolio, 1995).
4. Determinar si el liderazgo transformacional está correlacionado con el liderazgo transaccional.

Preguntas de investigación.

Para el logro de los objetivos precedentes, fueron establecidas las siguientes preguntas:

1. ¿Con los indicadores: influencia idealizada (tributo), influencia idealizada (conducta), inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada, se puede medir la dimensión de liderazgo transformacional?
2. ¿Con los indicadores: recompensa (premio) contingente y administración por excepción activa, se puede medir la dimensión de liderazgo transaccional?
3. ¿Existe una relación positiva entre el liderazgo medido como transformacional y transaccional, con las dimensiones de resultados planteada en el modelo teórico del Liderazgo Multifactorial (Bass y Avolio, 1995)?
4. ¿El liderazgo transformacional está correlacionado con el liderazgo transaccional?

Literatura revisada

Liderazgo transformacional y transaccional

Varios autores (Bass y Avolio Bass, 1985; Bass, 1990; Bass y Avolio, 1994) han desarrollado la teoría de liderazgo transformacional, la cual es una culminación y extensión de trabajos que han aportado Bennis y Nanus (1985), Burns (1978), Tichy y Devanna (1986), entre otros.

En su libro, Bass y Avolio (1994) sugieren que los líderes que son carismáticos y motivan a los empleados los inspiran, consideran individualmente y estimulan sus necesidades intelectuales, por lo tanto, son líderes transformacionales. Dichos autores propusieron que el liderazgo transformacional comprende cuatro dimensiones. La primera dimensión es influencia idealizada. Los líderes consiguen la admiración, el respeto y un alto grado de confianza. Los seguidores tienden a reconocer a los dirigentes y se sienten orgullosos de ser como ellos, los líderes son considerados por sus subordinados por tener un nivel adicional de capacidades, mayor grado de persistencia y una verdadera determinación. En estos líderes se pueden confiar, ya que tienden a hacer las cosas bien, demostrar un alto nivel de ética y conducta moral.

La segunda dimensión es inspiración motivacional. Esta dimensión es reflejada por comportamientos que proveen significado y desafío al trabajo de los seguidores. Esto incluye comportamientos que articulan claras expectativas y demuestran compromiso para diversas metas de la organización. En suma, el espíritu de equipo es levantado a través del entusiasmo y optimismo.

La tercera dimensión es la estimulación intelectual. Los líderes que demuestran este tipo de liderazgo transformacional promueven nuevas ideas y soluciones creativas para los problemas de sus seguidores y alientan acercamientos novedosos para el desempeño de su trabajo.

La cuarta dimensión es consideración individualizada. Esto se ve reflejado por líderes que escuchan atentamente y prestan especial atención a los logros de los seguidores y a sus necesidades de crecimiento (Tracey y Hinkin, 1998, p. 221-222).

Los líderes transformacionales se hacen responsables por el desempeño más allá de expectativas ordinarias, transmiten un sentido de misión, experiencias de aprendizaje estimulante y despiertan nuevas formas de pensar, motivan a los seguidores a hacer más de lo originalmente esperado. Así es como una transformación puede ser lograda por a) el realzamiento en la conciencia de la importancia y el valor de los propios intereses, b) obtención de seguidores para trascender sus propios intereses, o c) alterando o expandiendo las necesidades de los seguidores en la jerarquía de necesidades de Maslow (Bass, 1985).

Liderazgo transaccional

Hater y Bass (1998) definen para este estilo de liderazgo dos dimensiones:

- a) Recompensa contingente: el líder provee recompensas si el desempeño del seguidor está de acuerdo con lo contratado, si el esfuerzo es el necesario.
- b) Administración-por-excepción: el líder evita dar direcciones si las antiguas maneras están trabajando y permite a los seguidores continuar haciendo sus trabajos, como siempre, si las metas de desempeño se conocen (Hater y Bass, 1998, p. 695-696).

A su vez, Dan Hartog, Van Muijen y Koopman (1997), mencionan que todas las teorías del liderazgo transaccional se perfilan con la idea de que las relaciones líder-colaborador están basadas en una serie de intercambios o negociaciones implícitas, entre líderes y colaboradores. Los líderes transaccionales sirven para aclarar los requerimientos de roles y tareas de los colaboradores (Bass y Avolio, 1990, p. 237).

El contraste del liderazgo transaccional con el liderazgo transformacional no significa que no estén relacionados. El liderazgo transformacional puede ser visto como un caso especial de liderazgo transaccional, ambos acercamientos están ligados al logro de alguna meta u objetivo. Existen autores, tales como Avolio & Gibbons, (1988) y Tichy & Devanna, (1986) quienes mencionan que los líderes transformacionales difieren de los transaccionales en que éstos últimos, simplemente no reconocen las necesidades de sus colaboradores, pero también intentan elevar sus necesidades, de menores a mayores, niveles de desarrollo y madurez. Los líderes transformacionales contratan a la persona completa con el propósito de convertir a los colaboradores en líderes.

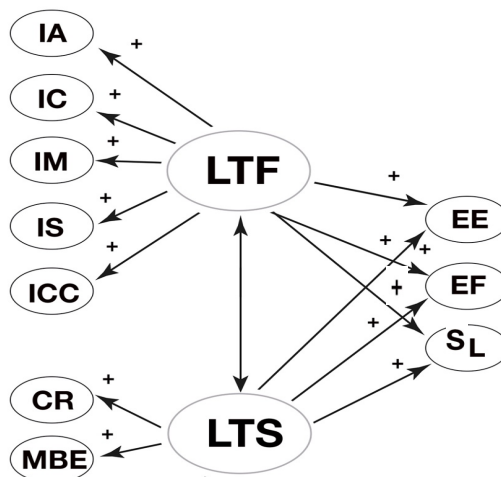
Los cambios basados en transacciones con los colaboradores representan pequeñas, pero a menudo significativas, mejoras en esfuerzo y rendimiento, mientras que los cambios basados en transformación son, generalmente mayores y de orden superior, con respecto al esfuerzo, desarrollo y rendimiento (Bass y Avolio, 1990, p. 241). Como fue mostrado en 1990 por Waldman, Bass y Yammarino, el liderazgo transformacional no reemplaza al liderazgo transaccional, sino que aumenta el liderazgo transaccional, logrando las metas del líder, del colaborador, del grupo y de la organización.

Metodología

Modelo de investigación propuesto

Durante más de treinta años los modelos de liderazgo contemplaron enfoques centrados en aspectos de características de personalidad, aspectos de la conducta del líder, situacionales y de contingencias. Los últimos enfoques sobre liderazgo contemplan aspectos relacionados con la transformación de los individuos y las organizaciones. El modelo para el presente trabajo (Figura 1) considera las siguientes variables:

Figura 1. *Modelo de investigación propuesto para medir liderazgo en el modelo teórico del liderazgo multifactorial (Bass y Avolio, 1995)*



Las dimensiones de liderazgo transformacional (LTF) en el modelo de investigación fueron:

- **Influencia Idealizada (IA).** Son características del líder que se refieren a los atributos carismáticos de influencia en los seguidores, haciendo que éstos se sientan bien, estén orgullosos de estar cerca del líder, ya que sus logros han edificado un respeto hacia su persona. El líder muestra en su persona seguridad y confianza (Mendoza, 2005).
- **Influencia Idealizada (IC).** La forma de actuar del líder fomenta respeto y orgullo en sus seguidores. Su conducta ha generado un modelo a seguir. Se refiere a los aspectos conductuales del líder que guían, dan sentido y orientación a los seguidores. El líder transmite con el ejemplo sus valores y creencias más importantes (Mendoza, 2005).
- **Inspiración Motivacional (IM).** En esta dimensión, el líder refleja sus comportamientos que proveen significado y desafío al trabajo de los seguidores. Esto incluye comportamientos que articulan claras expectativas y demuestran compromiso para diversas metas de la organización. En suma, el espíritu de equipo es levantado a través del entusiasmo y optimismo (Bass y Avolio, 1990). Es entendida por la

capacidad del líder para actuar como un ejemplo para los subordinados, la comunicación de una visión y el uso de símbolos para concentrar esfuerzos (Den Hartog, et al., 1997). El líder posee una gran capacidad para transmitir con optimismo una visión clara de lo que quiere alcanzar e invita a compartirla con sus seguidores, pudiendo motivarlos con sus palabras y uso de símbolos e imágenes. Comunica grandes expectativas, expresa propósitos importantes con gran sencillez (Mendoza, 2005).

- Estimulación Intelectual (*IS*).- Para esta dimensión, el líder estimula, provee a los subordinados un flujo de nuevas ideas desafiantes que se proponen para estimular la revisión de viejas maneras de hacer las cosas (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1990). Despierta un conocimiento de problemas, de sus propios pensamientos e imaginación, y un reconocimiento de su creencia y valores en los subordinados. El estímulo intelectual es evidenciado por la conceptualización, la comprensión, y el análisis de los subordinados hacia los problemas que hacen frente y la generación de soluciones (Yammarino y Bass, 1988). El líder permite a sus seguidores repensar las formas en que hacen las cosas (Bycio, et al., 1995). En términos generales, alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución de problemas (Mendoza, 2005).
- Consideración individualizada (*ICC*).- El uso de la consideración individualizada por parte del líder también contribuye perceptiblemente a los subordinados individuales que alcanzan su capacidad máxima (Yammarino y Bass, 1988). La consideración individual está en que entrena y es mentor, él prevé la regeneración continua y liga al individuo a las necesidades de la misión de la organización (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1990). La consideración individualizada es similar a la encontrada por el estudio de Ohio (Bryman. 1992). En términos generales, el líder presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja (Bycio, Hackett y Allen, 1995). El líder toma en cuenta las específicas necesidades de cada uno de sus seguidores, teniendo una atención personalizada (Mendoza, 2005).

A continuación se mencionan las dimensiones de Liderazgo Transaccional (LTS) incluidas en el Modelo de Investigación:

- Recompensa Contingente (*CR*)- En esta dimensión, el líder describe un acuerdo donde el trabajo es intercambiado por una paga (Bass, 1985). El

líder recompensa los seguidores para lograr los niveles de funcionamiento especificados. La recompensa es contingente en el esfuerzo y el nivel de funcionamiento alcanzado (Hater y Bass, 1988). Contrasta el intercambio de recompensas por esfuerzo, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros.

- Administración por Excepción Activa (*MBEA*).- Para esta dimensión, el líder busca desviaciones de procedimientos y toma activamente la acción cuando ocurren las irregularidades (Hater y Bass, 1988). El líder se encuentra observando y supervisando constantemente las condiciones de trabajo para encontrar fallas y poder tomar acciones correctivas (Mendoza, 2005).

Las variables dependientes incluidas en el modelo fueron:

- Satisfacción con el Liderazgo (*SL*). Esta dimensión está en relación con los métodos de liderazgo que utiliza el líder, traducidos en la percepción de la satisfacción de los subordinados (Yammarino & Bass, 1988).
- Esfuerzo Extra (*EE*). Las acciones del líder provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano. Los seguidores están estimulados a participar activamente cuando el líder necesite de su colaboración.
- Efectividad (*EF*). Las acciones del líder provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica para el logro de lo programado.

Hipótesis

Para el presente estudio se plantearon las siguientes hipótesis:

- H₁: Hay una relación positiva entre el liderazgo medido como transformacional y el transaccional.
- H₂: Hay una relación positiva entre el liderazgo medido como transformacional y transaccional, con las dimensiones de resultados (Satisfacción con el Liderazgo, Esfuerzo Extra y Efectividad)

Participantes

La muestra incluyó a los 161 trabajadores, los cuales conformaban el 100% de los Ejecutivos de Atención Telefónica del Centro de Atención Telefónica (Call Centre) de una empresa de servicio público que distribuye y

comercializa energía eléctrica en el Noroeste de la República Mexicana. Los participantes (59% hombres y 41% mujeres), refirieron una edad promedio de 29 años (S.D.=5.16). El 54% son solteros, 42.2% casados y 3.7% divorciados. El 60.9% tenía un contrato permanente sindicalizado y 2.5% se encontraba con contrato permanente de confianza. El 36% de los encuestados dijeron tener contrato temporal sindicalizado y solo el 0.6% trabajaban con contrato temporal de confianza.

Materiales

Para conocer la auto percepción de los trabajadores del Centro de Atención Telefónica, se utilizó el cuestionario diseñado por Bass y Avolio (1990), conocido como *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-5 Short), conformado por 45 reactivos, con la validez y confiabilidad para medir liderazgo transformacional y transaccional, así como los indicadores de desempeño, a saber: esfuerzo extra, efectividad y satisfacción con el liderazgo. Para el escalamiento Likert se consideró: 1: Nunca, 2: Rara vez, 3: Algunas veces, 4: Frecuentemente y 5: Siempre. Con el fin de determinar la consistencia interna del instrumento de medición, fue obtenida la consistencia interna (coeficientes Alpha Cronbach) para cada una de las dimensiones incluidas en el modelo. Para evaluar la antes dicha consistencia interna se determinó que la dimensión debería ser $> .60$ (Nunnally, 1967).

Procedimiento

Fueron presentados 161 cuestionarios a la totalidad de los colaboradores del Call Centre (Ejecutivos de Atención Telefónica), que durante ese lapso, trabajaban en los tres turnos contratados por C.F.E., División de Distribución Noroeste. La tasa de respuesta fue del 100%, por lo que no se excluyó ninguna encuesta. El contacto con el personal fue realizado a través del Administrador y del Coordinador Divisional de Seguridad e Higiene Laboral de la empresa, contándose con el acuerdo de los líderes del Centro de trabajo estudiado. Las instrucciones para la aplicación de las encuestas fueron suministradas por personal entrenado para ello. Las respuestas obtenidas respetaron la confidencialidad y el anonimato de los trabajadores.

Alcance

Para demostrar las hipótesis, se realizó una investigación cuantitativa, con alcance correlacional. El estudio incluyó un análisis confirmatorio de los datos (SPSS, versión 19 y Amos, versión 19), a través de modelos de Ecuaciones Estructurales (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

Análisis de datos

Aplicadas las encuestas y capturados los datos, se procedió al análisis estadístico mediante el programa SPSS 19. Para dar respuesta a las hipótesis, se utilizó el método de Ecuaciones Estructurales, a través del programa Amos, versión 19.

Resultados

La media, desviación estándar, las correlaciones y los coeficientes Alpha de Cronbach para cada una de las dimensiones incluidas en el modelo de liderazgo, aparecen en la Tabla 1, así como los puntajes que a este respecto se obtuvieron de las variables de resultado del desempeño del líder (Esfuerzo extra, Efectividad y Satisfacción con el liderazgo).

Tabla 1. *Media, desviación, varianza y alpha de cronbach de las dimensiones incluidas en el modelo de liderazgo transaccional, transformacional y resultados de su desempeño*

Dimensión	Media	Desv. Tip.	Varianza	Alfa de Cronbach
IA	3.14	0.99	0.97	0.86
IC	3.12	0.92	0.84	0.88
IM	3.06	1.07	1.15	0.89
IS	2.83	1.06	1.13	0.91
ICC	2.79	1.05	1.1	0.91
CR	2.97	0.99	0.99	0.92
MBEA	3.39	0.9	0.81	0.7
SL	2.73	1.15	1.34	0.8
EE	2.94	0.97	0.95	0.69
EF	3.16	1.17	1.38	0.9

Como se aprecia en la Tabla 1, las dimensiones del liderazgo transformacional que obtuvieron mayor puntaje medio fueron: Influencia idealizada atributo (IA) e influencia idealizada conducta (IC), con media de 3.14 y 3.12, respectivamente, en tanto que 2.79, fue la media más baja para consideración individualizada (ICC). Para las dimensiones del liderazgo transaccional, las relativas a la Administración por excepción (MBEA) resultaron con mejor puntaje promedio (3.39), con respecto a las relativas a las de recompensa contingente cuya media fue de 2.97 (CR).

Las desviaciones estándar reflejaron variabilidad con valores que oscilaron entre 0.90 y 1.17. En lo referente a las dimensiones del desempeño del líder, los Ejecutivos de Atención Telefónica otorgaron mejor promedio a la dimensión Efectividad del Líder (3.16) y menor puntaje promedio a la Satisfacción del Líder (2.73), ofreciendo menor desviación estándar las respuestas relacionadas con el Esfuerzo extra (0.97).

En lo que respecta a la consistencia interna del instrumento, los Alpha de Cronbach obtenidos para cada una de las dimensiones de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y desempeño, se muestran en la Tabla 1, en la cual se observó que el coeficiente más alto lo alcanzó (alfa = 0.92) para Recompensa contingente (CR), y el alpha más bajo ($\alpha = 0.69$) para Esfuerzo Extra (EE). Para el resto de las dimensiones, los puntajes alfas de Cronbach se localizaron alrededor de los niveles mínimos aceptables. Con estos valores se demostró que, en lo general, el instrumento de autoevaluación se comportó consistentemente, dando indicios de alta confiabilidad interna (Nunally, 1967).

Analizando el correlograma [Tabla 2], se pudo apreciar que todas las dimensiones valoradas resultaron con significancia estadística ($p=0.01$). Las dimensiones relativas al liderazgo transformacional se relacionaron, entre ellas, con altos puntajes. En las relativas al liderazgo transaccional, la correspondiente a recompensa contingente (CR) obtuvo altas puntuaciones al relacionarse con todas las dimensiones del liderazgo transformacional, no sucediendo lo mismo entre éstas y MBEA, ya que ésta última obtuvo bajas relaciones (entre 0.33 y 0.45). Por otra parte, la asociación entre recompensa contingente (CR) y administración por excepción activa (MBEA), recibió bajas puntuaciones (0.45). En lo que respecta a las dimensiones del desempeño, apreciamos que la satisfacción con el líder (SL) recibió altas correlaciones para las dimensiones de liderazgo transformacional y para recompensa

contingente (CR), sin embargo, bajo puntaje para MBEA (0.357). Para esfuerzo extra (EE), los Ejecutivos de Atención Telefónica otorgaron altas correlaciones para ICC (Consideración Individualizada=0.62), y para CR (Recompensa contingente=0.66). La efectividad del liderazgo solo obtuvo alto puntaje relacionándose con (SL), Satisfacción del líder=0.61.

Tabla 2. *Correlograma de las dimensiones incluidas en el modelo de liderazgo transaccional, transformacional y resultados de su desempeño*

Dimensión	Correlación de Pearson (sign. bilateral en paréntesis)									
	IA	IC	IM	IS	ICC	CR	MBEA	SL	EE	EF
IA										
IC	.832** (0)									
IM	.742** (0)	.803** (0)								
IS	.756** (0)	.817** (0)	.722** (0)							
ICC	.790** (0)	.789** (0)	.774** (0)	.801** (0)						
CR	.757** (0)	.777** (0)	.783** (0)	.722** (0)	.818** (0)					
MBEA	.391** (0)	.370** (0)	.334** (0)	.396** (0)	.381** (0)	.452** (0)				
SL	.767** (0)	.790** (0)	.742** (0)	.748** (0)	.776** (0)	.758** (0)	.357** (0)			
EE	.564** (0)	.578** (0)	.549** (0)	.575** (0)	.624** (0)	.664** (0)	.412** (0)	.607** (0)		
EF	.504** (0)	.521** (0)	.455* (0)	.483** (0)	.521** (0)	.495** (0)	.275** (0)	.612** (0)	.483** (0)	

Nota: **La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral), N=161

Modelo de ecuaciones estructurales (MEE)

Para determinar la bondad de ajuste del modelo se tomaron como referencia los parámetros citados en Arbuckle (1995, pp. 589-605), según las siguientes reglas: aceptar la hipótesis de ajuste cuando: $\chi^2/df \leq 2$, para $p \leq .05$, el error de aproximación cuadrático medio RMSEA $\leq .08$; así mismo cuando los indicadores: CFI (Índice de comparación

de ajuste), el coeficiente Tucker-Lewis (TLI), y el indicador normal de ajuste (NFI), sean mayores que 0.95. Al aplicar los indicadores para evaluar el modelo, el encuadre obtuvo los siguientes resultados: Chi-cuadrada con valor de 51.256, el nivel de probabilidad resultó de 0.012, el CMIN/DF=1.653, el indicador normal de ajuste (NFI) obtuvo un valor de 0.96, el coeficiente Tucker-Lewis (TLI) dio por resultado 0.98, el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) =0.064 y el índice de comparación de ajuste (CFI) arrojó un valor de 0.99. Como pudo apreciarse, los datos reflejaron un ajuste adecuado.

Análisis de Regresiones del MEE

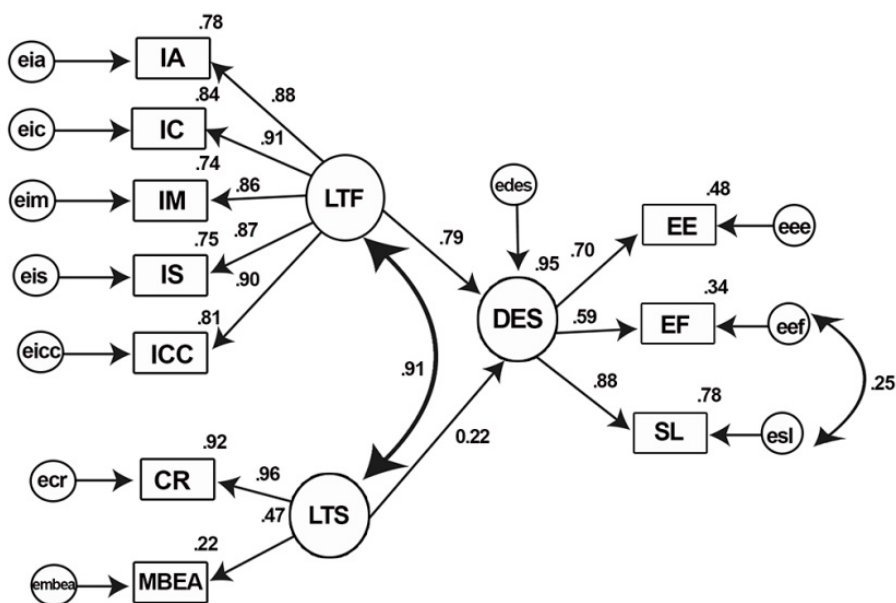
En la Tabla 3 se presentan los resultados del análisis de regresión del MEE y en ella se evidenció que todas las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional contribuyeron significativamente para explicar su variación. Es de notarse la relación de las dimensiones de liderazgo Transformacional, con el desempeño, presentaron una relación positiva y significativa (peso estandarizado de la regresión=0.79), tal y como se esperaba en la propuesta teórica, no sucediendo lo mismo con las dimensiones del Liderazgo Transaccional y el desempeño de los resultados ($p=.216$).

Tabla 3. Resultados del análisis de regresión del modelo de ecuaciones estructurales entre las variables de resultado y variables de liderazgo

Dimensión	Dim	Ponderaciones	S.E.	C.R.	P	Peso estandarizado de la regresión.	
DES	<---	LTF	.562	.125	4.484	***	.785
DES	<---	LTS	.325	.262	1.237	.216	.204
ICC	<---	LTF	1.000				.900
IS	<---	LTF	.978	.060	16.414	***	.868
IM	<---	LTF	.978	.061	16.109	***	.861
IC	<---	LTF	.887	.048	18.679	***	.914
IA	<---	LTF	.920	.054	17.064	***	.882
MBEA	<---	LTS	1.000				.471
CR	<---	LTS	2.252	.376	5.981	***	.960
EF	<---	DES	1.015	.144	7.030	***	.586
SL	<---	DES	1.507	.145	10.420	***	.882
EE	<---	DES	1.000				.696

Cuando se analizaron las ponderaciones (coeficientes estandarizados) —ver Figura 2—, se pudo observar que el estilo de liderazgo transformacional (coeficiente estandarizado =0.79), tienen un efecto positivo y fuerte en los indicadores de desempeño, no sucediendo lo mismo, con las dimensiones relativas al Liderazgo Transaccional y las relacionadas con el desempeño de los resultados, cuyo peso estandarizado fue de .20 ($p=0.216$), a pesar de que esfuerzo extra (0.70), efectividad (0.59) y satisfacción con el liderazgo (0.88) hayan resultado con peso estandarizado con significancia estadística. Por otro lado, el liderazgo transformacional se relacionó con el liderazgo transaccional (covarianza =0.91, S.E.= .075, C.R.= 4.837, $p=***$).

Figura 2. Resultado del modelo de ecuaciones estructurales con coeficientes estandarizados para medir liderazgo utilizándose las dimensiones de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y resultados del desempeño, en el modelo teórico del liderazgo multifactorial (Bass y Avolio, 1995)



Discusión y conclusiones

Con respecto a la primera hipótesis, las dimensiones encontradas en el presente estudio fueron similares a las dimensiones de Mendoza (2005), en el sentido de que tanto las dimensiones del liderazgo transformacional como del transaccional, resultaron positivamente correlacionadas. En el Call-Centre estudiado se pudo apreciar que las dimensiones del liderazgo transformacional, resultaron consistentes con los hallazgos reportados por Bass y Avolio (1990), autores éstos que manejan una dimensión de carisma, y en el presente estudio esa dimensión se dividió en influencia idealizada como atributo y como conducta, de acuerdo con la correlación de las dos escalas encontrada por Bass (1999). Asimismo, los resultados fueron coincidentes con los resultados obtenidos por Den Hartog, et al. (1997) y con Bass (1985), así como por Bass y Avolio (1990), y Yammarino y Bass (1988). En forma resumida, con respecto a la primera Hipótesis, se puede señalar que las cinco sub dimensiones del liderazgo transformacional y las dos sub dimensiones del liderazgo transaccional, resultaron relevantes para encontrar desde la percepción de los Ejecutivos de Atención Telefónica (Call-Centre) de la empresa estudiada, una covarianza positiva entre ambos estilos de liderazgo.

En cuanto a la segunda Hipótesis, como se observó en la Figura 2 del modelo de ecuaciones estructurales, a diferencia de lo que se esperaba en el modelo de Bass y Avolio (1990), los Ejecutivos de Atención Telefónica, sólo manifestaron una relación positiva entre el liderazgo transformacional con respecto a la dimensión resultado/desempeño (Peso estandarizado de la Regresión=0.79), pero no asociaron que las dimensiones del liderazgo transaccional tuvieran la evidencia estadística esperada (Peso estandarizado de la Regresión=0.204), tal y como lo especifica la teoría y las evidencias referidas por Bass (1985), Bass y Avolio (1990), Den Hartog, et al. (1997), Hater y Bass (1988), Yammarino y Bass (1988) y Mendoza (2005). Los resultados del estudio permitieron establecer las siguientes conclusiones generales: 1) Se realizó una medición confiable de las dimensiones que componen el liderazgo transformacional, transaccional y desempeño del liderazgo (esfuerzo extra, efectividad y satisfacción con el liderazgo); de acuerdo con la teoría de estilos de liderazgo, lo anterior se obtuvo con los signos esperados. Los Ejecutivos de Atención Telefónica del centro de trabajo

estudiado, sólo relacionaron el estilo de liderazgo transformacional con las tres dimensiones de resultado/desempeño, pero no a estas mismas con las del liderazgo transaccional. Por lo anterior apreciamos que, para los colaboradores del Call-Centre de la empresa estudiada, los resultados del desempeño que resultan ser más valorados fueron aquellos que logran inspirarlos dadas las cualidades de carisma, confianza, el fomento de respeto, orgullo hacia sus líder, así como el entusiasmo y los demás atributos que los supervisores les brinden individualmente, por encima incluso, de las recompensas contingentes (CR), es decir, por la paga, la corrección de desviaciones mediante acciones correctivas y otros atributos inherentes al liderazgo transaccional, todo lo cual puede ser explicado dada la propia naturaleza de su Contrato Colectivo de Trabajo, mismo que les brinda condiciones laborales por arriba de las de Ley, además de las actividades que estos trabajadores realizan, las cuales están constantemente cargadas de estrés, tensiones, y supervisión monitoreada por normas de calidad y atención al cliente; aunándose a todo ello, el número de transacciones, cuya complejidad de los servicios resulta altamente especializada.

Con los resultados antes mencionados, podíamos sugerir que la empresa estudiada continúe con el fomento de prácticas, actitudes y programas que si bien impulsen el liderazgo transformacional, también se fortalezcan las conductas inherentes al liderazgo transaccional como lo sugiere Bass y Avolio (1990). Para encontrar el equilibrio planteado en la literatura revisada, los cursos de capacitación, los eventos deportivos, recreativos y familiares, el fomento del trabajo en equipo, la adecuada selección de líderes y el fortalecimiento de la cultura hacia la competitividad y la calidad, pudieran ser prácticas todas ellas que fortalezcan el desempeño, tanto de los colaboradores, como de sus líderes.

Referencias.

- Ali, N., Ali Babar, M. A. & Bangash, S. A. (2011). Relationship between leadership styles and organizational commitment, amongst medical representatives of national and multinational pharmaceuticals companies, Pakistan (an empirical study). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(10), 524-529.
- Arbuckle, J. L. (1995). *Amos 16.0 User's Guide*. Spring House: Amos Development Corporation.

- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). *Transformational leaders: Going beyond the glitter for a closer look at development*. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic management: The elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 276-308.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-13.
- Bass, B. M. & B. J. Avolio. (1990). The implications on transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. En R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, vol. 4. Greenwich, GT: JAI Press, 231-272.
- Bass, B. M. y B. J. Avolio. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Batt, R. (1999). Work organization, technology and performance in customer service and sales. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4), 539-564.
- Batt, R. (2000). Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees, and human resource systems, *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 540-561.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Bateman, T. S. & Snell, S. A., (2002). *Management: competing in the new era (5th Edition)*. Boston: McGrawHill Irwin.
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass' conceptualization of transactional and transformational leadership, *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in Organizations*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper.
- Coronado, J. A., Saavedra, M. E. & López, Fermín. (2011). *Estrés Laboral en una Empresa de Servicio Público de la Industria Eléctrica en México*. Universidad de Sonora. V Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad Puerto Vallarta, Noviembre 2011.
- Cruz, B. M. (2005). *Diagnóstico de liderazgo transformacional y transaccional en una institución de estudios superiores y su relación con variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad*. Tesis de Maestría en Administración (Organizaciones), México, D. F: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Den, D. N.; Van, J. J. & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. (Leadership Questionnaire), *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.

- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Hair, Anderson, Tatham & Black (1999). *Análisis Multivariante, 5a Edición*. Madrid: Prentice Hall Iberia, S.R.L.
- Hutchinson, S., J. and Kinnie, N. (2000). Evolving high commitment management and the experience of the RAC call centre. *Human Resource Management Journal*, 10(1), 63-78.
- Kinnie, N., Hutchinson, S. & Purcell, J. (2000a). "Fun and surveillance": the paradox of high commitment management in call centres. *International Journal of Human Resource Management*, 11(5), 967-985.
- Kinnie, N., Purcell, J. & Hutchinson, S. (2000b). Managing the employment relationship in telephone call centres. In Purcell, K. (ed.), *Changing boundaries in employment*, Bristol: Bristol Academic Press.
- Knights, D. and McCabe, D. (1997). How would you measure something like that?: quality in a retail bank. *Journal of Management Studies*, 34(3), 371-388.
- Knights, D. & McCabe, D. (1998). What happens when the phone goes wild": staff, stress and spaces for escape in a BPR telephone banking work regime, *Journal of Management Studies*, 35(2), 163-194.
- Mendoza Martínez, Ignacio Alejandro (2005). *Estudio diagnóstico del perfil liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*, Tesis Doctoral, Tlaxcala: Universidad de Tlaxcala, Departamento de Ciencias Económico Administrativas,.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. & Coulter M. (2000). *Administración*. Sexta Edición, México, D.F: Pearson Educación.
- Russel, B. (2002). The talk shop and shop talk: employment and work in a call centre. *Journal of Industrial Relations*, 44(4), 467-490.
- Russel, B. (2008). *Call centres: A decade of research*. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 195-219.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley.
- Towsend, K. (2004). When the lost found teams: a consideration of teams within the individualized call centre environment, *Labour and Industry*, 14(3), 111-126.
- Tracey, J. B. & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group and Organizational Management*, 23(3), 220-236.
- Van der Broek, D. (2002). Monitoring and surveillance in call centres: some responses from Australian workers, *Labour and Industry*, 12(3), 43-58.
- Waldman, D. A., Bass, B. M. & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behaviour: The augmenting effect of charismatic leadership, *Group and Organizational Studies*, 15(4), 381-394.
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1988). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds), *Measures of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, 151-169.

El emprendimiento femenino: un estudio multi-caso de factores críticos en el noreste de México **(Female entrepreneurship: a multi-case study of critical factors in Northeastern Mexico)**

Olivia Briseño García♦

Arturo Briseño García♦

Alfonso López Lira Arjona✱

Abstract. Women entrepreneurs represent a research phenomenon that has increased its importance over the last years. This study contributes to understand the role of women entrepreneurs in developing countries. In particular, we study the factors that influence the entrepreneurial activity of women in Mexico, identifying the characteristics both from the business and the entrepreneur, along with the barriers and impact of her entrepreneurial activity. Three case studies are analyzed from Tamaulipas, Mexico. The main finding of this study is that the context in which the women entrepreneur is immersed is essential to interpret her activity, being age an important factor influencing the perception of the entrepreneurial activity.

Keywords: entrepreneurship, small businesses, women

JEL: L25, L26, L29

Resumen. La mujer como emprendedora representa un fenómeno de estudio cuya importancia ha ido en aumento en los últimos años. El presente estudio tiene por objetivo contribuir en el entendimiento del emprendimiento femenino en países en desarrollo. En particular, se estudia los factores que influyen en el emprendimiento de negocios que realizan las mujeres en México, identificando tanto las características de la empresa como de la empresaria así como los obstáculos e impacto de la actividad empresarial. Con este objetivo en mente, el presente estudio se basa en el estudio de 3 casos de microempresarias

♦ Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México.

♦ Universidad Autónoma de Tamaulipas, Ciudad Victoria, Tamaulipas, México. Email: abriseno@uat.edu.mx

✱ Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de los Garza, N.L., México. Email: alfonso.lopezlr@uanl.edu.mx

en Tamaulipas, México. El principal hallazgo de este estudio que el entendimiento de las características de la empresaria así como del contexto en el que se desenvuelve es importante para poder interpretar su actividad, siendo la edad un factor importante que influye en la percepción de la actividad empresarial.

Palabras clave: emprendimiento, microempresas, mujer

Introducción

Desde el punto de vista social y económico, la mujer ha tenido una evolución en el rol que desempeña. La literatura del emprendimiento femenino se ha concentrado tradicionalmente en entender las diferencias de género en el emprendimiento enfocándose en variables relacionadas a apoyos legales y financieros (Acs, Braunerhjelm, Audretsch, & Carlsson 2009; Jamali 2009; Ndemo, & Maina, 2007). Sin embargo, se ha puesto poca atención a los factores del entorno que influyen en la motivación y el impacto de la actividad empresarial de la mujer particularmente en países en desarrollo. Debido a esto, la presente investigación pretende estudiar aspectos relevantes de la mujer emprendedora en México que permitan entender a profundidad el proceso qué impulsa o detiene a la mujer para incursionar en la actividad empresarial y las reflexiones de cómo ha vivido su emprendimiento.

En las últimas décadas, el papel de la mujer en México ha cambiado incursionando en un mayor grado al mercado laboral. Sin embargo, aún persiste una desigualdad de género en el ámbito profesional, que sigue siendo dominado por los hombres (Lambing & Kuehl, 1998). Por ejemplo, según el informe de la Organización para Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2009) casi el 50% de las grandes corporaciones de los países que la integran, no tienen mujeres en los puestos de toma de decisiones. Por otro lado, México es uno de los países que tiene una de las calificaciones más bajas en América Latina por su falta de capacidad para reducir la desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, según el índice de disparidad de género que emite el Foro Económico Mundial (FEM, 2010).

Interesantemente, durante los últimos años la mujer ha estado incursionando cada vez más en el ámbito emprendedor de acuerdo al informe del Global Entrepreneurship Monitor¹ (Allen, Langowitz & Minniti, 2007). Concretamente, dicho informe señala que más de un tercio del total de emprendedores en los países que forman parte de la muestra donde se realiza el informe son mujeres. Asimismo, informes como el Women Business Research² del 2004 señalan que la mujer está iniciando negocios a un ritmo mayor que su contraparte masculina. Según este informe, la tasa de crecimiento del emprendimiento femenino es el doble que la de los hombres al iniciar negocios. Por ejemplo en México, el Fondo Nacional de Apoyo para Empresas en Solidaridad (FONAES), publica que la participación femenina en la creación de empresas va en aumento. Según reportes del FONAES (2009), 5 de cada 10 negocios apoyados por el gobierno mexicano, estaban encabezados por una mujer.

Aún cuando el emprendimiento femenino se considera un campo de estudio reciente, amplio y en crecimiento, hasta ahora dicha área es mayormente estudiada en países anglosajones (Valencia, 2005). Por lo anterior el presente estudio tiene por objetivo contribuir en el entendimiento del emprendimiento femenino en países en desarrollo. En particular, se estudia los factores que influyen en el emprendimiento de negocios que realizan las mujeres en México, identificando tanto las características de la empresa como de la empresaria así como los obstáculos e impacto de la actividad empresarial. Con este objetivo en mente, el presente estudio se basa en una metodología cualitativa de estudio de 3 casos de empresarias de Tamaulipas, México.

La estructura del presente trabajo es la siguiente, primero se presenta una revisión de la literatura con el objetivo de identificar las dimensiones tradicionalmente estudiadas en el emprendimiento femenino. Segundo, se presenta la metodología utilizada en este estudio enfatizando el enfoque cualitativo y explicando la selección de casos. Tercero, se presentan los

¹ Babson College en Londres, UK, estudia la actividad empresarial en 59 países, además de proporcionar estudios específicos del emprendimiento femenino.

² El Women's Business Research provee información del impacto económico y político de las mujeres dueñas de negocios.

principales hallazgos, resultado de las entrevistas realizadas analizadas de forma individual seguido por la discusión de cada dimensión del estudio. Finalmente, se presentan conclusiones del presente estudio.

Revisión de la literatura

El emprendimiento

Si se pretende abordar el fenómeno del emprendimiento, esto implica el encontrar una serie de perspectivas (i.e. empresarial, institucional, psicológica, entre otras). Sin embargo, la perspectiva empresarial es interesante, ya que tiene repercusiones en el desarrollo de cualquier país. De igual manera, se pueden identificar una serie de definiciones sobre el tema. En esta investigación, el emprendimiento empresarial se entenderá como la práctica en la cual habitualmente un individuo crea y desarrolla nuevas empresas que generen valor. Esta actividad puede darse en ocasiones como respuesta a oportunidades de negocio percibidas del entorno o en otras, para cubrir una necesidad (Nel, Maritz & Thongprovati, 2010). Al respecto, una de las principales bondades del emprendimiento es la contribución en términos económicos y sociales, ya que es una fuente generadora de empleos, generando mayores ingresos para el emprendedor y creando bienestar al entorno familiar. Acs, Arenius, Hay, & Minniti, (2004) coincide con esta visión cuando propone que el emprendimiento es considerado como un importante mecanismo para el desarrollo económico, la innovación y efectos sobre el bienestar.

Así mismo, se puede definir al emprendedor o la emprendedora como aquella persona que al percibir una oportunidad de negocio y dispuesto a asumir un riesgo calculado crea y mantiene nuevas empresas, ya sea innovadoras o de conceptos ya existentes (Lambing & Kuehl 1998). Por lo tanto, las mujeres emprendedoras pueden ser definidas como la mujer o grupo de mujeres que inicia, organiza y opera una empresa de negocios (Pandian, Jesurajan & College, 2011). Al mismo tiempo, el o la emprendedor(a) posee una serie de características y valores que le son comunes tales como: la pasión por el negocio, autoconfianza, necesidad de logro, manejo de riesgos, iniciativa, tolerancia al riesgo, entre otros (ver Tabla 1).

Tabla 1. *Características generales de los emprendedores*

Característica	Descripción
Pasión por el negocio	El emprendedor deberá tener mucho interés y pasión por el negocio, ya que existirán muchos obstáculos que vencer y sin ésta característica el negocio no obtendrá el éxito deseado.
Autoconfianza	Los emprendedores tienen mucha confianza en sus habilidades y en el concepto del negocio.
Necesidad de Logros	Es el deseo del emprendedor de alcanzar el éxito y triunfar.
Manejo de riesgos	Los empresarios calculan los riesgos en la primera etapa del negocio y lo controlan
Iniciativa	El empresario tiene disposición para realizar las ideas que le apasionan.
Tolerancia al cambio	El emprendedor de éxito ve el cambio como normal, responden a éste y lo explota como oportunidad.

Nota: Elaboración propia a partir de Alcaraz (2006), Hellriegel et al., (2010) y Lambing & Kuehl (1998).

La literatura identifica diversas tipologías de emprendimiento de acuerdo al: ámbito geográfico (migrantes / no migrantes), al género (femenino/ masculino), al número de individuos (persona física / persona moral), al factor estimulante (por oportunidad / por necesidad), por el tipo de concepto (nuevo negocio/mejora de una idea de negocio existente), entre otros. En el presente trabajo de investigación se estudiará al emprendedor desde el enfoque femenino, en donde se analizarán las características propias de la emprendedora, motivadores, tipos de empresas que ellas dirigen, entre otros aspectos de la carrera empresarial de la mujer emprendedora. En el siguiente apartado se discuten diversas características que son particulares del emprendimiento femenino.

El emprendimiento femenino, motivación en la mujer emprendedora

Una de las preguntas tradicionales en estudios de emprendimiento por género es identificar las diferencias en los motivos por los cuales hombres y mujeres emprenden. Estudios sugieren que estas diferencias existen, dado que la mujer tiene como objetivo paralelo al económico el ayudar a otros,

además de que existe una tendencia a incorporar aspectos sociales (Nel, Maritz & Thongprovati, 2010). La mujer emprendedora no solo busca ganancias económicas si no un mejor ambiente para su familia y su comunidad (Harris, Morrison, Ho & Lewis, 2008). Una de las razones por las cuales una mujer emprende es el conflicto del balance entre lo personal y lo económico-profesional. Gholipour, Bod y Pirannejd (2010) reconocen que al entrar la mujer al campo laboral se han duplicado sus tareas y esto podría causar una crisis en la sociedad, ya que, en muchos países, la mujer representa un pilar indispensable en el núcleo familiar.

Asimismo, existen otros factores por lo cual una mujer toma la decisión de emprender. Al respecto, Cromie (1987) considera que mientras los hombres buscan en el emprendimiento autonomía, progreso, deseo de satisfacción en el trabajo y deseo de ganar dinero, las mujeres eligen emprender por insatisfacción de su carrera y están menos interesadas en las ganancias económicas que les genere la actividad empresarial y al mismo tiempo ven el espíritu empresarial como un medio para satisfacer simultáneamente las necesidades de su carrera profesional y sus necesidades personales. De igual manera, se pueden identificar factores positivos y negativos en el emprendimiento femenino (McClelland & Swail, 2005). Los positivos, también llamados de atracción se refieren a la de oportunidad de emprender un negocio; mientras que los factores negativos, también llamados de empuje, se relacionan con la necesidad de emprender ya sea por desempleo, insatisfacción con la fuerza de trabajo o con un mercado laboral inflexible así como la necesidad de obtener un ingreso para vivir y progresar económicamente. Así mismo, Pandian et al., (2011), informa que las mujeres comienzan sus propios negocios para escapar de la falta de empleo, estrés y dificultades en el trabajo; lo anterior causado por condiciones de género.

Además de los factores personales también existen factores externos relacionados con la actividad empresarial, el estudio de Valencia (2005) sintetiza los factores externos que afectan la actividad empresarial de las mujeres emprendedoras. Estos factores son a) familia, b) financiamiento, c) políticas públicas y d) redes. De esta forma, un entorno propicio podría ser un factor importante para llevar a una mujer a emprender; por lo tanto, aspectos sociales, culturales, así como el enfoque de la política pública y la

disponibilidad de fuentes de financiamiento del sistema financiero son áreas de importancia para este estudio.

En resumen, a diferencia del hombre emprendedor, las emprendedoras podrían no tener como motivo principal las ganancias económicas que genere el emprendimiento de un negocio, si no realizar una actividad que les permita tener un estatus importante en la comunidad, contribuir con la sociedad o simplemente por el gusto de emprender. Aunque en algunos casos factores de empuje como la necesidad económica o realizar una actividad en la que no se vea comprometido el tiempo que se requiere para atender la familia, o incluso discriminación de la mujer en el ambiente laboral, la motivan emprender negocios. Por lo tanto, en el siguiente tema se estudiarán las principales barreras que la mujer encuentra al emprender un negocio.

Barreras para la mujer emprendedora

En contra parte, es posible pensar que la mujer pudiera tener obstáculos para emprender ya que las empresas de las mujeres son pequeñas e incursionan mayormente en el sector de servicios (Anna, Chandler, Jansen, Mero, 2000). Loscocco y Robinson (1991) proponen que una de las razones del por qué la mujer emprende mayormente negocios pequeños es que encuentra algunos obstáculos inmediatos, como por ejemplo problemas en el acceso al capital. Así mismo, Hossain, Naser, Zaman y Nuseibeh (2009) encontraron que generalmente en países en vías de desarrollo, las mujeres son educadas en un ambiente socio-cultural conservador adverso, que trae consigo una falta de seguridad en ellas y de la sociedad en la cual han vivido. Ésta realidad se traduce en resistencia por parte de la familia para financiar la empresa de una mujer, la renuencia de la banca para asumir riesgos en proyectos creados por mujeres, y la renuencia general para aceptar a las mujeres como responsables para la toma de decisiones o para presentarse como garantías para pedir préstamos para ellas.

Sin embargo, otros estudios muestran que los problemas que enfrenta la mujer al emprender y la razón por la que sus empresas aparentemente no son tan exitosas como las del hombre no son por discriminación de género, si no por las características propias de la empresa asociadas con un mayor riesgo, como los son: el tamaño y la edad de la empresa, el sector, la

evolución en sus resultados, entre otros (Carter & Allen, 1997; Fabowale, Orser & Riding, 1995). Asimismo, Clancy (2005) menciona que el éxito de una empresa requiere de un compromiso total y una reducción proporcional del tiempo que el empresario puede dedicar a sus familias y vidas personales, y éste es un precio que la mujer no está dispuesta a pagar. En contraste, Yordanova (2011) propone que la falta de recursos y oportunidades restringen a las mujeres sus intenciones de crecimiento.

La toma de decisiones puede ser una barrera para la mujer. Ndemo, y Maina, (2007) estudian la forma en la que las mujeres emprendedoras toman decisiones y encuentran evidencia de que la mujer, ya sea empujada o atraída a iniciar una empresa, desea hacer decisiones independientes. Sin embargo, la falta de recursos las hacen dependientes de sus cónyuges, los cuales limitan la capacidad de tomar decisiones independientes. Aquellas que son empujadas a crear empresas de subsistencia tienen mayor prudencia en la toma de decisiones comparadas con aquellas que inician negocios para aprovechar una oportunidad y quienes sus necesidades básicas son cubiertas por el ingreso de sus cónyuge.

En resumen, existen diversas barreras por las que atraviesan las mujeres que emprenden, por una parte están las económicas (falta de financiación o apoyo económico por parte de la familia o cónyuge) y por otra parte los estigmas sociales y culturales que se le atañen a la mujer, lo cual dificulta la auto-confianza que debe tener la emprendedora.

Características de género

Existen diversas características propias de la mujer emprendedora que la diferencian de su contraparte masculina. Carosio (2004) menciona que la mujer cuenta naturalmente con habilidades que le ayudan a desarrollar la actividad empresarial, ya que a través de las labores del hogar las mujeres aprenden naturalmente a ser administradoras y ello se refleja en sus capacidades gerenciales. Relacionado a este punto, Buttner (2001) sugiere que la mujer emplea una aproximación relacional al trabajar con empleados y clientes. Concretamente, las habilidades relacionales incluyen: la preservación, el empoderamiento mutuo, el logro y la creación de equipos.

En su estudio, Malone, Sterwat, Wilson & Korsching, (2010) sugieren que la mujer actual tiene una tendencia hacia la independencia. En su estudio, las mujeres encuestadas reportaron que tenían deseo de independencia financiera, una perspectiva negativa de su actual situación financiera, les preocupaba el retiro y su futuro financiero y consideraban el seguro de asistencia a largo plazo una necesidad. En dicho estudio se encuentra que las mujeres que habitan en familias no tradicionales (madres solteras, cohabitantes, y familias reconstruidas) tienen significativamente más preocupaciones acerca de su futuro financiero que las mujeres en su primer matrimonio. Así mismo, las madres solteras fueron menos propensas a decir que tenían sus finanzas en orden y tendían más a expresar preocupación de que su dinero no durara hasta la jubilación.

La edad se presenta como un factor diferenciador. Por ejemplo, Malone et al., (2010) sugiere que las mujeres con más edad eran las más educadas, tenían mejores ingresos y contribuían con más dinero al mantenimiento del hogar y tenían mejor percepción de su situación financiera. Malone et al., concluyen que la mujer de familias no tradicionales tiene una preocupación mayor por su situación económica actual y futura que la de familia tradicional, por lo tanto este contexto puede aumentar la probabilidad de que una mujer busque la independencia económica a través del emprendimiento.

Como conclusión puede argumentarse que la mujer emprendedora tiene características propias que impactan en la forma en la cual emprenden y administran una empresa. A continuación se presenta la literatura que describe las características que tienen las empresas de mujeres, lo cual podría estar relacionado con la personalidad estudiada en esta sección del trabajo de investigación.

Características del negocio

En comparación con las empresas creadas por hombres, Anna et al., (2000) sugieren que el tamaño de las empresas que emprende una mujer es pequeño en términos de ingreso y número de empleados, en comparación de los negocios de su contraparte masculina. Una explicación de este comportamiento podría ser que la mujer emprende mayormente en el sector de comercio al por menor y en industrias de servicios. Por otra parte,

Yordanova (2011) en su estudio realizado en Bulgaria, sugiere que las mujeres emprendedoras son menos propensas a mostrar intenciones de crecimiento que sus contraparte masculina, incluso después de controlar una serie de características como tipo de empresario, empresa y ambiente

En lo que se refiere a estrategias de financiamiento, existe evidencia que la mayoría de las mujeres empiezan su negocio con capital propio, ya que las mayor parte de las empresas creadas por las mujeres son pequeñas y por lo tanto, sus estrategias financieras regularmente son simples (Minniti Arenius, & Langowitz, 2005; Alam, Jani & Omar, 2011). En el estudio de Alam et al., (2011), encuentran cuatro factores imprescindibles para que la mujer emprendedora tenga éxito en su negocio: (a) Apoyo a la familia, (b) Una fuerte red social, (c) La motivación interna, (d) El uso de las tecnologías de información y comunicación. Sin embargo, en algunos casos el capital propio no es suficiente, por lo tanto las emprendedoras buscan otras fuentes de financiamiento como ahorros familiares o programas de gobierno para empresas (Carter & Rosa, 1998).

En este sentido, se considera que las empresas de las mujeres tienden a crecer lentamente (Minniti et al, 2005). Lo anterior puede estar relacionado con el hecho de que la emprendedora no utilice las estrategias de crecimiento rápido, ya que éstas requieren de tomar grandes riesgos (Brush, 1992). Sin embargo, las empresarias que si utilizan el financiamiento tienen empresas con una forma organizativa basada en equipos, con un liderazgo fuerte y que utilizan un amplio rango de fuentes financieras para la expansión del negocio.

Interesantemente, las mujeres podrían no tener la misma percepción de éxito que de los hombres. Ellas consideran que no solo se debe medir el resultado económico, ya que para la mujer existen otros factores que son importantes para considerarse exitosas, ejemplos de éstos factores son los objetivos empresariales buscados por las empresarias y la manera cómo ellas perciben los resultados intrínsecos sociales o personales. (Valencia, 2005). Las expectativas de éxito en la mujer pudieran dividirse en dos grande rubros (a) Los objetivos personales, buscando elevar su nivel de autoconfianza, el sentirse útiles en la sociedad, conciliar la vida personal y laboral, proveerse un estilo de vida, entre otros (Brush, 1992; Minniti, 2005) y (b) Logros a nivel empresa, donde los resultados que valoran son la calidad

de sus productos o servicios, la atención al cliente y proveedores, satisfacción del cliente, su resultado profesional y la posición que tiene dentro del sector. (Brush, 1992; Buttner y Rosen, 1992; Woo y Cooper, 1991).

En conclusión, las empresas que inician mujeres son mayormente en el área de servicios y por lo tanto más pequeñas que las que emprende el hombre, además algunos estudios indican que la mujer es más renuente que el hombre a asumir el riesgo de acceder al financiamiento, otra razón para pensar porque se mantienen pequeñas sus empresas. Sin embargo, las empresas se destacan mayormente por brindar servicios de calidad y tener un buen ambiente laboral por el estilo participativo de liderar de la mujer.

Metodología

Diseño y estrategia de investigación

La presente investigación toma un enfoque cualitativo para estudiar el fenómeno del emprendimiento femenino. La investigación cualitativa permite acceder a un conocimiento profundo del fenómeno de estudio, teniendo como característica principal limitar el alcance en la muestra de una investigación para proveer de información específica y con un mayor detalle de la unidad de análisis (Gummesson, 2000). Por lo anterior, dado que el objetivo de la investigación es conocer factores que influyen en el emprendimiento de negocios que realizan las mujeres en México, identificando tanto las características de la empresa como de la empresaria así como los obstáculos e impacto de la actividad empresarial, se considera apropiado realizar el diseño de ésta investigación con una metodología cualitativa.

Esta investigación utiliza como estrategia de investigación la metodología del estudio de caso, en específico, un estudio multicaso. Esta estrategia de investigación ha sido seleccionada, ya que permite analizar en profundidad y obtener una mejor comprensión del fenómeno que se está estudiando (Yin, 2003). Concretamente, el estudio de casos múltiples tiene beneficios sustanciales como el tener más posibilidades de respuesta directo que con un caso singular. Los casos de estudio se recopilaron de la zona norte, centro y sur del Estado de Tamaulipas, México.

La información requerida para el análisis se recopiló a través de una entrevista semi-estructurada (Yin, 2003). De esta manera, se construyó un

guión a partir de los trabajos realizados por Nel, Maritz y Thongprovati (2010) y Patgaonkar (2010). Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 40 minutos y fue grabada con el consentimiento de las entrevistadas. En esta investigación se identifican de la literatura cuatro dimensiones de estudio, las cuáles son: (a) Empresa, (b) Motivación, (c) Obstáculos, e (d) Impacto. Éstas dimensiones ayudan a identificar los factores por los cuales la mujer emprende negocios.

Selección de la muestra (casos)

La selección de los casos se hizo a través de un muestreo teórico (Eisenhardt, 1989). El muestreo teórico en la investigación cualitativa se define como una estrategia donde los casos son seleccionados por su aportación al estudio y no por su representatividad en la población (Eisenhardt, 1989; Eiseinhardt & Graebner, 2007). Por lo anterior, para este estudio se seleccionaron tres casos que contribuyan a las características y objetivos de esta investigación. Para lo anterior se consideraron dos criterios principales (a) en relación a la edad de la emprendedora siguiendo el estudio de Cromie y Hayes (1988), así como (b) en relación a la edad del negocio siguiendo el estudio de Allen et al., (2007). Por lo anterior, la selección de los casos se realizó de la siguiente manera:

- a) Edad de emprendedora femenina: (i) innovadoras, jóvenes y sin hijos; (ii) dualista, mujer de edad media con hijos jóvenes; y (iii) de vuelta, la cual es mayor y tiene hijos en edad productiva
- b) Antigüedad promedio de los emprendimientos mayor a 3.5 años, es decir que estén en la etapa de madurez del negocio.

Cabe señalar que se pretende un equilibrio en los escenarios de mujeres emprendedoras para entender el fenómeno de una mejor manera. Además, se pretende buscar emprendedoras que hayan logrado cierta estabilidad, cierta experiencia y que esa experiencia me provea más información del camino recorrido, que sea más enriquecedora la información. La Tabla 2 explica las categorías de los casos de estudio.

Tabla 2. *Categorías de los casos de estudio*

Característica	Descripción	Zona
Edad de la emprendedora	Mujer de veinticinco años, soltera y sin hijos (Caso A)	Zona Sur del Estado
	Mujer de 46 años con hijos jóvenes (Caso B)	Zona Centro del Estado
	Mujer de 56 años con hijos grandes que no dependen económicamente de ella (Caso C)	Zona Sur del Estado
Edad de las empresas	Todas las empresas tienen una edad mayor a 3.5 años	
Giro de las empresas	Compra-venta	

Fuente: Elaboración propia

La información obtenida de las entrevistas fue transcrita de manera individual y posteriormente se realizó un análisis comparativo de cada una de las entrevistas, relacionando cada una de las dimensiones de estudio y después se compararon los resultados obtenidos con las teorías previamente estudiadas. Finalmente, después de dicha comparación se concluyó con los resultados de la investigación. Es decir, se aplicó un método deductivo que permitió a partir de una teoría existente contrastarlo con la realidad de un fenómeno determinado (emprendimiento femenino) y obtener similitudes o discrepancias con la teoría.

Resultados

Los resultados se presentan en este apartado en dos etapas, la primera un análisis individual que permitirá conocer las características particulares de cada caso; y posteriormente un análisis comparativo de los casos, con la finalidad de identificar similitudes o diferencias en el perfil, características de la microempresa o las motivaciones.

Análisis individual de los casos

Eréndira (Empresaria A)

Perfil de la microempresaria y de la empresa. Mujer microempresaria de 25 años de edad, soltera y sin hijos, es egresada de una carrera universitaria y actualmente estudia maestría. Ha incursionado aproximadamente 4 años en la actividad empresarial. El giro del negocio está relacionado a la venta de ropa y accesorios para dama. Las actividades que realiza en el negocio es compra de mercancía por medio de internet y la pone a la venta en un local que se encuentra en su casa. No cuenta con empleados, pero menciona que su familia le ayuda cuando ella no lo puede atender. Al inicio de la actividad empresarial, la entrevistada visitaba a sus clientes en sus casas y ahí les ofrecía la ropa; un par de años después invirtió el dinero que había ganado en adaptar un cuarto de su casa en una boutique. Así mismo, hace un año obtuvo un microcrédito en Fondo Tamaulipas, al cual ella pertenece junto a un grupo de diez personas, llamado grupo Solidario, en donde es beneficiaria de un préstamo para su pequeño negocio.

Motivación. La motivación de esta mujer para emprender, fue la necesidad de tener un mayor ingreso con el fin de incrementar su patrimonio. Previo a la incursión de su actividad empresarial, Eréndira trabajaba como empleada en un hospital en el turno matutino, comentando que tenía las tardes libres y viendo la oportunidad de ganar más dinero a través la actividad empresarial, además menciona que le gusta dedicarse al comercio.

Obstáculos. Eréndira considera que el primer año de actividad empresarial fue difícil, ya que reinvertía la totalidad de las utilidades que el negocio generaba y no veía ganancias, lo cual, en su opinión, era poco motivante. Además, agrega que existe mucha competencia, ya que en su ciudad (zona sur del estado) existen muchos negocios de venta de ropa y accesorios para dama. Sin embargo, ha utilizado una página en Facebook para promocionar su mercancía, ayudándole a compensar las dificultades inherentes del negocio.

Impacto. La entrevistada considera que el negocio le permite organizar su tiempo, y comenta que aunque todavía no tiene hijos, el día que los tenga podrá atenderlos sin dejar a un lado el negocio. Por último, explica que la

actividad empresarial le ayuda económicamente, menciona que los frutos de la actividad empresarial le permiten comprarse artículos que de otra manera no podría, además de admitir que le gusta la independencia que el negocio le brinda para tomar decisiones.

Julieta (Empresaria B)

Perfil de la microempresaria y de la empresa. Mujer microempresaria de 46 años de edad, soltera, sin embargo declara que tiene 6 dependientes económicos (familiares como su madre y sobrinos). Es egresada de una carrera universitaria y desde hace aproximadamente 20 años dirige una tienda de ropa y accesorios para dama. El negocio está ubicado en el centro de la ciudad (zona centro del estado) y es local propio de la emprendedora. Dicha Microempresa, cuenta con una empleada que atiende el negocio, sin embargo, la propietaria también participa en las actividades que se realizan en la tienda, ya que admite que viaja para poder comprar mercancía e incluso en temporada de altas ventas atiende el negocio. La entrevistada explicó que nunca ha utilizado algún tipo de apoyo financiero del gobierno, ni ha pedido ningún préstamo bancario. Su negocio lo comenzó con capital propio y ha ido reinvertiendo su dinero en la tienda, incluso ella considera un préstamo del banco algo negativo.

Motivación. La motivación principal para emprender fue la insatisfacción con el campo laboral. Julieta menciona que antes de tener el negocio trabajaba en oficinas de Gobierno, pero se dio cuenta que lo que ganaba no era suficiente para ella. No fue sino hasta cuando viendo la oportunidad de que su casa estaba ubicada en pleno centro de la ciudad, cuando acondicionó un local, donde comenta que vendía en una vitrina desde alimentos hasta ropa y poco a poco fue creciendo.

Obstáculos. Cada vez es más difícil mantener la empresa, toda vez que, a diferencia de cuando empezó, actualmente existe mucha más competencia y algunos artículos los han quitado del mercado porque las empresas grandes pueden adquirirlos y ofrecerlos a menores precios. Sin embargo, tienen la estrategia de ofrecer pocos productos del mismo para crear el efecto de exclusividad, además de confiar en su buen gusto para que los artículos sean más atractivos para los clientes.

Impacto. Por otra parte, considera que la actividad empresarial le brinda la oportunidad de administrar su tiempo como más le convenga, pasar tiempo con su familia, tomar vacaciones y viajar. Finalmente, la microempresaria afirma que el negocio le ha proporcionado independencia económica, de hecho es de lo que vive ella, ya que no tiene otro tipo de trabajo.

Diana (Empresaria C)

Perfil de la microempresaria y de la empresa. Mujer microempresaria de 56 años, egresada de una Academia Comercial, es casada con tres hijos mayores y económicamente independientes, por lo que ella considera no tener ningún dependiente económico. Por otra parte, es jubilada de una institución bancaria, en la cual ella laboró por 26 años. Desde hace 6 años y medio vende productos de cocina *Kitchen Fair*, dicho negocio lo lleva principalmente desde su casa ya que menciona que aunque bien podría pagar un local comercial siente que trabajar en casa le brinda tranquilidad y comodidad.

La empresaria realiza todas las actividades que se requiere del negocio en su domicilio (demostraciones del producto, ventas y cobros), así mismo, de vez en cuando viaja, ya que algunas demostraciones las realiza en diversas ciudades, para poder ampliar su mercado. No cuenta con empleados, sin embargo declara que ya requiere de ayuda por las múltiples tareas que realiza ella sola. La entrevistada declara con orgullo que ha ascendido al nivel de gerente y tiene a su cargo a 30 vendedoras de dicho producto. Por otra parte, menciona que los integrantes de la familia, siempre que pueden la ayudan con mucho gusto. Así mismo la entrevistada mencionó que aunque ella inició su negocio con un crédito que le concedió el banco, no ha vuelto a considerar adquirir deuda para el crecimiento del negocio, ya que considera que el financiamiento por parte del banco no debe tomarse a la ligera por el alto riesgo de endeudamiento. Por otra parte, la microempresaria se siente orgullosa de haber inducido a la venta de productos *Kitchen Fair* a treinta personas (mayormente mujeres) que ahora se benefician del negocio.

Motivación. La motivación principal para Diana fue que después de cinco años de jubilada y con hijos mayores, sintió que le faltaba actividad, ya que las labores de la casa no le satisfacían como actividad única, además de admitir que ingreso extra sería de mucha utilidad.

Obstáculos. La entrevistada comenta que no considera que haya sido difícil mantener el negocio, de hecho se percibe a sí misma como una empresaria exitosa. Sin embargo, agrega que la única dificultad que ha presentado en los seis años y medio, es que últimamente no puede viajar tanto para hacer sus demostraciones, debido a la inseguridad que se vive hoy en día en el estado y por lo tanto ha visto una baja en sus ventas, ya que su mercado a quedado reducido. Por otra parte, la entrevistada no se percibe desanimada y habla de que valores como la autoconfianza, creencias religiosas, disciplina y trabajo constante, la han llevado a sobrellevar las dificultades.

Impacto. La entrevistada contestó afirmativamente y de forma muy segura a la pregunta de que si consideraba que la empresa le ha brindado independencia económica. Así mismo menciona que dicha independencia le genera tranquilidad, realización y hasta placer, agregando que la actividad empresarial le ha permitido realizar cosas como viajar y poder obtener diversos bienes materiales, que de otra manera nunca hubiera soñado tener. A diferencia de Eréndira, Diana no considera que tenga mucha libertad de tiempo, considera que trabaja todo el día. Esto no lo ve como un inconveniente ya que sus hijos son mayores, además de aceptar que ella cuando toma un proyecto se compromete en serio y le dedica mucho tiempo.

Discusión y análisis comparativo

Perfil de la empresaria y la empresa. Como puede apreciarse en la Tabla 3, un factor común en los tres casos es que las empresarias se dedican al sector de ventas al por menor. Este hecho toma relevancia dado que según reporta el *Center for Women Business Research* en el 2006, éste representa uno de los sectores en que más incursiona la mujer como emprendedora. Así mismo, las tres empresarias se consideran exitosas en sus respectivas actividades. Interesantemente, el éxito lo asocian a la flexibilidad de operar un negocio pequeño. Esto podría ser indicativo de una

fuerte razón que motiva a las mujeres a emprender y mantener sus negocios pequeños para poder tener tiempo para la familia.

Tabla 3. Análisis comparativo de los casos de mujeres emprendedoras

Caso	Datos Generales	Perfil Empresaria de la Empresa y	Motivos del Emprendimiento	Obstáculos	Impacto
A. Eréndira	25 años. Soltera. Egresada de carrera universitaria. Sin dependientes económicos	4 años en la actividad empresarial. Venta de ropa y accesorios para dama. Sin empleados, la familia apoya en el negocio. Administra y labora en el negocio.	Incrementar sus ingresos. El gusto por el comercio.	Competencia.	Mayor ingreso. Independencia en la toma de decisiones.
B. Julieta	46 años. Soltera. Egresada de carrera universitaria. 6 dependientes.	22 años en la actividad empresarial. Venta de ropa y accesorios para dama. Local propio en casa. Una empleada. Administra y trabaja en el negocio.	Necesidad de un ingreso mayor. Pasar más tiempo con la familia.	Competencia de empresas grandes. No se acude a financiamiento.	Incrementó su ingreso. Mejor balance entre la familia y el trabajo. Independencia económica.
C. Diana	56 años. Casada. Egresada de academia comercial. Sin dependientes económicos	6 años y medio en la actividad empresarial. Ventas de baterías de cocina Kitchen Fair. Sin empleados. Realiza las tareas en casa y de vez en cuando viaja. Administra y trabaja en el negocio.	Principalmente buscar una actividad. Aunado a incrementar sus ingresos.	Inseguridad para viajar en las carreteras.	Se mantiene activa. Mayor ingreso. Oportunidad para realizar viajes.

Nota: Elaboración propia

De forma similar, Julieta mencionó el aspecto económico como principal motivo del emprendimiento, ya que en su anterior trabajo considera que tenía pocas aspiraciones económicas y profesionales. Este hallazgo coincide con estudios en la literatura que establecen que las mujeres pueden emprender por insatisfacción en el campo laboral (Cromie, 1987; Pandian et al., 2011). Además, la entrevistada comentó que le agradaba emprender un negocio en casa, porque podría pasar más tiempo con la familia (Gholipour et al., 2010). Igualmente, el hecho que la empresaria haya visto y aprovechado la ventaja que tenía de vivir en el centro de la ciudad indica un factor de empuje (Cromie, 1987), es decir que los motivos del emprendimiento fueron también positivos. Por otra parte, Diana, la de mayor edad, mencionó que su principal motivación fue el mantenerse activa, ya que era jubilada, además de

que el dinero proveniente de la actividad empresarial le permite mejorar sus ingresos fijos que percibe como jubilada . Lo anterior podría indicar que la mujer, a través del emprendimiento, también busca ser útil y tener una posición en la sociedad. Sin embargo esto podría estar moderado por la edad dado que entre más jóvenes, la retribución económica podría tomar fuerza como factor importante para el emprendimiento.

Obstáculos. Eréndira y Julieta consideran que el emprender un negocio es una actividad compleja, y especialmente en su giro de negocio, la competencia como la principal dificultad para sostenerse su actividad. Sin embargo, dichas mujeres utilizan distintas estrategias para poder subsistir. Por ejemplo, la empresaria de mediana edad confía en su buen gusto para seleccionar mercancía exclusiva, por lo que en un sentido innato la microempresaria está aplicando algo parecido a la estrategia de diferenciación (Porter, 1980). Esta estrategia le permite diferenciarse de sus competidores quienes venden artículos similares en escala, sin prestar atención al factor de exclusividad.

Otra estrategia es el uso de redes sociales para promoción del negocio. La empresaria más joven, Eréndira, utiliza Facebook para publicitar su tienda a través de una página. Por último, Diana, trata de ampliar su mercado viajando a diferentes ciudades del país para mostrar el producto y después comercializarlo. Así mismo, la empresaria de más edad sostiene que la dificultad que ella encuentra es que la inseguridad en las carreteras le impide viajar y eso limita sus ventas.

Un obstáculo implícito para las empresarias que participan en este estudio, ha sido el poco crecimiento de su negocio debido a que utilizan poco o nulo financiamiento así como estrategias agresivas para expandir su negocio. Por ejemplo, Julieta argumenta que no puede competir con los bajos precios de las empresas grandes, sin embargo no ha mostrado intenciones de crecimiento y considera el financiamiento como algo negativo, Diana sigue trabajando desde su casa y no tiene empleados al igual que Eréndira. Una de las razones que la literatura encuentra es que la mujer, sobre todo la de países en vías de desarrollo, como en los casos de los trabajos de Hossain, et al. (2009) y Loscoco y Robinson (1991), carece de confianza para utilizar estrategias de crecimiento. Sin embargo, la mayoría de los estudios de la literatura se enfoca en la discriminación de género para explicar la falta de financiamiento. Este factor se descarta en este estudio dado que las

empresarias reconocen tener acceso a éste pero con excepción de Eréndida, fue su decisión no tomarlo dado que el acudir a financiamiento lo perciben como algo negativo.

Impacto. Se detectaron varios aspectos del emprendiendo que impactaron de diferentes formas a las empresarias entrevistadas. En primer lugar las tres por igual, admiten que su situación económica mejoró, esto implica que pueden darse un mejor nivel de vida derivado de un mayor poder adquisitivo. Las dos más jóvenes consideran que el emprendimiento les permite hacer un balance entre lo personal y lo profesional ya que pueden tener a sus familias cerca y trabajar al mismo tiempo.

Aunado a lo anterior, las tres expresan sentirse orgullosas de su actividad empresarial, y mencionan que el emprendimiento les ha brindado tener una posición importante en la sociedad, sobre todo Diana, la más grande de edad ya que le permite sentirse útil en su comunidad. Así mismo, la más joven, Eréndira considera que la actividad empresarial le da la oportunidad de independencia en la toma de decisiones, lo cual lo considera como algo muy valioso.

Conclusiones

Derivado de los resultados de este estudio, es posible argumentar que el entendimiento de las características de la empresaria así como del contexto en el que se desenvuelve, es importante para poder interpretar su actividad empresarial. Esta investigación analiza los perfiles, la motivación, el impacto y los obstáculos como factores que influyen en el emprendimiento de la mujer. A través de una estrategia cualitativa, se analizan cómo estos factores interactúan entre sí. Por ejemplo, la edad es un factor significativo que influye en las motivaciones y obstáculos de la actividad empresarial.

Aún y cuando la literatura muestra evidencia que existen limitaciones para la mujer en la obtención del financiamiento ante instituciones de crédito, existen otras razones culturales que limiten su obtención dependiendo de la edad. En esta investigación, las mujeres de mayor edad perciben como negativo el acudir al financiamiento haciendo irrelevante el hecho de que existan facilidades para su obtención. La empresaria interpreta que tener deudas no es la manera correcta de manejar su negocio, evaluando la

obtención de financiamiento ante instituciones crediticias como algo irresponsable o una acción desesperada. En contraparte, la emprendedora más joven no lo ve así, en este estudio, la empresaria si ha accedido a crédito bancario para invertirlo en su negocio y no lo evalúa de manera negativa. Lo anterior podría ser un indicio de que la mujer más joven tiene más seguridad para asumir un riesgo o tiene una mejor cultura empresarial.

Este estudio también confirma algunos de los hallazgos previamente establecidos en la literatura. Por ejemplo, un factor en común para emprender en las mujeres empresarias de este estudio es la necesidad de obtener mayores ingresos económicos, además del gusto por la actividad empresarial. Las mujeres empresarias participantes en este estudio fueron impulsadas a emprender debido a una necesidad económica (factores de empuje). Sin embargo, también vieron la oportunidad de emprender (factores de atracción) y la aprovecharon, asumiendo un riesgo personal y económico confiando en sus capacidades y en el concepto del negocio. Lo anterior podría indicar que la necesidad económica es un factor condicionante para el emprendimiento más no un factor exclusivo. En este estudio se muestra evidencia que aún sin la necesidad económica, la mujer emprende. Esta situación puede ser explicada desde las características que distinguen a la persona emprendedora.

En relación al impacto de la actividad empresarial, las tres entrevistadas coincidieron en que el negocio sí les ha brindado independencia económica, creando la oportunidad de obtener beneficios económicos a través de esta actividad. Además se sienten orgullosas de ser empresarias y se consideran exitosas en sus respectivas empresas. Dos de las mujeres entrevistadas, mencionan que el principal impacto de su actividad empresarial es el lograr un balance entre lo profesional y lo personal. La empresaria que no coincidió en esta aseveración, no pareció afectada por ello. Una explicación podría ser que al tener hijos mayores, no le preocupe no tener mucho tiempo para la familia.

De igual forma, en relación al impacto de la actividad empresarial, la empresaria más joven indicó que disfrutaba el emprendimiento dado que le permitía una independencia en la toma de decisiones. Esto podría ser un indicio de que las mujeres emprendedoras más jóvenes disfrutaban el poder y la independencia que les brinda el emprendimiento, lo anterior se podría explicar dado que las generaciones más jóvenes de mujeres crecieron con

una cultura de mayor igualdad entre hombres y mujeres, lo cual crea seguridad en sí mismas y mejores aspiraciones profesionales.

Agradecimientos

Alfonso López Lira Arjona realizó la presente investigación con fondos del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) DSA/103.5/15/10823

Referencias

- Acs, Z. J., Arenius, P., Hay, M., & Minniti, M. (2004). *Global entrepreneurship monitor. Executive report*. London: London Business School.
- Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32(1), 15-30.
- Alam, S. S., Jani, M. F. M., & Omar, N. A. (2011). An empirical study of success factors of women entrepreneurs in southern region. *Malaysia International Journal of Economics and Finance*, 3(2), 166-175.
- Alcaraz, R. (2006). *El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocios*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Allen E., Langowitz, N. & Minniti, M. (2007). *Report on women and entrepreneurship. Global entrepreneurship monitor*. London: London Business School.
- Anna, A. L.; Chandler, G. N.; Jansen, E. & Mero, N. P. (2000). Women business owners in traditional and non-traditional industries. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 279-303.
- Brush, C. G. (1992). Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 16(4), 5 – 30.
- Buttner, E. (2001). Examining female entrepreneur's management style: An application of a relational frame. *Journal of Business Ethics*, 29(3), 253-269.
- Buttner, E. H. & Rosen, B. (1992). Rejection in the loan application process: male and female entrepreneurs' perceptions and subsequent intentions. *Journal of Small Business Management*, 30(1), 58-65.
- Carosio, A. (2004). Las mujeres y la opción emprendedora: consideraciones sobre la gestión. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 9(23): 79-112.
- Carter, N., & Allen, K. (1997). Size determinants of women-owned businesses: choice or barriers to resources?. *Entrepreneurship & Regional Development*, 9(3), 211-220.
- Carter, S. & Rosa, P. (1998). The financing of male- and female-owned businesses. *Entrepreneurship and Research Development*, 10(3), 225-41.

- Clancy, S. (2005). ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales?. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, CLADEA, 2007-38: 1-8.
- Cromie, S. (1987). Motivations of Aspiring Male and Female Entrepreneurs. *Journal of Occupational Behaviour*, 8(3): 251-261.
- Cromie, S., & Hayes, J. (1988). Towards a typology of female entrepreneurs. *The Sociological Review*, 36(1), 87-113.
- Dyer, G. (1993). Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(2): 7-21.
- Fabowale, L., Orser, B., & Riding, A. (1995). Gender, structural factors, and credit terms between Canadian small businesses and financial institutions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19(4), 41-66.
- FEM (2010). *Global Gender Gap Report*. Geneva: Foro Económico Mundial.
- FONAES (2009). Informe de la Evaluación Específica de Desempeño 2009-2010. Cd. de México: Fondo Nacional de Apoyos para Empresas en Solidaridad.
- Gholipour, A., Bod, M. & Pirannejd, A. (2010) The feasibility of job sharing as a mechanism to balance work and life of female entrepreneurs. *International Business Research* 3(3), 133-140.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Newbury Park: Sage.
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2010). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Cd. México: Cengage Learning.
- Hossain, A, Naser, K, Zaman, A. & Nuseibeh, R. (2009). Factors influencing women business development in the developing countries. Evidence from Bangladesh. *International Journal of Organizational Analysis*, 17(3), 202-224.
- Jamali, D. (2009). Constraints and opportunities facing women entrepreneurs in developing countries: a relational perspective. *Gender in Management: An International Journal*, 24(4), 232-251.
- Lambing, P. & Kuehl, C. (1998). *Empresarios pequeños y medianos*. Cd. México, Prentice Hall.
- Loscocco, K. & Robinson, J. (1991). Barriers to women's small-business success in the United States. *Gender and Society*, 5(4), 511-532.
- Malone, K., Stewart, S. D., Wilson, J. & Korsching, P. F. (2010). Perceptions of financial well-being among American women in diverse families. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(1), 63-81.
- McClelland, E., y Swail, J. (2005). Following the pathway of female entrepreneurs: A six country investigation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*; 11(2), 84-107.
- Minniti, M. A., Arenius, P. & Langowitz, N. S. (2005). *Global entrepreneurship monitor: 2004 report on women and entrepreneurship*. Wellesley: The Center for Women's Leadership at Babson College.
- Nel, P., Maritz, A., & Thongprovat, O. (2010). Motherhood and entrepreneurship: the mumpreneur phenomenon. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(1), 6-34.

- Ndemo, B., & Maina, F. W. (2007). Women entrepreneurs and strategic decision making. *Management Decision*, 45(1), 118-130.
- OCDE (2009). *Gender initiative report*. Paris: Organización para la Cooperación y Desarrollo económico.
- Pandian, K. Jesurajan, V. & College, X. (2011). An empirical investigation of the factors on determining the success and problems face by women entrepreneurs in Tiruchipali District–Tamilnadu. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, 3(3), 914-922.
- Patgaonkar, M. (2010). Entrepreneurship development among women in Shirampur Taluka of Ahmednagar District. *The IUP Journal of Entrepreneurship Development* 7(2), 50-62.
- Porter, M. E. (1980). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Valencia, M. (2005). The female-entrepreneurship field: 1990- 2004. *IV Iberoamerican Academy of Management, Lisboa*. Diciembre 8-10, 2005.
- Yin, R. (2003). *Case study research*. Newbury Park: Sage Publications.
- Yordanova, D. I. (2011) The effects of gender entrepreneurship in Bulgaria: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 28(1), 289-305.
- Woo, C. Y., Cooper, A. C. & Dunkelberg, W. C. (1991). The development and interpretation of entrepreneurial typologies. *Journal of Business Venturing*, 6(2), 93-114.

El control interno contable y fiscal como medida para contribuir a la maximización de los resultados financieros de los negocios

(The accounting and fiscal internal control as a measure to contribute to the increasing of the business financial results)

Alfonso Hernández Campos[♦]

Abstract. The main purpose of this article is to show the importance of accounting and fiscal internal controls to contribute to the compliance of outlined objectives in the private and public organizations, through an efficient and effective management of resources with which organizations count. In addition, this article will address the difficulties of the implementation derived from its incipient requirement, also of its ignorance of usefulness but above all for the general idea of the possible costs that usually should spend in its implementation. To accomplish the above, it analyzes the relevant aspects of the control as a part of the administrative process, from there address its classification as an internal control: accounting and fiscal. Also it addresses certain innovative methodologies that are useful as tools of implementation of internal controls such as SWOT analysis, the methodology of 5 Whys, the correlation index and the Pareto diagram, which have been useful in other fields like Engineering and we can use them with success in the Accountant field.

Keywords: accounting and fiscal internal control, increase in financial results, innovation in accounting.

JEL: M41, M42.

Resumen. El propósito principal de este artículo es evidenciar la importancia de los controles internos contables y fiscales para efectos de contribuir al cumplimiento de los objetivos trazados en las organizaciones pertenecientes tanto al sector público como al sector privado, mediante manejo eficiente y eficaz de los recursos con los que se cuenta. En adición a lo anterior, se aborda la problemática de la implementación derivada de su incipiente obligatoriedad, del desconocimiento de su utilidad y, sobre todo, por la idea generalizada del

[♦] Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración. San Nicolás de los Garza, N.L., México. Email: alfonsoh91@hotmail.com.

posible costo en el que se suele incurrir en su implementación. Para llevar a cabo lo anterior, se analizan los aspectos relevantes del control como parte del proceso administrativo, para de ahí abordar su clasificación como control interno: contable y fiscal. Asimismo se abordan ciertas metodologías innovadoras que sirven como herramienta en la implementación de los controles internos tales como el análisis de FODA, la metodología de los cinco porqués, el índice de correlación y el diagrama de Pareto, los cuales han sido útiles en otros campos como el de la Ingeniería y que se pueden aplicar con éxito en el campo de la Contaduría.

Palabras claves: control interno, contable y fiscal, innovación en contaduría, maximización de resultados financieros.

Introducción

A raíz de la globalización de las economías, con la consecuente entrada de nuevos competidores en el mercado, se ha incrementado la necesidad de las organizaciones privadas de dedicar su atención y esfuerzo en los principales factores que contribuyan al manejo eficiente y eficaz de todos sus recursos de tal forma que le garanticen una maximización de sus resultados financieros a través de alcanzar mayores utilidades, ya que de lo contrario, sus posibilidades de subsistencia en el mercado podría verse amenazada. En el caso de organismos públicos, que si bien es cierto su finalidad no consiste preponderantemente en la generación de utilidades, no cabe duda que existe el compromiso público y ético del manejo eficiente y eficaz de sus recursos los cuales tienen su origen, en una buena parte, de sus gobernados a través del pago obligatorio de sus impuestos, según lo establece el artículo 31 fracción IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). Los controles internos (CI), atendiendo siempre el principio del costo-beneficio en su implementación, contribuyen a la consecución de los objetivos establecidos en los organismos privados y públicos, la inexistencia de los mismos puede ocasionar problemas financieros derivados de ineficacias o ineficiencias en sus procesos, sobre todo en el caso de organismos privados cuando sus principales competidores cuentan con controles internos adecuados, creando diferenciadores que los distinguen positivamente con respecto al resto de los participantes del mercado, por lo que, el sustraerse del manejo eficaz y/o eficiente de los recursos, no constituye un lujo que puedan tomar éste tipo de negocios.

La forma en la que se abordarán los controles internos, es desde la perspectiva empresarial (maximización de utilidades) y partiendo de un enfoque administrativo y contable, acentuando éste último, sobre los controles internos fiscales, en virtud a que normalmente el incumplimiento de disposiciones fiscales trae consigo implicaciones financieras adversas, tales como las multas, las actualizaciones, y los recargos; etc., las cuales afectan negativamente las utilidades de las empresas pudiendo inclusive poner en riesgo su funcionamiento o continuidad en el mercado, hecho que los auditores externos deben vigilar al momento de llevar a cabo su auditoría de estados financieros, según la Norma Internacional de Auditoría (NIA) número 570 (IMCP, 2015).

Marco teórico

Generalidades del control

En la medida que las organizaciones públicas y privadas han incrementado su volumen de sus operaciones se hace cada vez más presente la necesidad de la implementación de controles que le permitan alcanzar los objetivos para las que fueron creadas; en un organismo público normalmente se traduce su objetivo en: el número de servicios prestados, cumplimiento de niveles de recaudación, número de casos concluidos, etc., y en un organismo privado, se materializa en el maximizar sus resultados financieros, entendiéndose para efectos de éste artículo, como el incrementar sus utilidades o reducir las pérdidas financieras. El estudio del control se ha abordado en sus orígenes principalmente desde el punto de vista administrativo, existiendo una gran variedad de autores que han aportado diversos conceptos relativos al control desde este punto de vista, dos de los que destacan son los siguientes:

- Según Fayol (1961), señala que el controlar consiste en vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y las órdenes dadas.
- Para Koontz y Weihrich (1997), el control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes.

Como se puede observar, en ambos conceptos se busca como finalidad el cumplimiento de las órdenes dadas o planes establecidos, solo que para Koontz y Weihrich implica la medición y corrección de los planes. Es loable pensar que en ambos conceptos lleva de manera implícita el concepto de eficacia, lo cual se manifiesta al momento de lograr alcanzar las metas u objetivos. No obstante lo anterior, en ninguno de los conceptos se hace referencia al manejo eficiente de los recursos para el cumplimiento de las reglas establecidas u órdenes dadas, hecho que agregaría valor en virtud a que el concepto de eficiencia lleva implícitamente el reducir los costos (manejo óptimo de los recursos), y consecuentemente ser eficaz, al momento en que se alcancen las metas (Robbins y Coulter, 2000). Es importante resaltar que se puede ser eficaz pero sin ser eficiente, como ejemplo su pudo haber trazado cumplir con un nivel determinado de ventas trazadas como objetivo, pero paralelamente los costos o gastos incurridos no fueron los óptimos, lo que finalmente reduciría las utilidades financieras.

Con base a lo anterior, el control se puede conceptualizar como el conjunto de actos y actividades necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través del uso eficiente y eficaz de sus recursos conforme a las reglas establecidas u órdenes dadas. El concepto de objetivos y metas, utilizados como sinónimos, según Koontz y Weihrich (1997), se definen como los fines hacia los cuales se dirige una actividad, lo anterior se materializa normalmente en las organizaciones privadas, como la consecución de la mayor cantidad de utilidades posibles, es decir, la maximización de sus utilidades; en el sector público se pueden traducir, dependiendo del organismo público, como la cantidad o calidad de los servicios prestados, cumplimiento de normatividad jurídica, reducción de niveles de accidentes automovilísticos, etc. Cabe señalar que, incluso el control, pudiese estar presente en el establecimiento de esos objetivos organizacionales, por ejemplo, una de las metas que se establecen en una empresa u organismo privado, es el cumplimiento de determinados niveles de rentabilidad los cuales, como una medida de control, deben ser fijados, tomando en cuenta todo el contexto que rodea a dicho objetivo por ejemplo podemos citar los niveles de rentabilidad del sector, los diferenciadores con que se cuentan respecto al resto de los competidores, las tasas de rendimiento que el mercado ofrece al invertir en acciones u otro tipo de

instrumentos financieros de renta fija, las expectativas económicas de crecimiento, planes de penetración de nuevos mercados, la estabilidad laboral, la responsabilidad social, los aspectos fiscales, la preparación del personal, etc.); Lo anterior es relevante pues fijar metas u objetivos por debajo de lo posible, puede poner en riesgo su permanencia en el mercado pues seguramente los competidores si establecerán metas más realistas, a contrario sensu, el establecimiento de metas inalcanzables puede generar la desmotivación al cumplimiento de las mismas por parte de las personas involucradas en dicho proceso al verse enfrentados a restricciones que no dependen de ellos (Molina, 2000).

Tipos de control

Existe una diversidad de clasificación de los controles, tantos como premisas existan, de tal forma que podemos señalar según Granada (2009), las siguientes clasificaciones y/o conceptos:

- a) En virtud a quien los realice: Se clasifican en Controles Internos (CI) y controles externos.
- b) De acuerdo a su naturaleza: Los controles pueden ser de tipo financiero, de legalidad, de conveniencia, de gestión, de resultados y ambientales.
- c) Atendiendo al momento en que se realizan, los controles pueden ser: previos (conocidos en México como preventivos), perceptivo o concomitante, posteriori (en México se les conoce como correctivos), permanentes, esporádicos o eventuales.
- d) Conforme a su magnitud: Pueden ser controles totales o selectivos.
- e) Gerencial: Cuando el control esté orientado a las personas.
- f) Contables: Controles que incluyen la confiabilidad de los registros contables, su razonabilidad, la credibilidad, la exactitud, la veracidad, la armonía, la oportunidad, la seriedad y el aseguramiento.
- g) Administrativo-Operativo: Son los controles cuya atención se focaliza a las políticas y a la eficiencia operacional.

- h) Presupuestarios: Son aquéllos controles cuya finalidad es alcanzar determinada rentabilidad.
- i) Informático: Son los controles que están orientados a lograr el uso de la tecnología, la informática y la telemática.
- j) Objetivos: Cuando el control se realiza sobre la actividad.
- k) Subjetivos: Cuando el control se realiza sobre el sujeto.
- l) Mixto: Cuando el control se realiza sobre el sujeto y la actividad que desarrolla.

Si bien es cierto que las diferentes clasificaciones y conceptos antes citados son amplios y diversos, existen otras acepciones de controles que también persiguen contribuir con el cumplimiento de los objetivos primarios que se establecen en las organizaciones públicas o privadas, tales como aquéllos que están orientados a que los actos o actividades organizacionales se lleven a cabo implementando la cultura de calidad, también conocida como Control Total de Calidad, la cual define Feigenbaum como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos de una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente” Ishikawa, (1987). Según Feigenbaum, (2009) señala que “la obligación de verificar la calidad recae en quienes hacen la parte. Éste concepto resulta aplicable no solo a las áreas productivas de las organizaciones sino también en prácticamente en todas la áreas o departamentos que la integran ya que finalmente es un objetivo primordial el evitar desembolsos en los procesos que conlleven a ineficiencias o ineficacias; lo que hace que encuadre perfectamente éste concepto en los organismos privados y en organismos públicos con objetivos similares.

Otro tipo de control que ha cobrado relevancia en muchos países es el control fiscal, el cual puede dividirse en dos grandes categorías, la primera de ellas es el control fiscal entendido como una función pública y autónoma, la cual vigila la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejan fondos o bienes (riqueza) del Estado en todos sus órdenes y niveles; entendiéndose como gestión fiscal el conjunto de

actividades económicas, jurídicas y tecnológicas, que realizan las entidades y organismos, y las personas de derecho privado que administren o manejen recursos o fondos públicos, en sus diferentes y sucesivas etapas de recaudo o percepción, conservación, adquisición, enajenación, gasto, inversión, explotación y disposición (Granada, 2013). Un segundo enfoque de control fiscal es el relativo al cumplimiento de la normatividad aplicable vigente en el momento de su causación respecto a la determinación y entero de las contribuciones, éste tipo de controles son normalmente establecidos de forma interna por las organizaciones y demás sujetos obligados al pago de los tributos (personas físicas o naturales), de ahí que se les conozca como Controles Internos Fiscales (CIF).

De lo antes expuesto, podemos concluir que los controles son diversos y se originan en función a las necesidades que se vayan surgiendo, inclusive las clasificaciones citadas con antelación, no necesariamente son excluyentes, pues consideramos que un control eficiente y eficaz puede incluir la combinación de aquellos enfoques que se requieran para lograr su objetivo.

Controles externos e internos

Tal y como se comentó con antelación, una clasificación de los controles se origina atendiendo al sujeto que los realiza, de ahí la naturaleza que se da si los mismos son externos o internos. Los controles externos son aquellos que se realizan por personal ajeno a la organización pero interesados de alguna forma en ella, así podemos encontrar los controles establecidos, de conformidad por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) a través de su órgano desconcentrado el Servicio de Administración Tributaria (SAT) para efectos de vigilar el adecuado cumplimiento de las disposiciones fiscales de los contribuyentes en México a través de controles estadísticos; o bien el control referido a contratar auditores financieros independientes para llevar a cabo una auditoría financiera que garantice el cumplimiento de la normatividad financiera aplicable, etc..

Respecto a los controles internos existen diversas definiciones, sin embargo, una de las más aceptadas en el ámbito internacional en la profesión contable es la establecida por el Committe of Sponsoring

Organizations of the tradway commission (COSO) el cual lo define como el "Proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables (Barquero, 2008). Como se puede apreciar de lo antes descrito, la definición de control interno es bastante amplia y lleva implícitamente en ella sus objetivos, los cuales son los relativos a la eficiencia y eficacia operacional, la fiabilidad de la información financiera, es decir que la misma sea real y que cumpla con la normatividad financiera vigente hecho, que contempla el control interno contable y, por último, el cumplimiento de leyes y normas aplicables, lo que de alguna manera lleva implícitamente los CIF. Paralelamente con los objetivos antes descritos, los CI también contribuyen al fortalecimiento de la credibilidad ante la sociedad en el campo de la Contaduría, sobre todo en materia de la información financiera o contable y el campo de la auditoría.

En relación a COSO, es relevante destacar que es un organismo privado creado en 1985 en los Estados Unidos de América (EUA), cuya misión, entre otros aspectos, es proveer de guías para el establecimiento de controles internos. Lo anterior lo lleva cabo a través de los siguientes cinco componentes del control (COSO, 2013):

- 1) Entorno o Ambiente de Control: Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base la que se desarrolla el control interno de la organización.
- 2) Evaluación de Riesgos: Implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos.
- 3) Actividades de Control: Son las acciones establecidas a través de políticas o procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

- 4) Información y Comunicación: La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos y, la comunicación, es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria.
- 5) Actividades de Supervisión o Monitoreo: Se refiere a las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas que se utilizan para determinar si cada uno de los componentes del CI, incluyendo los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan correctamente.

Para PricewaterhouseCoopers (PwC), (2014), el CI ha cobrado relevancia en virtud a la pérdida de confianza de los inversionistas de las bolsas de valores por los escándalos financieros que se suscitaron en el año de 2002 en los Estados Unidos de América (EUA); en el caso Enron, se determinó que hubo debilidades importantes en el CI que representaron errores significativos en sus estados financieros, que no permitieron a la Administración su detección y corrección oportuna. El congreso de Estados Unidos reaccionó rápidamente ante la creciente desconfianza, y se dio a la tarea de diseñar, analizar y promulgar una nueva Ley del Mercado de Valores, conocida como la Ley Sarbanes-Oxley o SOX (<http://www.soxlaw.com>), la cual busca evitar que se sigan presentando escándalos financieros. Cabe aclarar que el escándalo financiero en Enron no solamente propició su quiebra sino también el que dejará de funcionar, en el campo de la auditoría, la firma de auditoría Arthur Andersen, lo que originó que pasaran de ser las Big Five (Cinco Grandes) a ser las Big Four (Cuatro Grandes) las firmas que concentran prácticamente los servicios de auditoría a nivel mundial (Toscano, et al. 2014). Es importante señalar que a pesar de que en el 2005 se revocó la sentencia Andersen respecto al caso Enron en materia de destrucción de documentos y obstaculización de la justicia (Mears, 2005), esto no reversó los efectos de su desaparición en el campo de la auditoría.

Según Curtis (2013), la ley SOX en la sección 404 que requiere que la administración de la compañía haga aseveraciones sobre un control interno efectivo de la información financiera y que la firma independiente de auditoría

atestigüe dichas declaraciones, sin embargo aún y con la existencia de ésta Ley, no se evitó la existencia de la crisis financiera de 2008.

Cabe señalar que, según PwC, (2014), COSO emitió un nuevo marco contable denominado COSO 2013 el cual es obligatorio adoptar para aquellas empresas que de alguna manera hayan adoptado con anterioridad alguna normatividad de COSO y que cotizan en la bolsa de valores de los EUA, también conocida como SEC (Security and Exchange Commission, <http://www.sec.gov>). Los cambios en el nuevo COSO 2013 obedecen a exigencias de negocio y operativas actuales, dichos cambios están contenidos en 17 principios fundamentales los cuales están asociados a los 5 componentes del control Interno:

1. Ambiente de control:

- 1.1 Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos.
- 1.2 El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno.
- 1.3 Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades.
- 1.4 Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes.
- 1.5 Retiene a personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno.

2. Evaluación de riesgos:

- 2.1 Se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.
- 2.2 Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar.
- 2.3 Considerar la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos.
- 2.4 Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.

3. Actividades de control:
 - 3.1 Selección de desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar riesgos a niveles aceptables.
 - 3.2 La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para el logro de los objetivos.
 - 3.3 La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.
4. Información y comunicación:
 - 4.1 Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento de control interno.
 - 4.2 Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades del control interno.
 - 4.3 Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.
5. Actividades de monitoreo:
 - 5.1 Se lleva a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes de control interno están presentes y están funcionando.
 - 5.2 Se evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables acciones correctivas, incluyendo la alta administración y el consejo de administración.

El contar con un buen control interno pudiese traducirse en cumplir con todos y cada uno de los principios citados con antelación; sin embargo, como ya se comentó, es solamente obligatorio para las empresas públicas que cotizan en la Bolsa de Valores en los EUA. Cabe señalar que como medida para garantizar mayor confianza en la información financiera, las organizaciones pueden utilizar de manera voluntaria ésta metodología.

Respecto a México, la metodología COSO es también tomada como referencia en el establecimiento de los CI. La obligatoriedad de tener un buen control interno también es regulada y vigilada para las empresas públicas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), la Ley que lo sustenta es la Ley de Mercado de Valores (LMV) cuya normatividad relativa al control interno se concentra en la Tabla 1.

Tabla 1. *Relación de artículos de la LMV de 2016 referidos a CI*

Fundamento	Título Guía	Descripción relevante en materia de CI
1	Sujetos de la Ley	Aplica la Ley para personas morales que emitan acciones u obligaciones.
28 Fracc. III Inciso g) y Fracc. V	Funciones del Consejo de Administración	Aprobar los lineamientos en materia de CI y dar seguimiento a los principales riesgos a los que está expuesta la sociedad derivados de los informes de control interno presentados por los comités, el director general o los auditores externos.
42 Fracc. III Incisos: a), j) Y I)	Comité de Auditoría	Informar al consejo de administración la situación que guarda el sistema de CI, investigar los posibles incumplimientos en materia de CI y entregar cualquier tipo de información de CI a quien corresponda.
43 Fracc. II Inciso a)	Informe anual de actividades del Director del Comité de Auditoría	El informe de auditoría incluirá el estado que guarda el sistema de control interno y auditoría interna de la sociedad y personas morales que esta controle y, en su caso, la descripción de sus deficiencias y desviaciones, así como de los aspectos que requieran una mejoría, tomando en cuenta las opiniones, informes, comunicados y el dictamen de auditoría externa, así como los informes emitidos por los expertos independientes que hubieren prestado sus servicios durante el período que cubra el informe.
44 Fracc. III	Funciones del Director General	Proponer al comité que desempeñe las funciones en materia de auditoría, los lineamientos del sistema de control interno y auditoría interna de la sociedad y personas morales que esta controle, así como ejecutar los lineamientos que al efecto apruebe el consejo de administración de la referida sociedad.
115 Fracc. III Inciso e)	Solicitudes para organización y operar una casa de bolsa	Las solicitudes deberán acompañar un plan general de funcionamiento que deberá incluir las bases relativas a su organización y CI.

Fuente: Elaboración propia con datos de la LMV (2015).

Es importante el cumplimiento de la normatividad en materia de CI antes descrita, pues para las empresas que cotizan en bolsa, pudiese ser determinante la obtención de flujos de capital o de deuda que dejarían de percibir, si como sanción se establece, que no pueden pertenecer a la BMV.

Con respecto a los Controles Contables (CC) ya definidos con anterioridad, pero aplicados internamente en las Organizaciones, se les conoce como Controles Internos Contables (CIC), para su adopción, se requiere conocer lo que requiere controlar, es decir el concepto contabilidad. Según la Norma de Información financiera (NIF) A-1, el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (CINIF) define a la contabilidad como la “técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera” (Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, 2015). Existen diversos organismos internacionales que intervienen directa o indirectamente en la normatividad que regula la información financiera en los EUA, algunos de ellos son:

- a) International Federation of Accountants (IFAC): Costa de 175 miembros y asociados en 130 países (<http://www.ifac.org/about-ifac>).
- b) Governmental Accounting Standards Board (GASB): Emite la normatividad financiera en los Estados Unidos de América (<http://www.gasb.org>).
- c) IFRS Fundation and the International Accounting Standards Board (IASB): Son responsables de la emisión de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) también conocidas como por sus siglas en inglés como IFRS (International Financial Reporting Standards, <http://www.ifrs.org>).

En México, desde el año de 2006, el organismo encargado de la emisión de las NIF es el CINIF, el cual tiene como objetivos:

- Desarrollar normas de información financiera, transparentes, objetivas y confiables relacionadas con el desempeño de las entidades económicas y gubernamentales, que sean útiles a los emisores y usuarios de la información financiera.
- Llevar a cabo los procesos de investigación, auscultación, emisión y difusión de las normas de información financiera, que den como resultado información financiera comparable y transparente a nivel internacional
- Lograr la convergencia de las normas locales de contabilidad con normas de información financiera aceptadas globalmente.

Por otra parte, la normatividad contable en México es diversa, de manera enunciativa se describe en la Tabla 2.

Tabla 2. *Resumen de normatividad emitida por CINIF*

Concepto	Descripción	Cantidad de Normativas
Serie NIF A	Marco Conceptual	8
Serie NIF B	Normas aplicables a los estados financieros en conjunto	15
Serie NIF C	Normas aplicables a conceptos específicos de estados financieros	21
Serie NIF D	Normas aplicables a problemas de determinación de resultados	6
Serie NIF E	Normas aplicables a las actividades especializadas de distintos sectores	2
Circulares	Comisión de principios de contabilidad	3
INIF	Interpretación a las normas de información financiera	15
ONF	Orientaciones a las normas de información financiera	2

Fuente: Elaboración propia con datos del CINIF (2015).

Las series descritas en la Tabla 2, conjuntamente con las Circulares, Interpretaciones a las NIF (INIF) y las Orientaciones a las NIF (ONIF), deben constituir la base de los CIC.

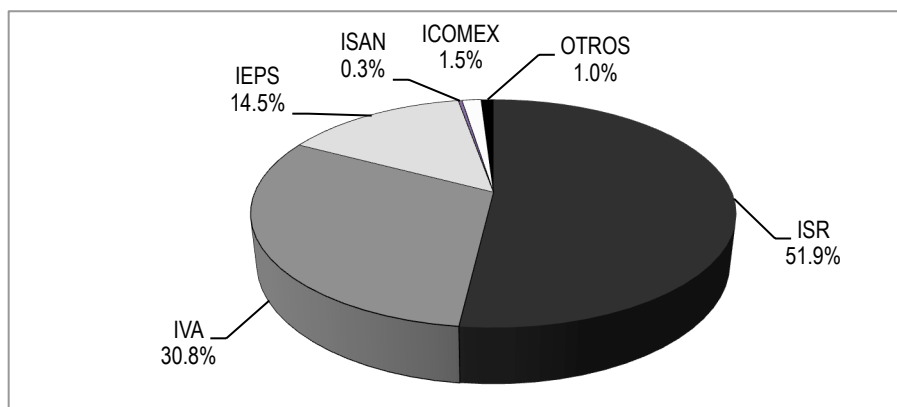
Con respecto a los Controles Fiscales relativos al cumplimiento de obligaciones descritos anteriormente, es importante señalar que una vez que los mismos se establecen en forma interna en las organizaciones, se les denomina Controles Internos Fiscales (CIF), estos persiguen garantizar el cumplimiento de las disposiciones fiscales vigentes pues de lo contrario existiría la posibilidad contingencias fiscales que afecten drásticamente los resultados de los negocios, algunos ejemplos de las consecuencias de no cumplir con las disposiciones fiscales vigentes en materia de impuestos federales son:

- Pago de Multas, de conformidad al artículo 70 del Código Fiscal de la Federación (CFF) y demás aplicables.
- Actualización de Contribuciones de conformidad al artículo 17-A del CFF.
- Recargos, en los términos del artículo 21 del CFF.

Los CIF se definen como: aquéllos que comprenden el plan de organización y el conjunto de políticas y procedimientos fiscales establecidos por el consejo de administración, la dirección, el personal fiscal y legal así como del resto del personal relacionado de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar la certeza en cuanto a la determinación y entero de los impuestos de conformidad con las disposiciones fiscales vigentes en el

momento de su causación. Para efecto de establecerlos se requiere conocer el ámbito de aplicación de los impuestos, es decir si son relativos a la Federación, a los Estados o a los Municipios. Para efectos de éste artículo, solo se mencionarán brevemente los impuestos Federales más importantes, en materia de recaudación en México los cuales son el Impuesto Sobre la Renta (ISR), el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (IEPS), el Impuesto Sobre Automóviles Nuevos (ISAN) y los Impuestos al Comercio Exterior (ICOMEX), los cuales se señalan en la figura siguiente en proporción al total de ingresos tributarios que se esperan recaudar en el año de 2016:

Figura 1. Relación porcentual de impuestos federales con respecto a los ingresos tributarios



Fuente: Elaboración propia con datos de la Ley de Ingresos de la Federación para 2016.

Como se puede apreciar en la figura que antecede, se requiere establecer mayores CIF respecto al ISR y al IVA, pues en ellos descansa la recaudación fiscal federal en México.

Consideraciones relevantes en la implementación de controles Internos

Como se ha comentado con anterioridad, en la medida que las organizaciones van creciendo, la necesidad de que sus operaciones se manejen de manera eficiente y eficazmente crece también, no es lo mismo

controlar un reducido volumen de transacciones a un alto contenido de las mismas, y si a eso le adicionas, que pudieran aplicarse no solamente al mercado nacional sino también al internacional la complejidad aumenta por las implicaciones que eso conlleva. Las Tecnologías de Información, en adelante TIC, han surgido como una respuesta a esa necesidad de controlar las operaciones de los entes económicos, sin embargo se deben de cuidar todos las repercusiones que puedan derivarse en su implementación, ya que de lo contrario, pudiesen surgir consecuencias negativas que incluso puedan contrarrestar el beneficio de su utilización. Hay que recordar que las TIC puede convertirse en el mejor aliado del control, pero también se puede convertir en su peor enemigo cuando no se tienen cubiertos todos los posibles efectos, por ello se recomienda que se tomen en cuenta todas las áreas involucradas en los procesos o actividades que se pretendan controlar y se documente de alguna manera su conformidad. Conviene recordar que las TIC son el resultado de las necesidades de sus usuarios, por lo tanto, el sistema por sí mismo no falla, el probable origen de la misma fueron que los input o instrucciones no fueron contemplados en su totalidad; un ejemplo de ello, sería si en la cadena de autorización electrónica de adiciones de activos fijos, no se consideró la autorización del director que supervisa el manejo eficiente y eficaz de las inversiones en los bienes muebles e inmuebles, la falla no tiene su origen en el sistema propiamente, sino más bien en el establecimiento de control que no contempló dicha autorización.

Es importante señalar que el establecer controles conlleva el entendimiento, de acuerdo a las exigencias del mismo, de las personas que los involucra de tal forma que estén en condiciones de ejecutarlos adecuada y oportunamente. Asimismo debe de existir un compromiso por parte de quienes lo ejecutan de lo contrario es probable que no se le dé seguimiento (Granada, 2013). No hay mejor control que aquél, que siendo eficiente y eficaz, cumple con su objetivo de manera imperceptible. En la medida de lo posible, los controles deben ser establecidos atendiendo su simplicidad para efectos de que los mismos no generen mayores costos que beneficios.

Los CI no deben ser implementados en forma arbitraria, pues pudiese dar lugar a controlar aspectos que no generan valor en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, cuantitativa y cualitativamente hablando; es por ello, que se deben identificar aquellas áreas susceptibles de mayor riesgo. Es

importante señalar, que los CI a implementar pueden variar con respecto al tipo de organización, así por ejemplo podemos encontrar que los controles que requiere una compañía de servicios pudiesen ser relativamente diferentes con respecto a una compañía comercial, en la primera posiblemente se debe poner especial interés por ejemplo en contar con el personal idóneo para brindar un servicio de calidad que cubra las expectativas del cliente, o bien el adecuado manejo del personal, es decir, que cumplan todas las expectativas de sus empleados; por otro lado, en una comercializadora un control interno que pudiese relevante es garantizar el tiempo de entrega de los productos a sus clientes. Si hablamos de conceptos de eficiencia y eficacia organizacional, se requiere tomar en cuenta que los controles internos que se adopten, generen mayores beneficios cuantitativos y/o cualitativos que los costos derivados de su implementación y mantenimiento.

Una práctica utilizada en el control de calidad en el campo de la Ingeniería susceptible de aplicarse en la implementación de controles internos, es el principio de Pareto que en términos generales indica que el 80% de los defectos lo explican el 20% de la causas; ésta práctica es utilizada informalmente en las organizaciones para efectos de explicar con un nivel razonable de seguridad cualquier hallazgo u observación, se ha utilizado éste principio por ejemplo en problemas con los inventarios (Gutierrez et. al, 2013). En el campo de la auditoría, suele ser un elemento de validez que soporta la razonabilidad de algún criterio o partida analizada, es normal que las expectativas del auditor externo sean satisfechas cuando se soporta el 80% del monto total del rubro o cuenta contable analizada. El razonamiento anterior, permite tener un punto de partida en la implementación de los CI, es decir, se recomienda contar con cierta prelación, para mínimo controlar aquéllas áreas que integran el 20% y que garantizan el cumplir con el 80% de los objetivos trazados. Cabe señalar que, según estudio realizado sobre el grado de implementación de controles fiscales en la industria manufacturera de Nuevo León, los resultados indicaban niveles de control cercanos al 80% lo cual es coincidente con la teoría de Pareto antes citada, en materia de que la industria mediana y grande tienen controlado al menos el 80% de sus aspectos fiscales (Hernandez, 2011).

El establecer los CI en la organización, implica el análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), estas siglas provienen del acrónimo en inglés de SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats), el cual consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (Ponce, 2007).

Es importante considerar en el establecimiento de controles su oportunidad, en cuyo caso, los controles preventivos son útiles para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo que se tiene que romper el paradigma de que son por naturaleza costosos y complicados. Otra idea generalizada es que solamente se debe controlar aquellos aspectos que se consideran como amenazas o riesgos, sin embargo se tiene que tener perfectamente controladas aquéllas cualidades o fortalezas que diferencian positivamente a las organizaciones con respecto sus competidores, ya que de no mantenerse como el líder que utiliza las mejores prácticas o benchmark (Antún y Ojeda, 2004) podría sacarla completamente del mercado. Algunos de esos diferenciadores pudiese ser la innovación, la responsabilidad social, la calidad en el servicio brindad, los precios competitivos, etc.

Por otro lado, atendiendo el principio de costo-beneficio, se deben contemplar controles que permitan identifica áreas de oportunidad y que fortalezcan su permanencia y crecimiento en el mercado; algunos ejemplos pudiesen ser: nuevos mercados o productos, aprovechamiento de fortalezas para romper paradigmas y ver nuevas formas de hacer negocios, nuevas estrategias legales o fiscales que le permitan mejorar su eficiencia y eficacia, etc. Con respecto a las debilidades se requieren establecer controles que permitan convertirlas en fortalezas, para ello es conveniente que se detecten las best practices o mejores prácticas que se utilicen en el mercado, ejemplos de ellas pudiesen ser el establecimiento de TIC que proporcionen información o datos estadísticos requeridos de la industria, asesoría externa de especialistas en la materia, mayor durabilidad o resistencia del producto, asesoría integral, etc. Con respecto a las amenazas o riesgos, los controles deben enfocarse a identificar los factores internos o externos que los puedan afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por ello se debe de

llevar, como medida de control, una adecuada gestión de riesgos la cual, según Gonzalez (2012), debe de cumplir con los siguientes requisitos básicos:

- a) Enfocarse en los aspectos críticos del negocio.
- b) Desarrollar anticipadamente un balance razonado entre el costo y la tolerancia o la aceptación del riesgo.
- c) Ser monitoreada constantemente en conjunto con otras con otras medidas.
- d) Asegurar la estabilidad del negocio.
- e) Dar tranquilidad y confianza a la dirección, al consejo y a los accionistas.

Como ejemplos de posibles riesgos internos, se encuentran los relacionados con áreas estratégicas, operacionales, financieras o de cumplimiento, con respecto a los riesgos externos, se encuentran los relativos a políticas públicas, innovación tecnológica, globalización, seguridad informática, riesgos cambiarios, etc. (Gonzalez, 2012).

Existen ocasiones en que por diversas causas ajenas o no a la organización, se pone en peligro el cumplimiento de los objetivos, para ello deben existir controles que permitan crear contramedidas en forma inmediata, para ello funcionarían los controles concurrentes, no se puede pensar que se tengan controles totales pues simplemente el proceso dinámico y las variables cambian; es por ello que debe existir un monitoreo constante que permita adecuar los controles implementados a las nuevas circunstancias o requerimientos o simplemente desecharlos o crear nuevos. Un ejemplo de éste tipo de control pudiese ser el delegar la decisión efectuar la conversión de el excedente en moneda extranjera cuando el tipo de cambio le favorece a la organización para efectos de generar mayores utilidades; En éste caso, el control en si es la persona que tiene las habilidades y competencias que le permitan tomar las mejores decisiones para efectos de cumplir con los objetivos establecidos.

Adicionalmente a lo antes expuesto, suelen existir desviaciones que simplemente son detectadas con posterioridad, para ello se encuentran los controles correctivos o a posteriori que para su establecimiento, se debe tomar en cuenta la verdadera causa raíz del problema y no solamente la consecuencia, para ello se han desarrollado una serie de metodologías que contribuyen a identificar el origen del problema y por consecuencia establecer contramedidas de control, algunas de ellas son:

1) Metodología de los cinco porqués: Se atribuye a Sakichi Toyoda ésta técnica aunque después fue utilizada por Toyota Motor Corporation, y consiste en principalmente en llevar a cabo al menos cinco preguntas respecto al problema detectado; por ejemplo si éste último consiste en pago de multas, recargos y actualizaciones en impuestos, las preguntas pudiesen ser:

- a. Primer pregunta: ¿Por qué se pagaron multas, recargos y actualizaciones en impuestos? Respuesta: Porque la autoridad fiscal detectó que se omitió la presentación y pago oportuno de impuestos.
- b. Segunda pregunta: ¿Por qué no se pagó y presentó de manera oportuna? Respuesta: Porque el área de fiscal no solicitó el pago ante tesorería.
- c. Tercer pregunta: ¿Por qué el área fiscal no solicitó el pago ante tesorería? Respuesta: Porque no pudieron calcular los impuestos.
- d. Cuarta pregunta: ¿Por qué el área fiscal no pudo calcular los impuestos? Respuesta: Porque el área contable no le proporcionó al área fiscal los reportes finales base para el cálculo de los impuestos.
- e. Quinta pregunta: ¿Por qué el área contable no le proporcionó al área fiscal los reportes finales base para el cálculo de impuesto? Respuesta: Porque el sistema contable adoptado falló.

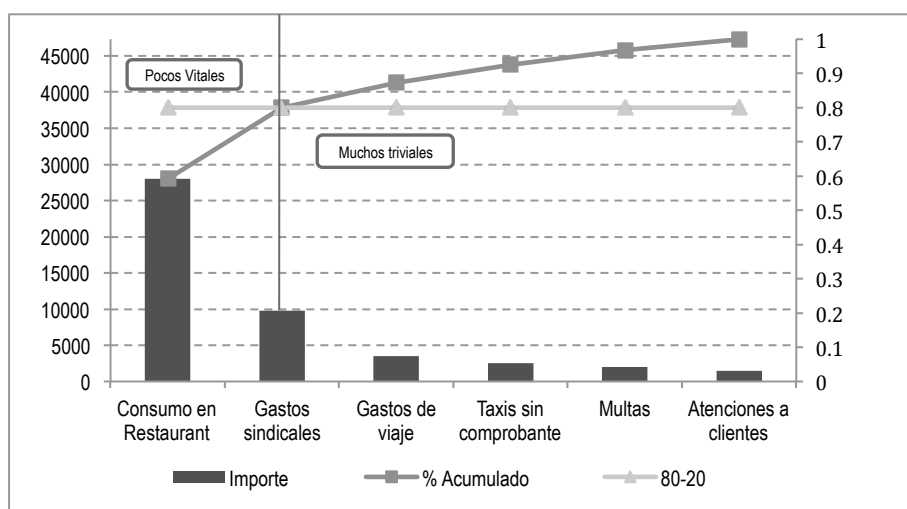
Esta metodología ayuda a detectar la causa de origen del problema, aunque pueden existir varias causas que lo ocasionan, en el ejemplo anterior de no aplicarse la metodología se hubiese podido concluir en primer instancia que existía una responsabilidad del área fiscal hecho que finalmente no era correcto, sino más bien fue un problema cuya causa raíz fue tuvo su origen en el sistema contable. Cabe aclarar, que en éste caso se podría aplicar nuevamente ésta metodología para identificar la causa raíz en la falla del sistema contable.

2) Correlación lineal: Es útil su aplicación cuando existe una correlación entre variables de tal forma que los cambios en una de ellas influyen en la otra en una relación binomial. Un ejemplo de aplicación en el campo de la Contaduría es en empresas que tienen posición deficitaria o superavitaria en moneda extranjera pueden incidir fuertemente en la ganancia o pérdida cambiaria lo que a su vez se traduce en mayores o menores utilidades

financieras. El análisis de regresión es útil para determinar el porcentaje de correlación entre variables (Vila et al., 2015).

- 3) Diagrama de Pareto: Permite identificar las causas más importantes (pocos vitales) y menos importantes (muchos triviales) de un problema, de tal forma que se ponga especial énfasis en solucionar aquéllas que mayormente originan el problema (Alvear, 2012). Por ejemplo si se quisiera establecer un CIF para reducir el impacto financiero de los gastos no deducibles en una organización mexicana, entendido como tal, el costo que representa no deducirlos para efectos de la base del Impuesto sobre la Renta (30%) y de la Base de la PTU (10%), adicionalmente existe un no acreditamiento del IVA asociado al gasto equivalente a un 16% cuando es sujeto a su causación. Una propuesta de estrategia para identificar la causa de éste problema se resume en la figura 2 en la cual se determina que las áreas que deben controlar (pocos vitales) son los consumos en restaurantes y los gastos sindicales, si se dedicara la atención a controlar a los muchos triviales seríamos ineficientes pues solo representarían un 20% del objetivo total.

Figura 2. Diagrama de Pareto 80-20 respecto a gastos no deducibles



Fuente: Elaboración propia con datos hipotéticos de gastos no deducibles.

Una vez definidas las áreas de oportunidad a controlar para efectos de alcanzar las metas u objetivos se requiere la selección de la estrategia de control a implementar para efectos que coadyuve al cumplimiento de los objetivos organizacionales

Conclusiones

La Contaduría funge como un elemento vital que contribuye en cada una de sus áreas, a la maximización de los resultados de las organizaciones mediante el manejo eficiente y eficaz de los recursos que controla, para ello, requiere tener especial cuidado de estar orientada en la ética que rige a la profesión, así como al cumplimiento la normatividad financiera y legal que le sea aplicable. La búsqueda de herramientas innovadoras que puedan replicarse en la contaduría deben de ser aplicadas cuando las mismas la fortalezcan, y sobre todo cuando, cuando adicionalmente contribuyan a mejorar a las organizaciones públicas y privadas, lo que seguramente ayudará a todo lo que gira alrededor de ellas.

Referencias

- Antún, J. P. & Ojeda, L. (2004). "Benchmarking" de procesos logísticos. *Ingeniería. Investigación y Tecnología*, 5(1), 59-76.
- Alvear, M. R. (2012). *Mejoramiento de la gestión de los procesos de la organización*. Tesis de Magister en Administracion de Empresas. Quito: Pontificia Universidad Catolica del Ecuador.
- Barquero, M. (2008). El control interno en trabajos de fiscalización. *Auditoría y Gestión de los Fondos Públicos*, 47, 48-56.
- Código Fiscal de la Federación (2016). *Diario Oficial de la Federación*. México, 18 de noviembre de 2015.
- Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, CINIF (2015). *Normas de Información financiera*. Cd. México: Editorial IMCP.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, CPEUM (2015). Consultado el día 05/02/2016 en: <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/>.
- Committe of Sponsoring Organizations of the tradway commission, COSO (2015). Consultado el día 05/02/2016 en: <http://www.coso.org/aboutus.htm>.
- Courtis, V. (2013). ¿Ha tenido éxito la Ley SOX? *Veritas*, 27(1700), 32-34.
- Fayol, H. (1961). *Administración Industrial y General*. Cd. México: Herreo Hermanos, S. A.

- Feigenbaum, H. (2009). Control Total de la Calidad. Feigenbaum. *Innovación Educativa*, 9(48), 91.
- Gonzalez, J. (2012). Gestión de riesgos: no deje al destino el control de su empresa. *Delineando Estrategias*. Consultado el día 29/01/2016 en: https://www.kpmg.com/MX/es/Documents/Delineando/DE_gestionderiesgo.pdf.
- Granada, R., (2009). *Manual de control interno sectores público-privado y solidario*. Bogotá: Grupo Editorial Nueva Legislación.
- Gutierrez, E., Panteleeva, O., Hurtado, M. & González, C. (2013). Aplicación de un modelo de inventario con revisión periódica para la fabricación de transformadores de distribución. *Ingeniería Investigación y Tecnología*, 14(4), 537-551.
- Hernández, A., (2011). *Análisis crítico del control interno fiscal y su incidencia en las contingencias fiscales en la industria manufacturera de Nuevo León*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Contaduría, San Nicolás de los Garza: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. Cd. México: McGraw Hill.
- Ishikawa, K, (1985). *¿Qué es Control Total de la Calidad? La modalidad Japonesa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2015). *Normas de auditoría para atestiguar, revisión y otros servicios relacionados*. Cd. México: IMCP.
- Koontz, H. & Weihrich, (1994). *Administración una perspectiva global*. Cd. México: McGraw Hill.
- Ley de Ingresos de la Federación, LIF (2016). *Diario Oficial de la Federación*, México, 18 de noviembre de 2015.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta, LISR (2016). *Diario Oficial de la Federación*, México, 18 de noviembre de 2015.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, LOAPF (2015). *Diario Oficial de la Federación*, México, 27 de enero de 2015.
- Mears, B. (2005). Arthur Andersen conviction overturned. *CNN.com*. Consultado en: <http://edition.cnn.com/2005/LAW/05/31/scotus.arthur.andersen/>.
- Molina, H., (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios Gerenciales*, 16(75), 23-33.
- Ponce, H., (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas. *Organizaciones. Revista Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.
- PwC, (2014). 2014, año de transición al nuevo coso 2013. *Punto de Vista*, 6, 1-6.
- Robbins, S. & Coulter, M., (2000). *Administración*. Cd. México: Prentice Hall.
- Toscano, J. A., Álvarez, C. L., Montano, C. & García, M. A. (2014). El poder de mercado y la concentración económica en los servicios de auditoría financiera del mundo. *Revista Universo Contábil*, 10(1), 145-165.
- Vila, A., Sedano, M., López A., Angel, J. (2015). *Correlación lineal y análisis de regresión*. Barcelona: Universidad Oberta de Catalunya.

Calidad de los servicios universitarios: Una percepción desde sus actores en una escuela de negocios
(Quality of services university: A perception from their actors in a business school)

María de Jesús Araiza Vázquez ♦

Alberto Zambrano Elizondo ♦

José Felipe Ramírez Ramírez ♦

Abstract: This study aimed to evaluate the quality of university services in business school at a public university of Mexico from the perspective of its actors (students and teachers). To get to their results, a SERVQUAL scale was used with some adjustments, which is an instrument of multiple items that were originally developed to measure customer insights regarding the quality of service. The instrument consists of 22 phrases that measure customer expectations and 22 similar phrases that measure customer perception and service quality is established by the difference of scores that the customer assigns to their expectations and perceptions. Questions that serve to other aspects of the university service were incorporated to this instrument, they are related with the conciliation of programs, learning assessment and the effectiveness of administrative processes. The scale of 42 variables that measure the quality of services and conditions of the institution to offer them, was applied to a sample of 446 students and 64 teachers, they reflect the efforts and resources invested by the faculty in teacher training and equipment offered in learning practices are highly valued by students. Besides, on differences in perceptions between students and teachers, it is shown that the students are claimant protagonists of quality in services and the *raison d'être* of any educational institution

Keywords: higher education, perception, quality, service

JEL: I23, D24

♦ Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Centro de Desarrollo Empresarial y Posgrado, San Nicolás de los Garza, N.L., México. Email: maria.araizav@uanl.mx

♦ Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Centro de Desarrollo Empresarial y Posgrado, San Nicolás de los Garza, N.L., México. Email: alberto.zambrano@uanl.mx

♦ Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Centro de Desarrollo Empresarial y Posgrado, San Nicolás de los Garza, N.L., México. Email: jose.ramirezrr@uanl.edu.mx

Resumen: Este estudio apuntó hacia la evaluación de la calidad de los servicios universitarios en una escuela de negocios de una universidad pública de México desde la óptica de sus actores (estudiantes y docentes). Para llegar a sus resultados se utilizó escala de SERVQUAL con adecuaciones, el cual es un instrumento de ítems múltiples que se elaboró originalmente para medir las apreciaciones del cliente en relación a la calidad del servicio. El instrumento se compone de 22 frases que miden las expectativas del cliente y 22 frases similares que miden la percepción del cliente y la calidad del servicio se establece mediante la diferencia de las puntuaciones que el cliente asigne a las expectativas y a las percepciones. A este instrumento se incorporaron preguntas que atienden a otros aspectos del servicio universitario, tienen que ver con la conciliación de los programas, con la valoración del aprendizaje y con la efectividad de los procesos administrativos. La escala de 42 variables que miden la calidad de los servicios y las condiciones de la institución para ofrecerlos, se aplicó a una muestra de 446 estudiantes y 64 docentes, las cuales reflejan que los esfuerzos y recursos invertidos por la facultad, tanto en la capacitación docente como en el equipamiento ofrecido en las prácticas de aprendizaje, son bien valoradas por los estudiantes. Asimismo, en las diferencias de percepciones entre estudiantes y docentes, se observa que los estudiantes son protagonistas demandantes de la calidad de los servicios y la razón de ser de cualquier institución educativa.

Palabras clave: calidad, educación superior, percepción, servicio

Introducción

En la actualidad existe un margen muy alto en cuanto a la competitividad que existe hoy en día en el sector de la educación superior, el incremento de universidades y el ámbito social tan cambiante y que genera mayores expectativas de los egresados ha llevado a las universidades a centrar sus esfuerzos en ofrecer mejores servicios, todo ello con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus actores, esto ha obligado a que estas instituciones trabajen para mejorar la calidad académica y los servicios que ofrecen, esto les ha traído como secuela, buscar el logro de las acreditaciones de calidad por parte de organismos oficiales como uno de los requisitos de certificación, la percepción de los alumnos sobre ciertos elementos de la calidad de la educación, tales como la gestión institucional y la enseñanza. Por lo tanto, fue necesario disponer de una escala que auxilie al proceso de acreditación de las Instituciones de Educación Superior (IES) y que permita medir las percepciones de los actores sobre la calidad del servicio que éstas entregan.

Originalmente el concepto de la calidad se aplicó a los productos y luego se propagó a los servicios en muchas ramas, circunscribiendo el ámbito educativo. Llegó así a convertirse en un *factor competitivo estratégico* (Sangüesa Mateo e Ilzarbe. 2006, p.19). Por otro lado. Traba, Barletta y Velázquez. (2010). aseveraban que se debe concebir a la calidad como *un concepto abstracto tan amplio en definición y aplicación que cada organización puede entenderlo desde sus propios intereses*. Según Koenes (1996) la principal forma de conocer las expectativas de los consumidores es preguntándoselo a ellos mismos pues es la única forma concreta, precisa y fiable de obtenerlas. Las IES no están ajenas a esta contemplación y deben tener en cuenta la percepción que el cliente tiene acerca del producto o servicio en cuestión.

Conceptos de calidad del servicio

La calidad de un bien o servicio está establecida por los rasgos o posesiones que lo condescienden y que le conceden valor. La calidad de los productos puede ser fácilmente medible pero no así la calidad de los servicios, debido a sus particularidades de intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad (Kotlery Armstrong, 2003; Lovelock, 2011).

El diccionario de la Real Academia Española define servicio como acción y efecto de servir, como servicio doméstico. En términos estereotipados, un servicio puede ser entendido como todo aquello que es necesario realizar para generar satisfacción de un consumidor. La calidad dentro de los servicios está sometida a la calidad percibida, que es intrínseca y que se entiende como *el juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto* (Zeithaml, 1988. p. 3); Grönroos (2007) agrega que la propia intangibilidad de los servicios obliga que estos sean percibidos de manera subjetiva.

Para este estudio en particular tomamos la definición de calidad del servicio de una institución educativa como aquellas acciones o actividades que se reflejan en la conformidad y la satisfacción que experimenta la comunidad académica sobre los diferentes servicios prestados por ésta.

La calidad de la educación

La trascendencia de calidad no es algo dominante sino referente, existen diferentes definiciones sobre la calidad de la educación, las cuales han ido dando vuelta y ajustándose según el acontecer de la sociedad. La UNESCO define calidad en la educación superior como un concepto multidimensional de múltiples niveles, dinámico, que se relaciona con los elementos contextuales de un modelo educacional, con la misión y fines institucionales y con estándares específicos dentro de un sistema, institución, programa o disciplina determinados.

Al prosperar el significado de calidad en las organizaciones de índole mercantil, la atención de los modelos de gestión de la calidad total en las IES; se da tras casi medio siglo de implantación en el campo industrial (Vargas, 2014).

En las últimas dos décadas se han experimentado escalonadas expectativas y necesidades marcadas por parte de la sociedad hacia el sector universitario público, en torno de la calidad educativa, dentro de lo que figura el requerimiento de procesos de rendición de cuentas, así como la petición de un modelo de universidad integrador, equitativo, sustentable y de alto nivel de calidad; situación que ha provocado que la educación superior pública se introduzca en procesos de autorreflexión y crítica en torno a su calidad educativa, considerando en todo momento la equidad y la sustentabilidad.

En lo que se refiere a sustentabilidad, este enunciado subsume un principio de autonomía que tratándose de instituciones de educación cobra mayor importancia. Dias Sobrinho (2008) nos recuerda que, en debates comunes como los valores, en la educación superior no existe un modelo universalmente válido y propone la inexistencia de un juicio universal y de un objetivo de calidad válido para todas las IES en todas las extensiones territoriales, solicitando la construcción de una coincidencia propia de cada IES incluyendo la de sus indicadores.

Como bien decía ya desde 2004 Ratner, nos guste o no, el lenguaje de sustentabilidad ha sido institucionalizado en la industria, las organizaciones intergubernamentales y las no gubernamentales, las agencias nacionales, el Fondo Monetario Internacional, la OECD entre otras. En el ámbito

académico, las diferentes disciplinas se han visto en la necesidad de incorporar al desarrollo sustentable en su discurso y algunas más en sus paradigmas.

Además de las complejas exigencias a la que se enfrentan las IES públicas, existe un crecimiento significativo a partir de los ochentas, lo cual ha puesto de manifiesto algunas tendencias en el sector universitario de América Latina en busca de la calidad educativa. Algunos de esas tendencias son: la internacionalización, la acreditación, la certificación y el desafío del equilibrio entre calidad, eficacia y equidad y la creciente demanda de una educación de calidad por parte de la sociedad.

Calidad de servicio en el ámbito educativo

La calidad que fue utilizada en el ámbito empresarial fue trasladada al ámbito educativo, cuando el concepto se aplica a este ámbito es necesario considerar la finalidad, el sentido y funciones de la educación. Considerando al sistema educativo en su conjunto (Sverdlick, 2012). Para Senlle Szodo y Gutiérrez Francescon (2005, p.9). *La calidad no es aplicar las normativas internacionales aprobadas por 157 países o incrementar ya sea las horas de clase o los exámenes; la calidad es un cambio profundo en la manera de pensar, de programar, de evaluar y de sentir la educación.*

El afán eficientista llevo a muchas instituciones a preocuparse por la calidad dejando de lado el asegurar la enseñanza y aprendizaje en los estudiantes. Se puede hablar de calidad en educación, cuando esta es causante del progreso de sus estudiantes en un amplio grado de beneficios intelectuales, morales, emocionales y sociales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema educativo eficaz es el que maximiza la capacidad de las instituciones para alcanzar esos resultados. (Bustos, Salazar y Bermúdez, 2012, p.14).

Agüerrondo (2003) enfatizaba la fuerza del concepto de calidad al tratarse de un concepto totalizante, amplio y multidimensional. La autora enfatiza que las decisiones emergentes de la información cuantitativa sólo se orientarán hacia el largo plazo si las mediciones pueden ser evaluadas y reinterpretadas dentro de un contexto global.

Por otro lado, Capelleras y Veciana (2004) percibieron el creciente interés por la evaluación de la calidad de la enseñanza que no esté exclusivamente centrada en la labor del profesor y elaboraron una síntesis de las investigaciones desarrolladas en este ámbito. Ciertos trabajos se han centrado en la valoración de la experiencia global de los estudiantes en la universidad con relación al conjunto de servicios que ofrece no sólo a nivel docente, sino que también se incluyen los servicios de apoyo al estudio y los servicios generales tales como los relacionados con el desarrollo deportivo, cultural y de convivencia. Las principales conclusiones a las que arribaron en el contexto de la educación superior fueron: No existe unanimidad en cuanto a la conceptualización de la calidad de servicio en el ámbito universitario desde la perspectiva del usuario, tampoco una escala estandarizada para medir esta temática y por otro lado, los resultados varían puesto que no siempre se mide el mismo concepto

Esto ha obligado de alguna manera a que exista una marcada preocupación de los gobiernos por la evaluación de la calidad dentro de los sistemas educativos. También existe una preocupación entre los pedagogos por encontrar nuevas formas de llegar a los estudiantes con estrategias de enseñanza que faciliten el aprendizaje. La preocupación por la calidad de la educación que están mostrando las universidades, se ha pronunciado en el nuevo milenio (Capelleras y Veciana, 2004; Salvador Ferrer, 2005; Senlle Szodo y Gutiérrez Francescon, 2005), relacionan la fórmula de la calidad en la educación con la estructura y gestión de la institución educativa y con la metodología o estrategias para transmitir el conocimiento con el fin de cambiar y desarrollar competencias. Si los servicios no son de calidad, deterioran el clima y los resultados institucionales. Senlle Szodo y Gutiérrez Francescon (2005) señalaban que *cuando hay desconexión entre los estudios y lo que requiere la sociedad hay falta de calidad*. (p.33).

Comprobación de la calidad de servicio en el espacio educativo

En la última etapa de la década de los ochenta prospera en América Latina y el Caribe la inquietud por la valoración de la calidad de la educación superior, debido a la crisis económica considerada en esta época, donde las restricciones del financiamiento del sector universitario no se hicieron

esperar. En este contexto se debatía sobre la pertinencia y la baja calidad de los servicios en concordancia con la sociedad (Seibold, 2000).

Es así como la evaluación toma un papel fundamental, cuyo propósito fue tener un enfoque colindante con la realidad sobre la calidad obtenida y la esperada de las universidades. Esto obligó a que la evaluación en una IES coexista desde un enfoque integrador, que contenga mecanismos de gestión, investigación, académicos y de vinculación, pero, por otro lado, reflexionar sobre el elemento estudiantil ya que excluir este aspecto es circunscribir la visión integral del quehacer de la educación superior pública. Es así que *no puede hablarse de calidad sin evaluación, ni hablar de evaluación si no es para la mejora de la calidad educativa existente* (Vargas, 2014).

La medición de la calidad en el ámbito universitario ha llevado a estas instituciones a enfrentar difíciles obstáculos tales como la falta de asentimientos a la hora de definir los hitos de ejecución y precisar la calidad con que se desarrollará íntegramente a los estudiantes y docentes, aspectos difíciles de evaluar (Tobón, Rial Sanchez, Xarretero Díaz y García Fraile. 2006). Si impulsamos la calidad total, se debe de constituir un sistema de gestión de la calidad que refrende la satisfacción global reglamentando un proceso de mejora continua basada en la mentalización y participación generalizadas de hacer las cosas cada vez mejor interiorizando esta manera hasta evangelizar en una sapiencia propia de la universidad. (Panera Mendieta, 2010).

Existe una escala conocida como SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988) que, desde su aparición se ha convertido en una de las medidas más populares de la calidad del servicio. Se basa en una medición que diferencia entre las percepciones y las expectativas de los usuarios de los servicios y ha sido empleada en un gran número de investigaciones sobre servicios con tipologías disímiles.

Capelleras y Veciana (2004) Decidieron adecuar la escala de medida de SERVQUAL al servicio universitario, emprendieron la evaluación de la calidad de la enseñanza a través de las percepciones de los estudiantes, validaron la escala empleada con el objeto de analizar sus propiedades y comprobar su capacidad para medir la calidad de servicio en el ámbito de la enseñanza universitaria, logrando resultados admisibles para el instrumento que fue parte de la escala manejada para este estudio.

Planteamiento del problema

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las dimensiones de la calidad de los servicios universitarios que impactan en la percepción de la calidad en estudiantes y docentes de una universidad pública en una escuela de negocios?

Objetivos de la investigación

- a) Validar una escala para medir la calidad de servicio en el ámbito de la enseñanza universitaria. así como identificar las dimensiones que la conforman.
- b) Indagar las valoraciones de los actores (estudiantes y docentes) e identificar las características que definen la importancia atribuida a las dimensiones que integran la calidad del servicio universitario.
- c) Encontrar las discrepancias en la percepción de la calidad entre los participantes.
- d) Identificar como valoran los actores la calidad de los servicios universitarios para colocar o emitir encomiendas oportunas.

Metodología

El presente estudio es de corte cuantitativo, transversal y correlacional con el cual se pretendió identificar aquellas variables o factores de la calidad que tienen una mayor incidencia o un mayor poder predictivo sobre la calidad global percibida.

Población y muestra

La población estuvo compuesta por los estudiantes y los docentes de la escuela de negocios de una universidad pública. Se utilizó un muestreo probabilístico conformado por: estudiantes de segundo y tercer semestre y octavo noveno y décimo semestre, consintiendo una muestra de 323 estudiantes conformado de la siguiente manera: C1=87, C2=56, C3=138,

C4=42; con un total= 323, para ello se utilizó el muestreo estratificado proporcional el cual estuvo conformado por 4 estratos considerando cada carrera como un estrato durante el período escolar Enero-Junio de 2015, sin embargo obtuvimos más encuestas contestadas correctamente y se respetó la proporción por estrato tomando 446 encuestas válidas. Dicha elección se sustenta en la representatividad de quienes se encuentran iniciando la experiencia universitaria y de quienes se aproximan a la meta final de la carrera. Por otro lado, de los 72 docentes que impartían al menos una materia en los grupos de las cuatro carreras, fue considerando bajo el mismo criterio que para los estudiantes, se obtuvo la exigencia original de una muestra de 61, sin embargo la participación fue de un total de 64 docentes.

Instrumento

Basados en el modelo SERVQUAL, se produjo un conjunto de 46 ítems que contenía los aspectos del servicio universitario. Se contextualizó la composición de los ítems al lenguaje local y se sometió el cuestionario al juicio de condiscípulos y estudiantes para evaluar la claridad y conveniencia de los ítems.

En esta fase se prepararon los cuestionarios, uno para medir las percepciones de los estudiantes y otro para medir las percepciones de los docentes de la escuela de negocios. También se administró el cuestionario a una muestra piloto de 50 estudiantes pertenecientes a las cuatro carreras. Resultado de estas acciones los cuestionarios quedaron conformados de la siguiente forma: 42 ítems para el de los estudiantes, incluyendo además las siguientes variables demográficas: carrera, año de cursado, género, condición de estudiantes (local o foráneo) y edad. El cuestionario para docentes incluyó 41 ítems, considerando: edad, carrera en la que enseña mayor cantidad de horas y género. El ítem que fue omitido en este instrumento es el que refiere al cumplimiento de las expectativas que tenía el estudiante al iniciar la carrera; excluido por no corresponder con este tipo de sujeto. En ambos casos la edad estuvo definida en rangos con el propósito de ser utilizada en las diferentes técnicas estadísticas como variable independiente.

La batería de ítems utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos que oscila entre 1 (en desacuerdo) y 5 (de acuerdo). De esta forma, puntuaciones altas

en la escala reflejan una mejor percepción de la calidad de los servicios, en tanto que, puntuaciones bajas en la escala reflejan una percepción pobre de la calidad de los servicios. Para evaluar la consistencia interna de la escala se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach para el total de la muestra, resultando ser de 0.938, por lo que se prueba que la escala es fiable.

Asimismo, y con el propósito de identificar la importancia relativa de cada dimensión en la percepción global de la calidad de servicios, se calculó la variable calidad global percibida como la media de los 42 ítems de la escala. La fase de obtención de datos definitivos se realizó conforme a la siguiente información. El universo (N) estuvo compuesto por 2,014 estudiantes matriculados en los semestres mencionados de las cuatro diferentes carreras y 363 docentes que impartían cuando menos un curso en esos semestres. El tamaño de la muestra quedó conformado por 446 estudiantes y 64 docentes. El error de la muestra fue de +/- 5% con un nivel de confianza de 95%.

Validez de la escala

El paso de validación de la investigación se verificó mediante el proceso que se llevó a cabo con el cuestionario consignado a los estudiantes dado que era considerablemente mayor que el de los docentes y al mismo tiempo contenía la generalidad de las preguntas consideradas para este estudio.

Se efectuó un análisis factorial empleando rotación ortogonal varimax para explicar la estructura subyacente en la matriz de datos. Los componentes necesarios para representar los datos originales se extrajeron mediante la técnica de análisis de componentes principales. El valor de KMO se presentó en 0.930 y los MSA para cada variable fueron por encima de 0.762 lo que consintió el ajuste de los datos para el análisis factorial. Por otro lado, la esfericidad de Bartlett mostró la existencia de suficientes relaciones para efectuar el análisis factorial con alta significancia estadística.

Como se puede apreciar en la Tabla 1, el análisis factorial propuso una reducción considerable de variables con una pérdida aceptable de información, ya que los 42 ítems se conformaron por 8 factores que explican el 59.25% de la variabilidad de las variables.

Tabla 1. *Matriz factorial rotada. (Parte 1)*

Variables	Componentes							
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
1-Las condiciones de las aulas son adecuadas para la docencia					.789			
2-El equipamiento (laboratorios, salas de informática) es adecuado					.560			
3-La bibliografía disponible es suficiente					.382			
4-Las instalaciones físicas son adecuadas para el desarrollo del aprendizaje					.807			
5-Los profesores se ocupan de la condición académica de los estudiantes				.655				
6-Los profesores motivan el aprendizaje de los contenidos de las materias				.585				
7-Los profesores fomentan la participación de los estudiantes en las clases				.523				
8-Los profesores están disponibles para orientar al estudiante cuando sea necesario				.706				
9-Existe una comunicación fluida entre profesores y estudiantes				.720				
10-Las evaluaciones son adecuadas para conocer lo que han aprendido los estudiantes						.569		
11-El material entregado por los docentes es útil para los estudiantes	.555							
12-Los profesores tienen un nivel suficiente de conocimientos teóricos	.770							
13-Los profesores tienen un nivel suficiente de conocimientos prácticos	.730							
14-Los profesores están actualizados en sus conocimientos	.734							
15-Los profesores son capaces de transmitir adecuadamente sus conocimientos	.683							
16-Los profesores explican los conocimientos con claridad suficiente	.636							
17-Los profesores orientan el trabajo autónomo de los estudiantes adecuadamente	.460							
18-Los profesores evalúan los conocimientos de los estudiantes adecuadamente						.539		
19-En esta carrera existe una combinación adecuada entre asignaturas obligatorias y optativas							.762	
20-En esta carrera existe una oferta amplia de asignaturas optativas							.823	
21-En esta carrera existe una combinación adecuada de contenidos teóricos y prácticos	.665							
22-En esta carrera se estimula el desarrollo de capacidades de los estudiantes	.589							

Nota: La información contenida en las Tablas 1 y 2 es parte de un mismo grupo de resultados que ha sido dividido en dos partes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. *Matriz factorial rotada. (Parte 2)*

Variables	Componentes							
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
23-Los horarios de clases son adecuados a las necesidades de los estudiantes		.322						
24-El número de estudiantes por clase es adecuado para los procesos de enseñanza aprendizaje		.326						
25-Los contenidos enseñados están de acuerdo al perfil profesional		.563						
26-El trato recibido de los profesores es adecuado				.676				
27-Los profesores muestran eficacia para desarrollar las acciones pedagógicas	.462							
28-Se cumplen las expectativas que tenía al iniciar la carrera		.600						
29-El currículo (contenidos. actividades prácticas) es adecuado		.676						
30-La metodología docente (recursos. estrategias didácticas. actividades complementarias) es adecuada		.616						
31-El aprendizaje independiente (trabajo autónomo. desarrollo de actividades) es adecuado		.611						
32-La evaluación del aprendizaje (procedimientos de evaluación. criterios de evaluación. resultados y revisión de exámenes) es adecuado						.518		
33-Los procesos de comunicación y canales de comunicación entre los públicos de la comunidad educativa son adecuados			.589					
34-Los espacios existentes para expresar opiniones son adecuados			.679					
35-El tratamiento de quejas y/o sugerencias sobre diferentes aspectos de los servicios universitarios es adecuado			.747					
36-El clima de convivencia y relaciones humanas es adecuado			.595					
37-El trato recibido por todo el personal implicado en la institución								
38-Las soluciones y alternativas que se aplican para resolver dificultades son adecuadas			.720					
39-Las actividades de mejora e innovación aplicadas son adecuadas			.598					
40-Las instalaciones y su mantenimiento son adecuadas			.736					
41-Los procesos administrativos (matriculación. trámites varios) son ágiles					.780			
42-La administración es eficaz para solucionar problemas								.664

Nota: La información contenida en las Tablas 1 y 2 es parte de un mismo grupo de resultados que ha sido dividido en dos partes.

Fuente: Elaboración propia

La denominación y el contenido de cada factor se describen a continuación:

- F1 con las preguntas 11-17 y 27. Competencia del cuerpo docente. Contempla aspectos relativos al nivel de conocimientos teóricos y prácticos de los docentes, su capacidad para transmitirlos y su nivel de actualización profesional.
- F2 con las 9 preguntas 21-25 y 28-31. Organización de la enseñanza o de la carrera-contenido del plan de estudios. Esta dimensión describe al grado de orientación teórico práctico de los estudios, en el que se puede potenciar el desarrollo de las capacidades de los estudiantes, la adecuación de los contenidos al perfil profesional, el diseño curricular incluyendo aprendizaje independiente. Asimismo, considera los horarios, el tamaño del grupo, vinculados con la organización de la enseñanza. Ambas variables muestran una alta correlación en este factor.
- F3 consta de 7 preguntas de la 33-39. Esta dimensión advierte aquellos aspectos que tienen que ver con la comunicación entre los diferentes actores institucionales, las áreas para articular opiniones, el método de sugerencias y el clima de convivencia.
- F4 sus 6 preguntas son de la 5-9 y la 26. Acopia los aspectos del servicio afines con las actitudes y comportamientos del profesorado hacia el estudiante, tales como preocupación por el aprendizaje, estimulación de su participación y la disposición para orientar el aprendizaje.
- F5 compuesta de 5 preguntas 1-4 y 40. Este componente se vincula con los aspectos tangibles como las instalaciones físicas, las aulas, los equipamientos y el acervo bibliográfico disponible.
- F6 comprendido en 3 preguntas 10, 18 y 32. Atiende el grado de adecuación de las evaluaciones de los aprendizajes. Se puede observar una fuerte correlación.
- F7 dos preguntas 19 y 20. Reúne elementos que hacen referencia a la mezcla entre asignaturas obligatorias y optativas y al interés que estimulan estas últimas dentro de la carrera.
- F8 también establecido en dos preguntas la 41 y 42. Esta dimensión circunscribe aquellas preguntas atañidas a la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos para solucionar problemas.

Análisis de la confiabilidad de la escala

Con las dimensiones ya instituidas se realizó el análisis de fiabilidad de la escala calculando el Alpha de Cronbach para cada uno de los factores, reflejando correspondientemente los siguientes valores: 0.890. 0.837. 0.851. 0.860. 0.763. 0.831. 0.728 y 0.664. Los resultados obtenidos nos muestran que las dimensiones emanadas del modelo ofrecen consistencia interna.

Resultados

Se aplicó el análisis de regresión lineal que permitió explorar en qué medida la calidad global percibida puede ser declarada por las dimensiones o variables independientes. Así como se examinó el dominio predictivo que cada una de las variables independientes ejerce sobre la variable dependiente, es así, como se pudo apreciar el grado de jerarquía asignada por los encuestados a cada una de las subescalas.

En la Tabla 3 se muestra el estadístico que comprueba la hipótesis de que la pendiente de la recta de regresión vale cero es $F=2257880$ con un nivel crítico $\text{sig}=0.000$, lo que implica ambas variables están linealmente relacionadas.

Tabla 3. Calidad global vs percepción del servicio

Componentes	B	B	%	T
F1	0.191	0.233	16.67	614.642*
F2	0.213	0.261	18.67	709.381*
F3	0.167	0.237	16.95	749.303*
F4	0.142	0.185	13.23	535.245*
F5	0.119	0.185	13.23	664.328*
F6	0.072	0.111	7.94	341.452*
F7	0.048	0.095	6.51	373.403*
F8	0.048	0.091	6.51	342.547*

Nota: * $\text{sig}=0.000$. **Fuente:** Elaboración propia

Los coeficientes *b* indican la importancia relativa de cada uno de los ocho aspectos para predecir la percepción de la calidad de servicio global. El

elemento que tiene una mayor importancia relativa es el correspondiente a la organización de la enseñanza con un 18.67%. El resto de los elementos se percibe en el sucesivo orden de importancia: la comunicación y el clima organizacional, el nivel de competencia de los docentes, las actitudes y comportamiento de los docentes, las instalaciones y equipamientos, las evaluaciones, la organización de las asignaturas optativas y, por último, la dimensión efectividad de los procesos administrativos. Se observa que las dos dimensiones relacionadas con el personal docente recogen el 30% de la explicación de la calidad global, representando el principal agente que actúa en la formación de la percepción de calidad de servicio.

Diferencia de medias entre los participantes

Se concluyó que las puntuaciones de las variables de estudio no se ajustan a una distribución normal, esto al efectuar la prueba de Kolmogorov-Smirnov, a partir de esta información, y con el propósito de analizar las diferencias entre grupos, se aplicó: (a) la prueba U de Mann-Whitney como alternativa de la prueba t sobre diferencias de medias entre dos muestras independientes cuando no se cumplen los supuestos de normalidad y homocedasticidad y (b) la prueba H de Kruskal-Wallis para varias muestras independientes al contrastar la igualdad de perfiles de rangos promedios de cada dimensión entre los individuos agrupados por las categorías de las variables demográficas.

Este último análisis permitió corroborar si las muestras identificadas por los diferentes grupos, presentaban diferentes rangos promedios de percepción de calidad en cada dimensión. Las dimensiones se consideraron como variables de contraste, mientras que las variables demográficas actuaron como variables de agrupación. El estadístico utilizado por Kruskal-Wallis es la chi-cuadrada (χ^2) ó distribución de Pearson.

Grupos de estudiantes definidos por el género

Teniendo en cuenta la muestra de sujetos y al confrontar los perfiles de rangos promedios de las ocho dimensiones, entre los grupos definidos por género, mediante la prueba U de Mann-Whitney para dos muestras independientes, se obtuvieron los datos reflejados en la tabla 4. Se advierte

que las tres dimensiones que difieren significativamente, es decir, la comunicación y el clima organizacional, las instalaciones y equipamientos y la efectividad de los procesos administrativos, manifiestan escenarios que dependen en gran medida de la gestión institucional. Las mujeres atribuyeron a estas dimensiones mayor puntaje que los hombres, imprimiendo a este escenario un carácter psicosocial favorable de ser valorado en futuras investigaciones.

Tabla 4. *Rango promedio de percepción de la calidad por grupo de estudiantes según su género y estadísticos de Mann-Whitney*

Dimensión	Femenil		Varonil		U de Mann-Whitney	P (Bilateral)
	n	Rp	n	Rp		
1	240	229.13	206	225.54	25141.00	.772
2	240	226.73	206	228.43	25353.00	.891
3	240	245.58	206	205.73	21059.00	.001
4	240	229.13	206	225.54	25141.00	.772
5	240	240.22	206	212.18	22388.50	.023
6	240	234.24	206	219.39	23873.00	.225
7	240	236.50	206	216.66	23311.50	.104
8	240	241.27	206	210.92	22129.00	.013

Fuente: Elaboración propia

Grupos de estudiantes definidos por el año de cursado

Al comparar los rangos promedios de las ocho dimensiones entre los estudiantes de los diferentes semestres, se advirtió una diferencia significativa entre los estudiantes de 2º y 3º semestre y últimos semestres de carrera, en el factor 7: asignaturas optativas ($\chi^2_{(4)} = 11.736$, $p = .019$). Los estudiantes de 10º semestre calificaron esta dimensión con menor puntaje que los de 2º semestre, como puede apreciarse en la Tabla 5.

Las derivaciones observadas podrían colocar a futuras investigaciones en la situación de estudiar la posible directriz de los estudiantes a conseguir conciencia de su autonomía a medida que progresan en su carrera y participar fehacientemente en su orientación profesional. Este acontecimiento ayudaría en la toma de decisiones al elaborar el bosquejo curricular de una carrera, instituyendo espacios curriculares electivos que consideren las preferencias diferenciales de sus estudiantes.

Tabla 5. *Percepción de la calidad desde los estudiantes*

Dimensión	Semestre 2		Semestre 3		Semestre 8		Semestre 9		Semestre 10	
	n	Rp	n	Rp	n	Rp	n	Rp	n	Rp
1	14	230.23	201	239.26	30	199.98	185	222.15	16	192.28
2	14	225.97	201	241.47	30	217.50	185	221.46	16	142.34
3	14	229.20	201	230.52	30	201.19	185	229.79	16	211.56
4	14	244.63	201	228.99	30	224.34	185	227.62	16	197.25
5	14	243.83	201	225.62	30	202.82	185	237.92	16	160.78
6	14	234.07	201	231.25	30	217.69	185	226.96	16	199.06
7	14	231.50	201	246.69	30	246.66	185	207.30	16	181.75
8	14	229.40	201	223.06	30	223.34	185	235.10	16	190.75

Fuente: Elaboración propia

Grupos de estudiantes definidos por la edad

En relación con la edad, se observa que las diferencias significativas de rangos promedios se presentan entre los estudiantes menores de 18 años y los comprendidos entre los 19 y 22 años. En las seis primeras dimensiones: competencias de los docentes ($\mathbb{I}^2_{(2)}=10.029$, $p=.007$), organización de la carrera ($\mathbb{I}^2_{(2)}=12.661$, $p=.002$), comunicación y clima organizacional ($\mathbb{I}^2_{(2)}=7.393$, $p=.025$), actitudes y comportamientos de los docentes ($\mathbb{I}^2_{(2)}=6.803$, $p=.033$), instalaciones y equipamiento ($\mathbb{I}^2_{(2)}=6.250$, $p=.044$) y evaluaciones ($\mathbb{I}^2_{(2)}=6.166$, $p=.046$) el primer grupo respondió con puntuaciones significativamente mayores que los pertenecientes al segundo grupo, tal como puede apreciarse en la Tabla 5. Asimismo, en competencia de los docentes, comunicación y clima organizacional, instalaciones y equipamientos y evaluaciones, los estudiantes del primer grupo manifestaron percepciones de la calidad significativamente superiores a las que observaron los mayores de 22 años. En las restantes dimensiones se observó la misma tendencia, sin embargo, estas diferencias no llegaron a ser significativas (ver tabla 6).

En cuanto a estas últimas discrepancias, llama la atención la sostenida disminución en las puntuaciones de las dimensiones de percepción de la calidad entre los menores de 18 años y los comprendidos entre los 19 y 22 años de edad, mientras que en algunas dimensiones tales como organización

de la carrera, actitudes y comportamientos de los docentes y efectividad de los procesos administrativos, se presenta una recuperación de dichos valores en los estudiantes mayores de 22 años. Este descubrimiento podría indicar que el grado de maduración de los sujetos intercede en sus percepciones.

Tabla 6. *Rango promedio de percepción de calidad en estudiantes por rango de edad*

Dimensión	Rangos de edad					
	< de 18 años		>18 <=22		>22	
	n	Rp	n	Rp	n	Rp
1	134	256.92	254	215.24	58	212.09
2	134	259.65	254	210.45	58	226.56
3	134	252.33	254	218.49	58	208.66
4	134	251.63	254	216.10	58	220.73
5	134	246.13	254	224.64	58	196.40
6	134	244.87	254	225.58	58	195.26
7	134	246.11	254	216.89	58	230.20
8	134	236.38	254	225.95	58	213.51

Fuente: Elaboración propia

Estudiantes por su carrera

Confrontando los rangos promedios entre los estudiantes de las cuatro carreras, se observaron diferencias significativas en las dimensiones comunicación y clima organizacional ($\eta^2_{(3)} = 15.878$, $p = .001$) e instalaciones y equipamiento ($\eta^2_{(3)} = 61.625$, $p = .000$). En la dimensión comunicación y clima organizacional, los estudiantes de la carrera 3 obtuvieron un rango promedio significativamente mayor que los estudiantes de las carreras 1 y 2. A su vez, en la dimensión instalaciones y equipamiento, los estudiantes pertenecientes a la carrera 3, mostraron rangos promedios significativamente mayores que los correspondientes a la de 1, 2 y 4 (ver tabla 7). Y habiéndose advertido en ellas diferentes tipos de liderazgo, los contrastes obtenidos permiten deducir que los estudiantes confeccionan juicios de valor a partir del nivel del compromiso que los líderes muestran con sus estudiantes.

Tabla 7. *Percepción de la calidad por grupo de estudiantes por carrera*

Dimensiones	Carrera 1		Carrera 2		Carrera 3		Carrera 4	
	n	Rp	n	Rp	n	Rp	n	Rp
1	121	221.07	78	210.22	190	228.11	57	262.66
2	121	203.59	78	222.17	190	236.31	57	254.96
3	121	204.34	78	234.09	190	250.87	57	186.46
4	121	240.65	78	209.36	190	232.40	57	207.39
5	121	178.42	78	192.04	190	282.05	57	190.72
6	121	231.60	78	214.94	190	229.75	57	228.18
7	121	214.90	78	257.22	190	230.21	57	204.15
8	121	222.89	78	217.10	190	236.23	57	221.20

Fuente: Elaboración propia

Grupos de individuos definidos por el tipo de sujeto

Al considerar las medias de las dimensiones de la escala, correspondientes a docentes y estudiantes, se observaron diferencias significativas en comunicación y clima organizacional, instalaciones y equipamientos y asignaturas optativas tal como se aprecia en la tabla 8. En todas ellas, excluyendo asignaturas optativas, los estudiantes asignaron puntuaciones significativamente menores que los docentes. Los resultados observados en los rangos promedios de comunicación y clima organizacional y de instalaciones y equipamientos reflejan percepciones adquiridas desde diferentes expectativas o experiencias. Los estudiantes son los actores más exigentes pues constituyen los destinatarios directos de los servicios y la razón de ser de cualquier institución educativa. Estas dimensiones resumen la inversión institucional traducida en los recursos dispensados.

Grupos de docentes definidos por género

Al considerar los rangos promedios de las dimensiones de la escala correspondientes a docentes, según los grupos determinados por el género, se observaron diferencias significativas en comunicación y clima organizacional (ver tabla 8). En esta dimensión las docentes atribuyeron puntuaciones significativamente menores que los docentes. Estos resultados podrían estar asociados a una menor participación femenina observada en

los asuntos que hacen al liderazgo y a la comunicación dentro de la vida institucional.

Tabla 8: *Percepción de la calidad de estudiantes y docentes*

Dimensiones	Estudiantes		Docentes		U de Mann-Whitney	P (Bilateral)
	n	Rp	n	Rp		
1	446	260.99	63	244.63	13395.50	.414
2	446	255.93	64	284.83	12907.00	.148
3	446	250.80	64	321.24	10576.50	.000
4	446	255.88	64	285.18	12884.50	.141
5	446	252.61	64	308.36	11401.00	.005
6	446	260.31	64	253.75	14160.00	.740
7	446	263.51	62	221.83	11800.50	.036
8	446	263.01	62	225.50	12028.00	.061

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Se pudo observar que los encuestados suministraron una jerarquía a las diferentes dimensiones de percepción de la calidad, esto permite concluir que, tal como lo señalaban algunos autores como Camisón, Cruz y González. (2006, p.896), la percepción de la calidad alcanza influencia por las esperanzas que se tienen de la misma, que a su vez difieren en las diferentes culturas y circunstancias.

Esto nos condesciende plantear que las escalas de percepción de la calidad de servicios deben estar adaptadas de acuerdo a las culturas y experiencias de las localidades que sean objetos de estudios. Tal como lo señalaba Osoro y Salvador (1993, p.56), la evaluación de la calidad mediante el uso de indicadores precisa, que cada institución genere criterios de evaluación específicos a determinar para ser evaluada. Asimismo, dada la naturaleza multidimensional de la calidad, este asunto debe ser integrado con la información obtenida de estudiantes, colegas y expertos, mediante un sistema colaborativo y contextualizado.

Sin embargo, la tarea de ir perfeccionando los instrumentos para valorar este constructo deberá ser un aporte que genere beneficio a la hora de emprender estas iniciativas. A medida que este concepto sea desarrollado en los diversos grupos sociales, será viable alcanzar conclusiones generales

o globales que representen una contribución significativa para abordar este tópico en favor de la satisfacción y de la formación de los estudiantes.

Conclusiones

En correspondencia con los resultados nacidos de los cotejos de las percepciones se señala que las dimensiones en las que se observaron diferencias significativas según el género fueron efectividad de los procesos administrativos, comunicación y clima organizacional, instalaciones y equipamientos, dimensiones que reflejan los escenarios que estriban en gran medida de la gestión institucional, lo que recubre una representación psicosocial propicia de evaluar en futuros estudios.

El año en el que se encuentra en desarrollo profesional el estudiante, diferencia la percepción de la relevancia de las asignaturas optativas, se podría plantear futuras propuestas de investigación con el diseño de estudiar una posible relación entre el avance de la carrera y la formación de una conciencia de autonomía y participación en la definición de la orientación profesional del estudiante. Este suceso podría orientar la toma de decisiones a la hora de elaborar el diseño curricular de una carrera y considerar las preferencias diferenciales de sus estudiantes.

La edad mostró un acontecimiento sobre la percepción de la calidad de los servicios en la mayoría de las dimensiones de este constructo, lo que lleva a sumarse a la recomendación que atinadamente proponían Santiñá, Prat, Martínez, Quintó, Trilla y Asenjo (2004, p.238) de realizar estudios de opinión de la calidad de los servicios, por grupos de edad, con el objetivo de adecuar los servicios a las necesidades y expectativas de cada grupo poblacional.

Por su parte, las discrepancias manifestadas entre las percepciones de los estudiantes de las carreras que participaron en el estudio, reflejan que los esfuerzos y recursos invertidos por la facultad, tanto en la capacitación docente como en el equipamiento ofrecido en las prácticas de aprendizaje, son bien valoradas por los estudiantes. Asimismo, en las diferencias de percepciones entre estudiantes y docentes, se observa que los estudiantes son protagonistas demandantes de la calidad de los servicios y la razón de ser de cualquier institución educativa.

Los profesores del género femenino atribuyeron a la dimensión comunicación y clima organizacional menor puntaje que los hombres, esta situación refleja un carácter psicosocial propicio de evaluar en futuras investigaciones. Estos resultados podrían estar asociados a una menor participación femenina observada en los asuntos que se relacionan con el liderazgo y la comunicación dentro de la vida institucional.

Podría expresarse que uno de los aportes del presente trabajo tiene que ver con el hecho de ofrecer un espectro más extenso sobre los factores que condescienden la percepción de la calidad de los servicios universitarios, constructo complejo y vital para sostener el predominio de una institución educativa.

Una encomienda que brota del estudio para la institución estudiada es la de optimizar la información obtenida en la investigación para efectos de implementar mejoras visibles y publicitarlas, conforme a las propuestas de los diferentes colectivos encuestados y replicar la administración de las escalas, a fin de detectar posibles cambios en la percepción. En esta misma línea se sugiere examinar la contribución de las acreditaciones no solo en la mejora de la calidad de los servicios universitarios sino además en la formación profesional de los estudiantes. Dada la necesidad de respuestas de los diferentes públicos, ante las demandas de la sociedad, se considera que las instituciones educativas potenciarían sus logros al promover la participación activa de la comunidad en la evaluación de la calidad y su involucramiento en la consecuente mejora continua.

Por otra parte, es menester mencionar que el mejoramiento de la calidad educativa constituye un desafío que involucra decisiones y actores de diversa índole, es un escenario complejo de interrelaciones en el que están involucrados no solo los estudiantes y docentes sino que va más allá como: opciones políticas y técnico-pedagógicas y que tienen que ver con el tipo de formación que queremos para la juventud, lo aquí mencionado tiene que ver con el tipo de sociedad que aspiramos a construir y es tarea que les compete a las IES.

La satisfacción del estudiante, proviene del campo de la gestión, bajo la denominación de satisfacción del usuario, un alumno satisfecho en su IES confirma la calidad de la misma, son ellos mismos quienes validan que estarán satisfechos en la medida en que los servicios que se les ofrecen

responden a sus necesidades. Hay que entender que la mejora de la calidad de las universidades no se produce únicamente por aumentar los recursos y la infraestructura de las mismas, sino que se caracterizan por la aportación que hace de capital humano a la sociedad, es decir, ciudadanos que respondan las demandas del mercado en cuanto a profesionalismo y preparación y que se encuentren satisfechos con los estudios realizados.

Referencias

- Aguerrondo, I. (2003). *Formación docente desafíos de la política educativa*. Cd. México: Secretaría de Educación Pública.
- Bustos, T. C., Salazar, A. M. & Bermúdez, J. J. (2012). *Percepción de directivos, docentes y estudiantes, en torno a la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad en las instituciones educativas*. Tesis de licenciatura. Chía: Universidad de la Sabana.
- Camisón, C., Cruz, S. & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos. Enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Prentice Hall.
- Capelleras, J. L. & Veciana, J. M. (2004). Calidad de servicio en la enseñanza universitaria: desarrollo y validación de una escala de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(4), 55-72.
- Dias, J. (2008). Calidad, pertinencia y relevancia: relación con el resto del sistema y la sociedad, responsabilidad social de la educación superior. En Gazzola, A. L & Sueli Pires (eds.), *Hacia una política regional de aseguramiento de la calidad en educación superior para América Latina y el Caribe*. Caracas: UNESCO.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: customer management in service competition*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Koenes, A. (1996). *Gestión de la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Cd. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia*. Cd. México: Prentice Hall.
- Lovelock, C. (2011). *Services marketing: People, technology, strategy*. Harlow: Pearson Education.

- Osoro, J. M. & Salvador, L. (1993). Criterios e indicadores de calidad en evaluación institucional: precisiones conceptuales y selección de indicadores en el ámbito universitario. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 16, 45-57.
- Panera, F. (2010). Calidad total en la enseñanza universitaria. Departamento de organización de empresas de la Universidad del País Vasco. *Revista Dirección y Organización*, 21, 94-102.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item Scales for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Ratner, B. (2004). Sustainability as a dialogue of values: Challenges to the sociology of development. *Sociological Inquiry*, 74(1), 50-69.
- Salvador, C. M. (2005). La percepción del cliente de los elementos determinantes de la calidad del servicio universitario: características del servicio y habilidades profesionales. *Papeles del Psicólogo*, 26(90), 1-9.
- Sangüesa, M., Mateo, R. & Ilzarbe, L. (2006). *Teoría y práctica de la calidad*. Madrid: Thomson.
- Santiñá, M., Prat, A., Martínez, G., Quintó, L., Trilla, A. & Asenjo, M. A. (2004). Influencia de la edad del paciente en la percepción de la calidad asistencial. *Revista Calidad Asistencial*, 19(4), 238-242.
- Seibold, J. R. (2000). La calidad integral en educación. Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 23, 215-231.
- Senlle, A. & Gutiérrez, N. (2005). *Calidad en los servicios educativos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sverdlick, I. (2012). *¿Qué hay de nuevo en evaluación educativa?* Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.
- Tobón, S., Rial, A., Carretero, M. A. & García, J. A. (2006). *Competencias calidad y educación superior*. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Traba, L., Barletta, M. & Velázquez, J. (2010). *Teoría y práctica de las organizaciones: herramienta para la gestión de la calidad*. Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral.

- Vargas, G. M. G. (2014). Calidad y equidad de la educación superior pública. Aspectos por considerar en su interpretación. *Revista Educación*, 31(2), 11-27.
- Zeithalm, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

Organizaciones que aprenden: Nivel educativo medio superior del sector privado (Learning organizations: Private high school level)

Rogelio Mata Quiñones♦

Roy Lafuente Domínguez♦

Fernando Miguel Ruiz Díaz *

Abstract. To convert an educational institution, such as the private high school, an organization that learns, we must know the school, their strengths, opportunities, to support change, threats, weaknesses that impede it, starting from the individual learning to organizational, because both have an impact on a learner organization, involving all elements such as leadership, work in equipment, resources, culture and values that they make and provide structure, as well as the context in which this immersed; the process of internal learning which characterized them and provide scaffolding, of the new acquisition that they help you or in the future helping you to become the type of organization that not only will be able to adapt to the demands of a modern and dynamic society, but also to transform to generate meaningful learning, allowing it to be competent permanent and relevant to developing its capacities and the survival skills.

Keywords: change, high school, individual and organizational learning organization, leadership, teamwork.

Resumen. Para convertir una institución educativa, como el bachillerato privado, en una organización que aprende, debemos de conocer la escuela, sus fortalezas, las oportunidades, que apoyarán el cambio, las amenazas, las debilidades que lo impedirán, partiendo desde el aprendizaje individual hasta el organizativo, porque ambos inciden en una organización aprendiente, involucrando todos los elementos como el liderazgo, trabajo en equipo, recursos, cultura y valores, que la conforman y le proporcionan estructura, así como el contexto en el cual está inmerso; los procesos de aprendizaje internos que los caracterizan y le brindan andamiaje, a los de nueva adquisición que le ayudan o en un futuro le auxiliarán a convertirse, en el tipo de organización que no solo será capaz de adaptarse a las

♦ Universidad Autónoma de Coahuila, Monclova, Coahuila, México. Email: romaqui@outlook.com

♦ Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios No. 36 de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, Secretaría de Educación Pública, Monclova, Coahuila, México. Email: roy_id@hotmail.com

* Universidad Autónoma de Coahuila, Monclova, Coahuila, México. Email: fernandor075@hotmail.com

exigencias de una sociedad moderna y dinámica, sino también a transformarse para generar el aprendizaje significativo, permitiéndole ser competente, permanente y pertinente desarrollando sus capacidades y habilidades para la supervivencia.

Palabras claves: aprendizaje individual y organizativo, bachillerato, cambio, liderazgo, organización, trabajo en equipo.

Introducción

En Coahuila y en todo el país, los bachilleratos privados han enfrentado grandes retos tecnológicos, económicos, sociales y políticos para poder seguir adaptándose a su entorno y al mismo tiempo modificándolo con proactividad, logrando ofrecer el servicio educativo que sus clientes buscan. A pesar de los esfuerzos realizados por las distintas administraciones para lograr que sus estudiantes aprendan, es necesario seguir replanteándose las formas de realizar las prácticas educativas, la manera de utilizar y aprovechar los recursos de las instituciones, incluso las políticas y la misión organizacional, lo que implica una transformación de la organización educativa, algo que es posible lograr a través del proceso de aprendizaje y enseñanza.

El estudio del aprendizaje organizativo es un área de investigación relativamente nueva pero reconocida de manera amplia en la actualidad. La médula de la teoría del aprendizaje organizativo es que las organizaciones pueden adaptarse, aprender, desarrollarse y cambiar. Hace muchos años, se ha investigado cómo las organizaciones tienen la necesidad de aprender a aprender si desean sobrevivir a la sociedad del conocimiento (Argyris, 1993). Las teorías de aprendizaje organizativo surgieron en el ámbito empresarial, por lo que es necesario considerar la especificidad de que las organizaciones educativas no son propiamente empresas, sino establecimientos educativos y la metodología debe ser construida educativamente (Bolívar A. , 2000).

El aprendizaje individual en una organización es un proceso consciente o inconsciente por lo cual los individuos obtienen nuevos conocimientos por medio de la transformación de la información el cual puede modificarse ya sea en conductas, habilidades, destrezas, comportamientos e incluso las capacidades cognitivas (Ronquillo, 2006).

Las instituciones no solo deben transferir el conocimiento, sino convertir a todos los que pertenezcan a ella, en agentes de cambio para que

puedan transformar cualquier organización a la que pertenezcan; estas organizaciones pueden ser en el ámbito familiar, social, laboral, etc. Los individuos que pertenecen a las organizaciones deben identificar las condiciones que favorecen y aquellas que los obstaculizan para adquirir, renovar, modificar o si es necesario quitar todas las acciones o procesos para convertirla en una organización que aprende. La institución educativa y la empresa son dos organizaciones humanas distintas que aprenden diferente (Sandoval Estupiñan, 2008). Una complementa a la otra pero funcionan de diferente manera, es por ello que este trabajo de investigación busca aportar a los modelos utilizados para instituciones educativas.

La realidad actual de la educación y su papel activo dentro de la sociedad de hoy en día, haciendo una demanda constante de mejoramiento de los agentes y procesos que intervienen en el aprendizaje, analizando cómo se da o produce la aprehensión del conocimiento y cómo se puede optimizar de manera individual como organizativa, enfocado directamente al docente que forma parte de una institución privada con un nivel educativo medio superior; al identificar las situaciones favorables para lograr convertirse en un tipo de organización que busca la transformación a través del aprendizaje, reconociendo las barreras que se han presentado en el pasado y las actuales, para poder tomar medidas preventivas ante situaciones futuras, localizar las áreas de oportunidad en los alumnos que están inscritos, establecer las herramientas y técnicas que benefician el aprendizaje organizacional para lograr convertir la institución en un ejemplo de organización que aprende.

En concreto, el objetivo es: *analizar cómo se produce y se puede mejorar el aprendizaje organizacional en el bachillerato privado.*

Metodología

Participantes

La muestra utilizada está integrada por 47 docentes de un bachillerato privado ubicado en el centro del estado de Coahuila. La edad de los sujetos oscila entre 21 y 58 años, siendo la media de 36.1 y la desviación estándar 11. Del total de la muestra, 11 son hombres (23.4%) y 36 son mujeres (76.6%).

Instrumento de medición

Se valoraron las condiciones de la organización que aprende a través de un instrumento que consta de 60 reactivos, diseñado para evaluar nueve dimensiones de la institución educativa como organización que aprende: trabajo en equipo, apertura al entorno, recursos, liderazgo, estructuras, visión, cultura, valores y barreras al aprendizaje.

En relación con la validez de este instrumento, diversos estudios anteriores apoyan el diseño de los ítems y la evaluación de las distintas dimensiones (Rodríguez y Trujillo, 2007; Garvin et al., 2008; Tintoré, 2010). Dado que esta escala fue concebida para profesionales en el área docente, se hicieron adecuaciones en la sustitución de palabras que identifican el contexto.

Procedimiento

Las variables que se indicaron fueron elegidas por las condiciones que una organización tiene. Los cuestionarios fueron aplicados en un solo momento a cada uno de los integrantes que participaron en el estudio. Los participantes respondieron de forma individual, sin límite de tiempo a cada uno de los ítems del cuestionario, se les indicó que era muy importante que contestaran con sinceridad a todas las cuestiones planteadas. Asimismo, se les informó del carácter totalmente confidencial de dicha información.

Dado que la finalidad de esta investigación es identificar los factores que favorecen y reconocer las barreras al aprendizaje así como analizar el estado de aprendizaje de los integrantes en una institución privada del nivel educativo medio superior a través del análisis de las tres variables maestras: Institución, Organización y Aprendizaje, desprendiéndose de estas las variables constitutivas que más adelante se explicarán.

Donde se examinó los datos recolectados por medio del análisis estadístico, se obtuvieron las medias aritméticas de cada una de las variables y las desviaciones estándar con el fin de obtener el coeficiente de variación. Las medias permitieron establecer los límites inferiores y superiores sobre escala obtenidos en cada una de ellas para su posterior interpretación. Todo

con el objeto de tener una visión de los mismos acorde con la realidad al momento de describirlos e interpretarlos para la toma de decisiones.

Adicionalmente se realizó un estudio de análisis de varianza multifactorial, en donde se pretende encontrar si alguna de las variables influye dentro de los aspectos a evaluar en el estudio.

Para efectos de operaciones se utilizó el software Minitab 17 y Statgraphics Centurion. Como primer punto se hizo una agrupación de las edades, tomando como base para sacar el rango el valor máximo y mínimo, de acuerdo a las Tablas 1 y 2.

Tabla 1. *Estadísticos*

Estadístico	Valor
Mínimo	21
Máximo	58
Rango	37
Clases	6
Intervalo	6

Tabla 2. *Rango de clases*

Rango de edad		Grupo
21	27	A
28	34	B
34	40	C
40	46	D
46	52	E
52	58	F

Diseño

El diseño de experimentos es una técnica que permite obtener datos de una manera planeada para probar algunas suposiciones o afirmaciones de interés y permite cuantificar los riesgos en los que se incurre y el impacto del cambio de la afirmación que se deriva. La prueba de hipótesis consiste en hacer una suposición que se va a refutar o poner a prueba, a la que vamos a llamar hipótesis nula (H_0) y en consecuencia se genera una hipótesis alternativa (H_a), que establece la suposición contraria a la hipótesis nula, la cual se va a

aceptar como verdadera en el caso que haya evidencia suficiente para rechazar la suposición inicial, previo establecimiento de un criterio de decisión. (Montgomery, 1996).

Los pasos a seguir en una prueba de hipótesis son: a) planteamiento de una hipótesis estadística, b) obtención de un estadístico de prueba y c) aplicación del criterio de rechazo para tomar una decisión.

Una hipótesis estadística es una afirmación sobre los valores de los parámetros de una población o proceso y que es susceptible de probarse a partir de la información contenida en una muestra representativa obtenida de la población. Por ejemplo, la afirmación “este proceso produce menos del 8% de defectuosos” se puede plantear estadísticamente, en términos de la proporción p desconocida de artículos defectuosos que genera el proceso, como se hace a continuación: $H_0: p=0.08$ (hipótesis nula) y $H_a: p<0.08$ (hipótesis alternativa).

La hipótesis nula se plantea como una igualdad y asumimos que H_0 es verdadera. En caso de rechazar H_0 por la evidencia que aportan los datos de la muestra, se acepta la hipótesis alternativa como verdadera. Podría haberse tratado de la afirmación “este proceso produce el 8% de defectuosos”, en cuyo caso se trata de una hipótesis alternativa bilateral. (Montgomery, 1996): $H_0: p=0.08$ (hipótesis nula) y $H_a: p\neq 0.08$ (hipótesis alternativa).

Estadístico de prueba

La estrategia para probar la hipótesis parte de suponer la H_0 como verdadera, mientras no se demuestre lo contrario, para lo cual se toma una muestra aleatoria (o se obtienen datos mediante un experimento planeado). El estadístico de prueba es un número calculado a partir de los datos y la hipótesis nula y cuya magnitud permite discernir si se acepta o se rechaza la H_0 . El estadístico de prueba es un número que tiene las siguientes propiedades: a) contiene la información muestral respecto al parámetro de interés y b) bajo el supuesto de que la hipótesis nula es verdadera, sigue una distribución de probabilidad conocida.

Así estas características hacen útil a este número para comprobar la validez estadística de H_0 , sólo verificando si en realidad sigue la distribución

que se supone debe de seguir; si hubiera contradicción se atribuye este hecho a la falsedad de H_0 y por lo tanto se acepta como válida H_a . (Montgomery, 1996). Al conjunto de posibles valores del estadístico de prueba que lleva a rechazar H_0 , se le llama zona de rechazo para la prueba, y a los posibles valores donde no se rechaza, región o zona de no rechazo.

Criterio de decisión

El estadístico de prueba es una variable aleatoria con distribución conocida. Si H_0 es verdadera el estadístico de prueba debería de caer dentro del rango de valores más probables de su distribución asociada o región de no rechazo. Si cae en una de las colas de su distribución asociada, fuera del rango de valores más probables (zona de rechazo) es evidencia de que este valor no pertenece a dicha distribución y por lo tanto debe estar mal el supuesto bajo el cual se construyó, es decir, H_0 debe ser falsa.

Cuando se estudia el comportamiento de un proceso en cuanto a una característica de calidad, interesan su media y su varianza, puesto que estos parámetros tienen que ver con la posibilidad de que el producto cumpla con los requerimientos preestablecidos. Así pueden hacerse pruebas para la media, para la varianza, comparación de dos medias, igualdad de varianzas, comparación de la proporción de varianzas, o un resumen de los tipos de procedimientos de prueba de hipótesis, donde se indica el tipo de hipótesis, sus supuestos, el estadístico de prueba y el criterio de decisión (Gutiérrez y De la Vara, 2003).

Valor p

En la práctica se ha adoptado el enfoque del valor p para evitar el tener que especificar previamente el valor de significancia α , ya que a menudo este último enfoque no permite al tomador de decisiones saber si el estadístico de prueba estaba apenas en la región de rechazo o bien ubicado dentro de ella. Además evita al usuario tener que establecer previamente un valor α con el que pudiera no estar del todo satisfecho con los riesgos implicados por este valor.

El valor p es la probabilidad de que el estadístico de prueba tome un valor mayor o igual al valor observado del estadístico (valor obtenido de las

tablas estadísticas) cuando H_0 es verdadera. El valor p es el nivel de significancia más pequeño que conduce al rechazo de la H_0 (Gutiérrez y De la Vara, 2003).

Es habitual llamar significativo al estadístico de prueba cuando H_0 se rechaza. El valor p ofrece información suficiente sobre el peso de la evidencia en contra de la H_0 , y por lo tanto, el usuario puede elaborar una conclusión a cualquier valor específico de significancia; es decir, con distintos valores de α . El valor p permite al investigador determinar qué tan significativa es la información sin que se imponga un nivel de significancia previo. Puede considerarse también como el nivel de significancia α más pequeño para el que los datos son significativos (Montgomery, 1996).

Resultados

Este apartado muestra los resultados obtenidos del análisis de las variables constitutivas y operacionales, lo que reflejó las condiciones de aprendizaje de la organización educativa.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo implica la colaboración al compartir el conocimiento a través de la asignación de tareas poniendo en práctica las iniciativas para la resolución de problemas obteniendo resultados eficaces, las reuniones y la detección de errores son variables que influyen pero no determinan el trabajo en equipo. Por lo que se infiere que, *para lograr el trabajo en equipo se deben desarrollar los aspectos cognitivos y sociales para alcanzar los objetivos colaborativos proyectados (Tabla 3).*

Tabla 3. *Análisis estadístico del trabajo en equipo*

Estadístico	1 Reuniones	2 Detección de errores	3 Practicar iniciativas	4 Resolver problemas	5 Asignar tareas	6 Compartir conocimiento	7 Colaboración	8 Obtener resultados
Media	56.90	55.50	58.40	68.00	67.40	68.30	69.90	67.90
Desv. Std.	36.09	31.96	32.47	30.37	32.61	31.67	31.89	32.30
Coef. Var.	63.45	57.63	55.61	44.63	48.40	46.33	45.62	47.59

Nota 1: Medias=64.04, desviación estándar medias= 6.00, límite superior= 70.03, límite inferior=58.04

Nota 2: Basado en un análisis estadístico de la media de las medias donde hubo una población de 47 y un intervalo de confianza del 0.05% ($n \geq 47$, $p \leq 0.05\%$).

Al aplicar análisis de varianza (Tabla 4), se encontró que el factor denominado nivel de estudios al tener significancia estadística le da más

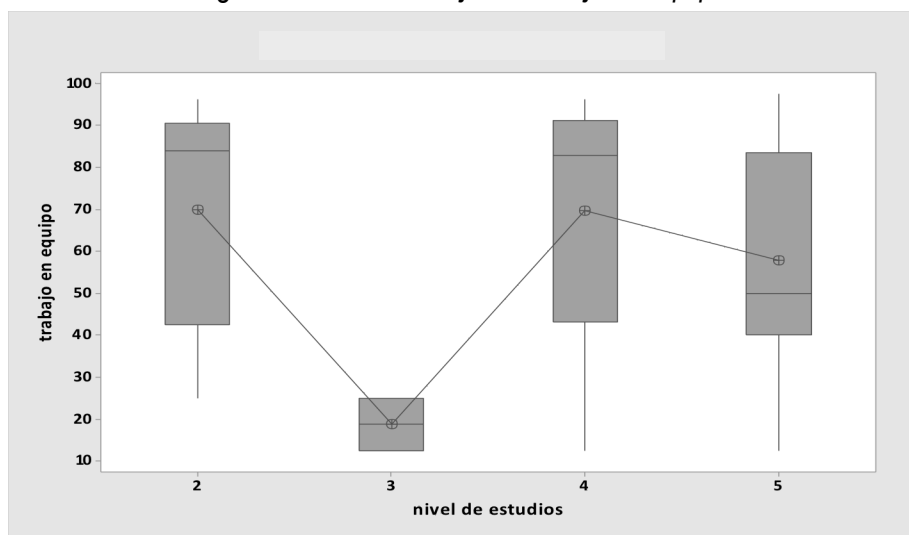
peso a esta variable, siendo el nivel de estudios denominado “comercial” el que le daba menos valor, seguido del grado de doctorado.

Tabla 4. *Análisis de varianza para trabajo en equipo, suma de cuadrados tipo III*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F*	Valor-P
A: Rango	2291.26	5	458.251	0.64	0.6685
B: sexo 1f 2 m	2114.74	1	2114.74	2.97	0.0962
C: ocupacion	4199.52	4	1049.88	1.47	0.2375
D: nivel de estudios	6544.4	3	2181.47	3.06	0.0450
RESIDUOS	19222.7	27	711.953		
TOTAL (CORREGIDO)	31743.7	40			

*Todas las razones-F se basan en el cuadrado medio del error residual

Figura 1. *Gráfica de caja de trabajo en equipo*



Apertura al entorno

La apertura al entorno requiere que el bachillerato sea proactivo, así como favorecer relaciones sólidas con las comunidades universitarias, dónde lo más significativo es la satisfacción de los estudiantes a través de cambios que representan oportunidades para ellos, no obstante las relaciones con

otras instituciones y las mismas oportunidades son poco exploradas pero no frenan la apertura de la organización. Por lo que se infiere que, *para ser una universidad reconocida se requiere de una exitosa proyección y de la relación con las comunidades educativas (Tabla 5).*

Tabla 5. Análisis estadístico de la apertura al entorno

Estadístico	9 Relaciones institucionales	10 Relación con comunidad	11 Aprovechamiento de oportunidades	12 Cambios de oportunidades	13 Universidad proactiva	14 Satisfacción del estudiante
Media	67.40	72.20	61.80	69.40	74.00	71.5
Desv. Std.	31.72	28.87	36.60	33.92	28.11	27.73
Coef. Var.	47.07	39.99	59.72	48.86	38.02	38.80

Nota 1: Medias= 69.37, desviación estándar medias= 4.36, límite superior= 73.73, límite inferior= 65.0

Nota 2: Basado en un análisis estadístico de la media de las medias donde hubo una población de 47 y un intervalo de confianza del 0.05% ($n \geq 47$, $p \leq 0.05\%$).

Recursos

Los mecanismos de transmisión del conocimiento y las nuevas iniciativas son elementos importantes para alcanzar la enseñanza y el aprendizaje en el estudiante, contando con los recursos más utilizados como las Tics y los materiales adaptándolos rápidamente al servicio de la institución. El compartir experiencias es un componente que la organización considera menos eficaz para la institución, por lo que se infiere que, para lograr los objetivos del aprendizaje se requiere utilizar los recursos como un exitosa transmisión de conocimientos (Tabla 6).

Tabla 6. Análisis estadístico de los recursos

Estadístico	15 Comparten experiencias	16 Uso de TICs	17 Implementar iniciativas	18 Adaptación de servicios	19 Materiales para aprendizaje	20 Materiales adecuados de enseñanza	21 Experiencias y conocimientos	22 Mecanismos de conocimiento
Media	63.70	65.20	67.20	66.80	69.80	68.60	74.20	74.80
Desv. Std.	33.53	35.25	31.98	31.23	30.22	27.44	26.05	28.03
Coef. Var.	52.66	54.04	47.59	46.75	43.31	40.03	35.12	37.50

Nota 1: Medias=68.77, desviación estándar medias= 3.98, límite superior= 72.76, límite inferior=64.79

Nota 2: Basado en un análisis estadístico de la media de las medias donde hubo una población de 47 y un intervalo de confianza del 0.05% ($n \geq 47$, $p \leq 0.05\%$).

Al aplicar análisis de varianza (Tabla 7), se encontró que el factor denominado nivel de estudios al tener significancia estadística le da más

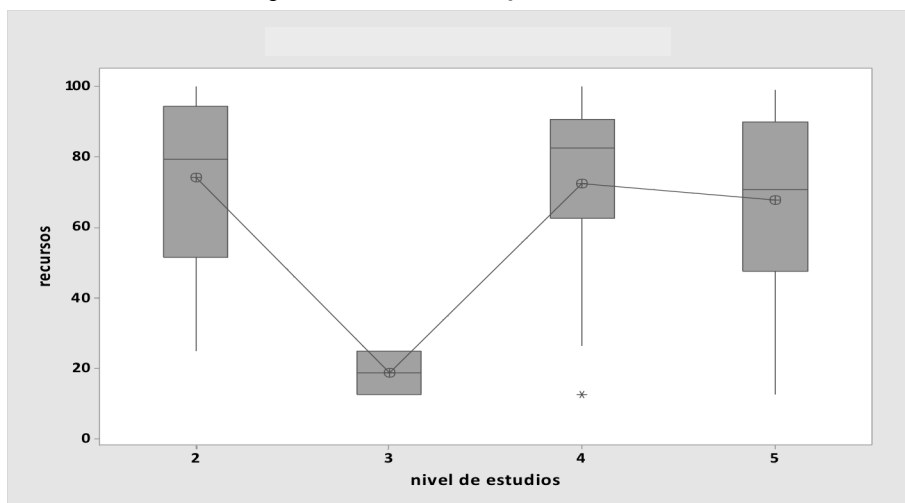
peso a esta variable, siendo el nivel de estudios denominado “comercial” el que le daba menos valor, seguido del grado de doctorado.

Tabla 7. Análisis de varianza para recursos - suma de cuadrados Tipo III

Fuente	Suma de Cuadrados	GI	Cuadrado Medio	Razón-F*	Valor-P
A: Rango	3031.13	5	606.226	0.86	0.5196
B: sexo 1f 2 m	1069.0	1	1069.0	1.52	0.2285
C: ocupacion	2569.83	4	642.457	0.91	0.4707
D: nivel de estudios	7237.46	3	2412.49	3.43	0.0311
RESIDUOS	19005.9	27	703.923		
TOTAL (CORREGIDO)	30345.6	40			

*Todas las razones-F se basan en el cuadrado medio del error residual

Figura 2. Gráfica de caja de recursos



Liderazgo

El liderazgo transformacional fomenta la comunicación abierta y continua, enriquecida por la evaluación permanente del desempeño a través de los procesos participativos y la retroalimentación oportuna en la ayuda mutua del personal, el apoyo distribuido favorece la descentralización propiciando la

apertura hacia la visión. Por lo que se infiere que, en el liderazgo convergen varios componentes y que su buen embalaje da por resultado un liderazgo exitoso (Tabla 8).

Tabla 8. *Análisis estadístico de liderazgo*

Estadístico	23 Procesos participativos	24 Apoyo	25 Descentraliza- ción	26 Retroali- mentación	27 Comunicación abierta y continua	28 Distribución	29 Apertura	30 Evaluación del desempeño
Media	71.5	70.1	63.8	70.4	72.0	69.1	68.1	70.9
Desv. Std.	31.4	32.26	31.54	28.22	31.19	29.65	32.34	30.09
Coef. Var.	43.92	46.00	49.41	40.11	43.35	42.92	47.46	42.45

Nota 1: Medias=69.48, desviación estándar medias= 2.596, límite superior= 72.08, límite inferior=66.89

Nota 2: Basado en un análisis estadístico de la media de las medias donde hubo una población de 47 y un intervalo de confianza del 0.05% ($n \geq 47$, $p \leq 0.05\%$).

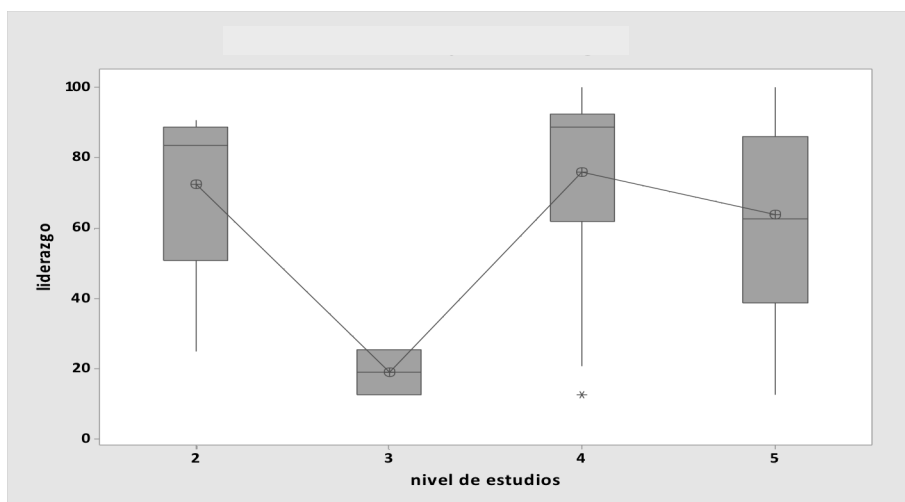
Al aplicar análisis de varianza, se encontró que el factor denominado nivel de estudios al tener significancia estadística le da más peso a esta variable, siendo el nivel de estudios denominado “comercial” el que le daba menos valor, seguido del grado de doctorado.

Tabla 9. *Análisis de varianza para liderazgo - suma de cuadrados Tipo III*

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F*	Valor-P
A: Rango	3000.88	5	600.175	0.76	0.5886
B: sexo 1f 2 m	1035.62	1	1035.62	1.31	0.2631
C: ocupacion	2483.82	4	620.955	0.78	0.5461
D: nivel de estudios	7158.32	3	2386.11	3.01	0.0476
RESIDUOS	21409.2	27	792.932		
TOTAL (CORREGIDO)	33409.3	40			

*Todas las razones-F se basan en el cuadrado medio del error residual

Figura 2. Gráfica de caja de liderazgo



Estructuras

El fomento a la formación continua es el elemento más importante de la estructura de la organización donde el desarrollo y el aprendizaje están centrados en este último de manera individual y organizacional necesitándose para ello una comunicación ágil con intercambio efectivo de información, soportándose en una estructura organizacional democrática, por lo que se infiere que, *la institución promueve la formación y el aprendizaje continuo del personal para beneficios de la misma organización* (Tabla 10).

Tabla 10. Análisis estadístico para estructuras

Estadístico	31 Democráticas	32 Comunicación ágil	33 Intercambio de información	34 Fomento de información	35 Desarrollo de aprendizaje individual	36 Desarrollo de aprendizaje org.
Media	61.90	67.50	66.50	73.90	69.90	70.70
Desv. Std.	33.77	31.29	32.57	29.83	29.20	27.06
Coef. Var.	54.56	46.36	48.95	40.39	41.80	38.26

Nota 1: Medias= 68.39, desviación estándar medias= 4.094, límite superior= 72.49, límite inferior= 64.30

Nota 2: Basado en un análisis estadístico de la media de las medias donde hubo una población de 47 y un intervalo de confianza del 0.05% ($n \geq 47$, $p \leq 0.05\%$).

Visión

La visión implica el compromiso con el estudiante como elemento más importante, para ello, se requiere que el personal se sienta responsable de la misma, tenga un conocimiento explícito de ésta y se encuentre alineado con ella, lográndose a través de la comunicación. Por lo que se infiere la visión es transmitida directamente de los directivos al resto del personal pero lograrla es responsabilidad de todos los integrantes de la organización (Tabla 11).

Tabla 11. *Análisis estadístico para visión*

Estadístico	37 Personal alineado	38 Conocimiento explícito	39 Compromiso con el estudiante	40 Comunicación	41 Alto grado de participación	42 Se siente responsable de ella
Media	70.90	72.70	79.80	68.90	70.00	74.60
Desv. Std.	28.69	28.21	27.20	31.42	31.13	27.49
Coef. Var.	40.48	38.82	34.09	45.61	44.44	36.85

Nota 1: Medias= 72.81, desviación estándar medias= 3.964, límite superior= 76.77, límite inferior= 64.84

Nota 2: Basado en un análisis estadístico de la media de las medias donde hubo una población de 47 y un intervalo de confianza del 0.05% ($n \geq 47$, $p \leq 0.05\%$).

Cultura

En la cultura existe una relación de confianza en el personal motivado para la superación y el aprendizaje colaborativo existiendo una reflexión sobre el aprendizaje distinguiéndose dentro de los elementos que la integran como es también el dialogo profesional que se desarrolla en la organización. De esto se infiere que, *en la organización existe una comunicación efectiva y cultura integral lo que permite el aprendizaje de la institución* (Tabla 12).

Tabla 12. *Análisis estadístico para cultura*

Estadístico	43 Relaciones de confianza	44 Diálogo profesional	45 Reflexiones de aprendizaje	46 Colaboración	47 Motivación a superación	48 Existe cultura de aprendizaje
Media	73.10	75.70	78.20	73.40	74.80	73.40
Desv. Std.	28.65	28.49	28.88	29.23	28.98	28.23
Coef. Var.	39.18	37.65	36.93	39.80	38.73	38.44

Nota 1: Medias= 74.78, desviación estándar medias= 1.94, límite superior= 76.72, límite inferior= 72.84

Nota 2: Basado en un análisis estadístico de la media de las medias donde hubo una población de 47 y un intervalo de confianza del 0.05% ($n \geq 47$, $p \leq 0.05\%$).

Valores

El respeto es el valor más sobresaliente en la institución donde el personal se muestra honesto fomentándose el desarrollo humano, para lograrlo es necesario vivir diariamente los valores y que exista apoyo entre el profesorado, por lo que se infiere que existe congruencia entre los valores institucionales y las acciones del personal de la organización (Tabla 13).

Tabla 13. *Análisis estadístico para valores*

Estadístico	49 Se vive diariamente	50 Existe apoyo a profesorado	51 Respeto	52 Fomenta desarrollo humano	53 Personal es honesto
Media	75.10	73.60	81.80	77.30	77.77
Desv. Std.	30.22	31.32	27.69	30.05	30.18
Coef. Var.	40.22	42.56	33.87	38.88	38.85

Nota 1: Medias= 77.09, desviación estándar medias= 3.095, límite superior= 80.18, límite inferior= 73.99

Nota 2: Basado en un análisis estadístico de la media de las medias donde hubo una población de 47 y un intervalo de confianza del 0.05% ($n \geq 47$, $p \leq 0.05\%$).

Barreras al aprendizaje

Las barreras impiden que una institución cambie y se transforme, por lo que el velar por los intereses propios es el elemento que se considera más alto en las barreras al aprendizaje. Buscar los beneficios personales, la excesiva competitividad, la aplicación de soluciones obsoletas, así como la falla en la estabilidad laboral, la comunicación deficiente y los comportamientos defensivos impide el progreso del aprendizaje. De esto se infiere que, *los obstáculos para el logro del aprendizaje organizacional son principalmente los miembros de la institución cerrados al cambio, con actitudes arrogantes y egoístas* (Tabla 14).

Tabla 14. *Análisis estadístico de barreras al aprendizaje*

Estadístico	54 Velar intereses propios	55 Excesiva competitividad	56 Soluciones obsoletas	57 Buscar beneficios personales	58 Comunicación deficiente	59 Comportamientos defensivos	60 Falta de estabilidad laboral
Media	59.40	55.20	45.80	51.70	45.60	45.00	45.80
Desv. Std.	31.55	33.22	33.17	32.45	34.27	34.17	36.29
Coef. Var.	53.14	60.18	72.38	62.74	75.09	75.94	79.26

Nota 1: Medias= 49.79, desviación estándar medias= 5.725, límite superior= 55.52, límite inferior=44.07

Nota 2: Basado en un análisis estadístico de la media de las medias donde hubo una población de 47 y un intervalo de confianza del 0.05% ($n \geq 47$, $p \leq 0.05\%$).

Organizaciones que Aprenden

Discusión

Los datos permiten confirmar que existen las condiciones que favorecen que un sistema educativo de nivel medio superior en el sector privado sea una organización que aprende, algunas de estas condiciones como es el trabajo en equipo donde se deben desarrollar los aspectos cognitivos y sociales para alcanzar objetivos colaborativos proyectados, se debe considerar una necesidad y no una metodología a los equipos de trabajo que son unidades fundamentales de producción además de instrumentos de aprendizaje natural conjunto (Blanchard, 2007).

Coincidirán que en la apertura al entorno para ser una institución reconocida se requiere de una exitosa proyección y de la relación con las comunidades educativas, con esto se deduce que los procesos organizativos y transorganizativos se deben orientar hacia el logro de organizaciones inteligentes con capacidad de respuesta y adaptación.

Dentro de esta mejora los recursos en las organizaciones son implementados para la rápida adaptación de las nuevas tecnologías de información y los materiales para el servicio de la institución para crear, adquirir y transmitir el conocimiento y modificar su comportamiento para reflejar los nuevos conocimientos y comprensiones (Garvin, 1993).

Respecto al elemento del liderazgo, las organizaciones no burocráticas, flexibles y descentralizadas del siglo XXI requieren un nuevo tipo de liderazgo múltiple y disperso dentro de una cultura fuertemente participativa, pues en las escuelas de la actualidad no habrá un solo líder, sino muchos que quieran crear las condiciones para que los miembros de las organización encuentren su propio camino (Leithwood, 1992). Se concluye que deben de converger varios componentes y que su buen embalaje dará por resultado un liderazgo exitoso.

Los resultados resaltan que la institución promueve la formación y aprendizaje continuos del personal. Según Gairin (1999) las instituciones educativas pasan por una serie de estadios para desarrollarse como instituciones que aprenden. Este modelo es de gran interés en la comunidad científica educativa para lograr que en las instituciones educativas faciliten el aprendizaje en sus miembros y continuamente se transforme a sí mismo.

La visión es transmitida directamente de los directivos al resto del personal pero lograrla es responsabilidad de todos los integrantes de la

organización. Para llegar a ser la institución no solo con mayor aceptación de sus egresados, sino que todos van en la misma dirección.

Schein (2003) nos indica que habitualmente, la cultura se manifiesta exteriormente en la forma en que se hacen las cosas en una determinada organización, lo cual da lugar a una serie de rutinas o modos habituales de funcionar que constituye la conducta cotidiana. El aprendizaje se distingue dentro de los elementos que la integran como es también el dialogo profesional en el cual se desarrolla la organización.

Con respecto a los valores que se viven en el bachillerato, en cuanto a la honestidad, se actúa con integridad, congruencia y rectitud en el quehacer cotidiano y hay una conducción del personal con apego a la verdad. Hablando de la responsabilidad, existe un compromiso con la comunidad universitaria y la sociedad, y por esto, el trabajo se realiza con exigencia y profesionalismo.

En cuanto al desarrollo humano, se construye un ambiente de oportunidades, respeto y confianza para motivar la pasión por el aprendizaje y la superación permanente. Por último, en el servicio, hay una vinculación continua con el entorno para satisfacer sus necesidades con calidad, oportunidad y trato amable. Por lo cual, existe congruencia entre los valores institucionales y las acciones del personal de la organización.

La inestabilidad laboral, entendida como el hecho de tener contrato laboral de corto plazo, la comunicación deficiente y los comportamientos defensivos impiden desarrollo del aprendizaje. Una barrera al aprendizaje muy común entre profesionales es la resistencia al cambio, motivada por la defensa de los propios intereses; entre otras barreras, están la falta de comprensión de las propuestas de cambio y la falta de confianza en quienes las hacen o en uno mismo, el conservadurismo, la tolerancia hacia la incertidumbre, además el compromiso con el estatus presente, plazos y ritmos inadecuados, problemas de recursos como escasez, inadecuación o utilización deficiente, volumen y complejidad de las exigencias del entorno o dirección inadecuada del centro (Antúnez, 1994).

Propuesta y conclusion

Como conclusión del estudio, se lograron los objetivos planteados al inicio de la investigación. El objetivo general fue el de analizar cómo se

produce y se puede mejorar el aprendizaje organizacional en un bachillerato privado a nivel medio superior; con respecto a los objetivos específicos se identificaron los factores que favorecen el aprendizaje organizacional, se reconocieron las barreras que impiden el aprendizaje organizacional, se analizó el estado del aprendizaje del bachillerato privado y se determinó cómo se puede potenciar el aprendizaje organizacional en el bachillerato, siendo producto de todo esto, una serie de propuestas para la mejora del aprendizaje organizacional.

Los factores que favorecen el aprendizaje organizacional se identificaron algunos elementos imprescindibles como: el liderazgo, el trabajo en equipo, la estructura, los recursos, además de la cultura y los valores que se revisaran en la institución; dentro de las barreras al aprendizaje se reconocieron aquellas que impiden la transformación de la organización, siendo algunas de ellas la arrogancia y soberbia por parte del docente, la actitud de resistencia al cambio, entre otras.

Del análisis del estado actual del bachillerato privado, resultó que sí existen las condiciones que favorecen a la institución para que sea una organización que aprende. Para potenciar el aprendizaje individual y organizacional se requieren diferentes propuestas de acción. En primer lugar, es necesario favorecer al empleado docente invitado a tener una calidad de vida, teniendo una estabilidad de trabajo de materias por semestre, realizando una evaluación o supervisión y así mismo incrementando la estabilidad laboral, económica y emocional según los resultados de la supervisión.

En segundo lugar, se requiere realizar un diagnóstico preciso de las necesidades tecnológicas de la institución para proveer las herramientas de manera oportuna. Específicamente dotar de software y hardware especializados y revisar constantemente su funcionamiento para que el docente y personal administrativo tengan un mejor desempeño; así mismo hacer conciencia a los alumnos del uso adecuado y productivo de todos los recursos que la organización tiene para un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje.

En tercer lugar, los programas de capacitación deben ser dirigidos a desarrollar el liderazgo transformacional, para propiciar la expansión del aprendizaje y cambio en el personal de la institución.

Para mejorar el trabajo en equipo y lograr una mayor transmisión de conocimientos entre los docentes, se requiere de la elaboración de material, específicamente cuadernillos de trabajo, antologías modulares, exámenes parciales y finales estandarizados para mejorar los criterios evaluación, adecuados de cada materia y realizar una coordinación de trabajo colegiado para la oportuna planeación y retroalimentación del trabajo docente.

Por último, el bachillerato privado como organización que aprende, debe crear y mantener los vínculos con la comunidad universitaria, a través de los convenios y convocatorias realizados en periodos determinados de tiempo, satisfaciendo las demandas de las instituciones de educación superior y del entorno laboral, para transformar constantemente el producto educativo, que son bachilleres competentes.

El potencial máximo de las organizaciones es el capital humano y su mejor activo es la capacidad de aprender. Una organización que aprende tiene la posibilidad de cambiar su entorno y trascender en el tiempo.

“El aprendizaje no solo se limita adquirir conocimiento; sino que el conocimiento adquirido sea funcional en la vida de las personas que lo obtuvieron. En un sentido más amplio el aprendizaje ocurre cuando la experiencia genera un cambio relativamente permanente en los conocimientos o las conductas de un individuo” (Woolfolk, 2006).

Referencias

- Antúnez, S. (1994). La autonomía en los centros escolares, factor de calidad educativa y requisito para la innovación, *Revista de Educación*, 54(304), 81-112.
- Argyris, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo de máximo nivel*. Barcelona: Garnica.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Gairin, J. (1999). Los departamentos y equipos educativos como órganos de desarrollo profesional, *Revista de Currículo y Formación del Profesorado*, 3(1), 85-114.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Garvin, D. A. (1993). *Building a learning organization*, *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Gutiérrez, H. & De la Vara, R. (2003). *Análisis y diseño de experimentos*. Cd. de México: McGraw Hill

- Leithwood, K. A. (1992). *Transforming leadership. The move to toward transformational leadership*. New York: Educational Leadership.
- Mongomery, D. (1996). The MSI business/academic partnership, the research priority process, and the data Imperative. *MSI Review*.
- Rodríguez, J. M. & Trujillo, J. C. (2007). ¿Las universidades son organizaciones que aprenden adecuadamente? *Universia Business Review*, 4(15), 100-119.
- Ronquillo, J. L. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. Cd. México: Panorama.
- Schein, E. H. (2003). On dialogue, culture, and organizational learning. *Reflections*, 4(4), 27-38.
- Tintoré, E. (2010). Cómo conocer el estado del aprendizaje organizativo en las universidades. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 10(2), 130-148.
- Woolfolk, A. (2006). *Psicología educativa*. Cd. México: Pearson Educación.
- Sandoval, L. Y. (2008). *Institucion educativa y empresa. Dos organizaciones humanas distintas*. Barañáin: Ediciones de Universidad Navarra S. A.

**El sector de electrodomésticos de Nuevo León y un análisis
teórico de los factores que influyen el desarrollo de
proveedores nacionales por parte de las empresas
multinacionales**
(The home appliance industry of Nuevo León and a theoretical
Analysis of the factors influencing domestic supplier
development on behalf of multinational subsidiaries)

***Oscar Elí Velarde Moreno[♦], Mónica Blanco Jiménez[✧] &
Sergio Armando Guerra Moya^{*}***

Abstract: The impact of multinational subsidiaries or Foreign Direct Investment in host economies had been subject of debate for years (Hirschman, 1958). Recently the researchers and government institutions in México are being attracted to the subject because of the interest on the impact of foreign multinational subsidiaries that operate as an anchor company of a value chain, and more specifically in the local supplier development. The purpose of this investigation is to analyze the home appliance sector in México and Nuevo León, presenting the statistical data and a theoretical framework of supplier development in order to set a model for further investigations.

Keywords: exportations, foreign direct investment, home appliance, multinationals, supplier development

JEL: F230, F630

Resumen: El impacto de las empresas multinacionales o la inversión extranjera directa en los países huéspedes ha sido un sujeto de debate durante años (Hirschman, 1958). Recientemente, las instituciones gubernamentales se han sentido atraídas al tema debido al

[♦] Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría y Administración Pública, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México. Email: ovelarde@gmail.com

[✧] Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría y Administración Pública, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México. Email: moniblanco77@hotmail.com

^{*} Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría y Administración Pública, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México. Email: sagm52@hotmail.com

interés por saber el impacto de las subsidiarias extranjeras que operan como empresa ancla en las cadenas de valor, y más específicamente desarrollando proveedores nacionales. El propósito de esta investigación será hacer un análisis del sector de electrodomésticos en nuevo Por lo que se presentará primero la evolución estadística del sector de electrodomésticos para luego hacer una revisión teórica de la literatura referente al desarrollo de proveedores con el objetivo de establecer un modelo para investigaciones futuras.

Palabras claves: desarrollo de proveedores, electrodomésticos, exportaciones, inversión extranjera directa, multinacionales.

Introducción

El impacto de las subsidiarias de las empresas multinacionales o de la inversión extranjera directa en las economías locales ha sido sujeto de debate por años (Hirshman, 1958). Recientemente los investigadores e instituciones de gobierno en México se han sentido atraídos al fenómeno debido al interés que existe en conocer el impacto de las empresas multinacionales en el desarrollo de proveedores.

Debido a que el interés de esta investigación es aportar a la investigación de dicho fenómeno en una industria específica, es necesario empezar con un análisis del sector de electrodomésticos en México y Nuevo León, para posteriormente continuar con la declaración del propósito del estudio.

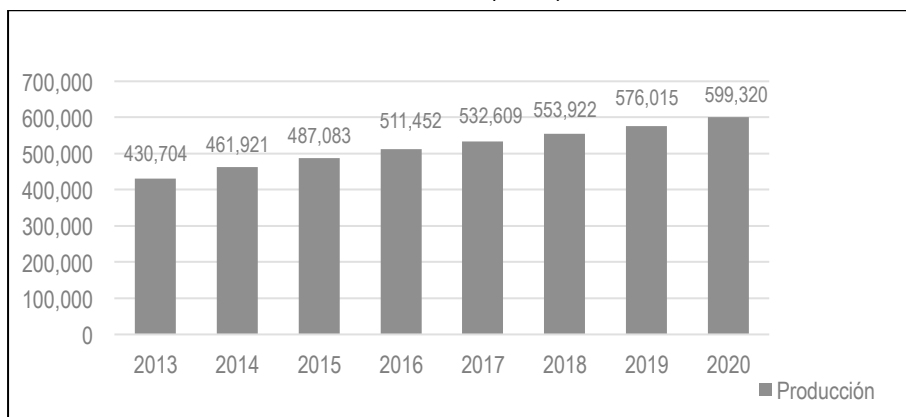
Después de esto se detallara el método y el marco teórico de la investigación. Finalmente el artículo termina con una sección de discusión y conclusiones.

Se espera que el presente trabajo pueda ser una base para una futura investigación en el sector de electrodomésticos que permita medir el grado en que las variables propuestas influyen el desarrollo de proveedores por parte de las empresas multinacionales.

La industria de electrodomésticos en el mundo

En 2013 las ventas de electrodomésticos a nivel mundial alcanzaron los 430 000 millones de dólares y se espera que para el 2020 se incremente hasta 599 320 millones de dólares (ver Figura 1).

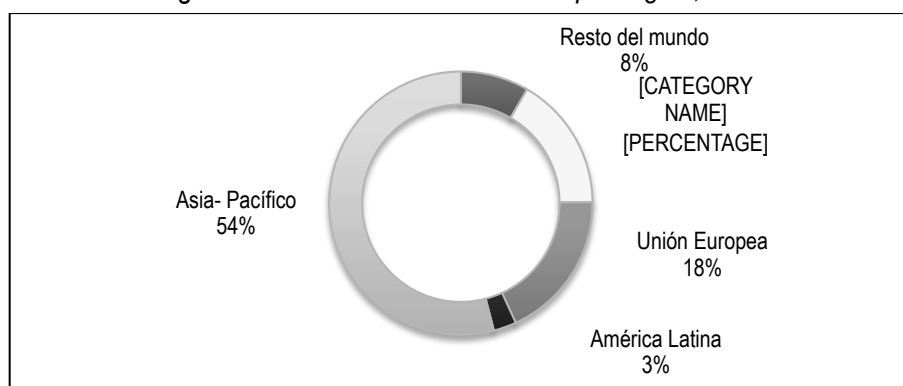
Figura 1. *Prospectiva de producción mundial de electrodomésticos, 2013-2020 (MDD)*



Fuente: (Pro México 2014)

La producción de electrodomésticos provino principalmente de la región de Asia pacifico con un 54% del total. Norte américa, que incluye a Estados Unidos México y Canadá, se encuentra en el tercer sitio a nivel mundial (ver Figura 2).

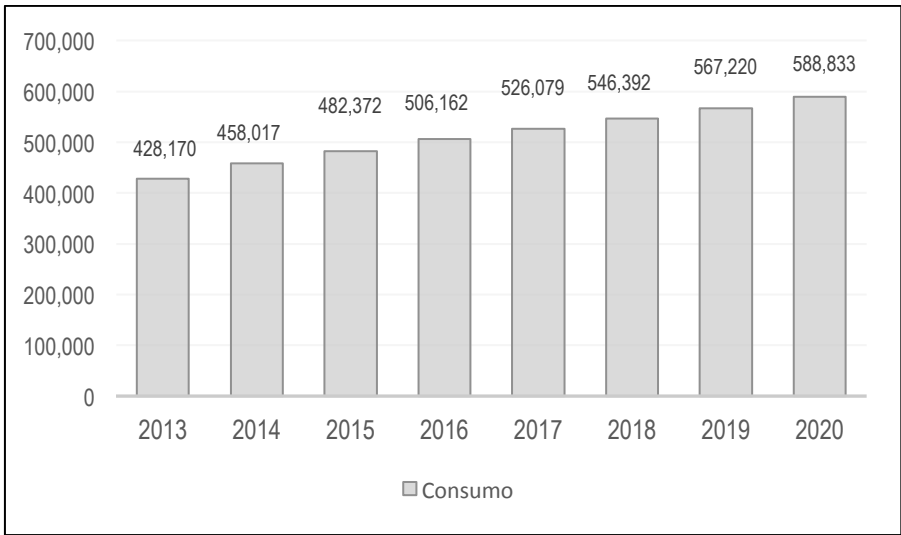
Figura 2. *Producción de la industria por región, 2013*



Fuente: Pro México (2014).

En 2013 el consumo de electrodomésticos a nivel mundial alcanzó los 428 170 millones de dólares, de acuerdo a un estudio (Pro México, 2014), se estima que el consumo de dichos artículos se incrementara gradualmente y se espera que para el 2020 llegue alrededor de 588 833 millones de dólares (ver Figura 3).

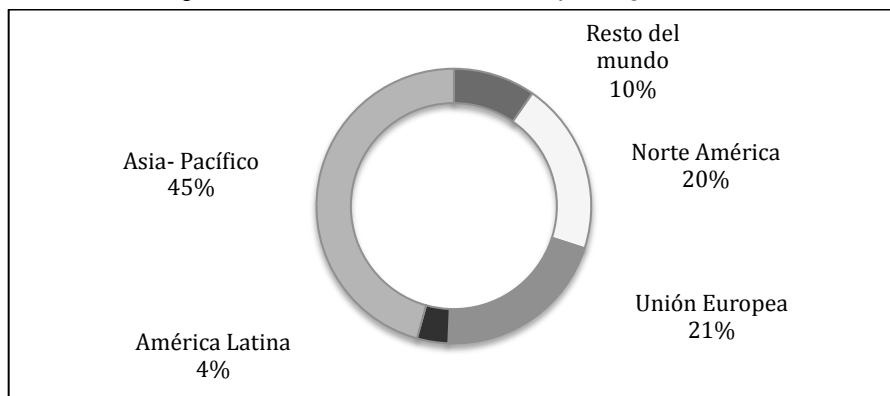
Figura 3. *Prospectiva de consumo mundial de electrodomésticos, 2013-2020 (MDD)*



Fuente: Pro México (2014).

La principal región consumidora de electrodomésticos es Asia pacifico con el 45% total, seguida por Europa con el 21% y norte América con el 20% la cual está integrada por Estados Unidos, quien es el principal mercado de consumo, México y Canadá (ver Figura 4).

Figura 4: Consumo de la industria por región, 2013



Fuente: Pro México (2014).

La industria de electrodomésticos en México

De manera específica analizando este sector en el Estado de Nuevo León, se encontró que es uno de los estados más destacados en el ámbito de electrodomésticos, tuvo un crecimiento estimado de un 8.4% al 2012 y se pronostica que en los próximos 5 años será de 9% anual. En el año 2012 la producción bruta del sector de electrodomésticos fue de 3,188 millones de dólares, esto representó el 54.6% de la producción bruta del sector en México y se exportó el 53%, es decir 1,692 millones de dólares (CLELAC, 2013).

Respecto al contenido nacional en esta industria se observa en la Tabla 1 que el porcentaje de contenido nacional en la industria de electrodomésticos es de un 65.5 %. El porcentaje de contenido nacional de electrodomésticos es relativamente alto si lo comparamos por ejemplo con el sector automotriz que tiene un porcentaje de contenido nacional de 43.8 %.

De acuerdo con las estadísticas presentadas, es posible señalar que el sector de electrodomésticos en México es de una gran importancia para el desarrollo económico y social en el país, ya que este sector provee una gran cantidad de empleos y genera una importante cantidad de valor agregado.

Tabla 1. *Contenido nacional de la industria de electro-domésticos*
(billones de dólares)

Industria	Producción bruta	Importaciones	Contenido nacional	Contenido nacional %
Autopartes				
México	47.8	32	15.8	33.1%
Nuevo León	9.6	5.4	4.2	43.8%
Electrodomésticos				
México	5.8	2	3.8	65.5%
Nuevo León	3.2	1.1	2.1	65.6%

Fuente: CLELAC (2013).

Declaración del problema y propósito del estudio

A través del tiempo, diversas investigaciones han surgido con el propósito de medir el impacto de las subsidiarias en las cadenas de valor. Algunas de estas miden este impacto mediante el porcentaje de insumos locales integrados en el producto final (Turok 1993; UNCTAD, 2001).

Existen otras investigaciones que miden el desarrollo de proveedores con base al grado de transferencia tecnológica que ocurre entre la subsidiaria de la empresa multinacional y sus proveedores, ya que la teoría nos dice que dichas subsidiarias están equipadas con mayor tecnología (Halbach, 1989; UNCTAD, 2001). Finalmente, existen otros estudios que centran su atención en el impacto en el desarrollo regional ocasionado por los flujos de inversión extranjera directa.

A pesar de esta variedad de investigaciones respecto al impacto de las subsidiarias documentado en la literatura (Giroud, 2003; 2007; UNCTAD, 2001), existe mucha incertidumbre respecto al fenómeno en diversos países e industrias.

Si bien esta investigación se centra en el porcentaje de insumos adquiridos localmente, este debe analizarse desde la perspectiva de los roles de las subsidiarias pertenecientes a las empresas multinacionales. De acuerdo al análisis de la literatura sobre los factores relevantes y aplicables

al contexto de esta investigación, varios autores han señalado que mientras más grande sea la empresa multinacional mayor será el número de proveedores que desarrollara (Giroud, 2003; UNCTAD, 2001; Tavares and Young; Paus, 2005; Giuliani, 2008; Alkhatatneh, 2011).

Por otro lado diversos autores coinciden en que mientras más libertad tenga una subsidiaria respecto a su matriz en cuanto a las decisiones de compra, esta desarrollaran más proveedores nacionales (Dicken, 2003; Tavares and Young, 2002; Imán and Nagata 2005; Jindra et al., 2009).

Existen investigaciones que prueban que las empresas multinacionales que dedican la mayor cantidad de su producción al mercado local desarrollan más proveedores que aquellas que se dedican mayormente a la exportación (UNCTAD, 2000; Belderbos et al, 2001; Smarzynska, 2002; Dicken 2003; Alkhatatneh, 2011), esto quizá debido a las barreras de los mercados de destino. Algunos estudios nos muestran que mientras las empresas con más experiencia dentro del país desarrollaban proveedores con mayor facilidad (Guiliani, 2008; Giroud, 2003; Tavares and Young 2002).

Con base a la literatura también se puede observar que el nivel tecnológico de los productos de la empresa multinacional pueden influir en el desarrollo de proveedores (Fuji, 2011; Moran, 2005). De acuerdo a los elementos encontrados en los diferentes estudios analizados, los factores a considerar para determinar el desarrollo de proveedores por parte de las empresas multinacionales de la industria de electrodomésticos en Nuevo León son: el tamaño de la empresa, la autonomía de la empresa, la orientación de mercado de la empresa, la experiencia de la empresa y el nivel tecnológico de los productos de la empresa.

En concordancia con lo anterior, los propósitos de este estudio son elaborar un marco teórico que sustente un modelo aplicable a las empresas multinacionales de electrodomésticos de Nuevo León que permita medir el grado de influencia de los factores previamente mencionados con respecto al desarrollo de proveedores nacionales.

Por lo tanto la pregunta de investigación es ¿cuáles son los factores que influyen en el desarrollo de proveedores nacionales en las empresas multinacionales de electrodomésticos en Nuevo León?

Método

La presente investigación documental y descriptiva propone un modelo gráfico para identificar los factores que influyen en el desarrollo de proveedores. El objetivo de la investigación es establecer un modelo teóricamente sustentado que pueda determinar los factores que influyen en desarrollo de proveedores nacionales por parte de las empresas multinacionales de electrodomésticos, en particular en el caso de las que operan en el estado de Nuevo León.

Se espera que el presente estudio pueda aportar un mayor conocimiento a organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que tengan una relación con el sector de electrodomésticos como es el caso de la secretaria de economía y el clúster de electrodomésticos del estado de Nuevo León. Así mismo se espera que los productores nacionales y las empresas se vean favorecidos al conocer la información que se obtenga por medio de las encuestas.

Como Hipótesis se propone que los factores que influyen en el desarrollo de proveedores nacionales por parte de empresas multinacionales de electrodomésticos (EME) son: el Tamaño de la Empresa, la Autonomía de la Empresa, la Orientación de Mercado, la Complejidad Tecnológica de los productos y la Experiencia de la empresa.

Marco teórico

El marco teórico se compone de una variable dependiente y 5 variables independientes, donde la variable independiente es el desarrollo de proveedores nacionales y las variables independientes son: tamaño de la empresa multinacional, orientación de mercado de la empresa multinacional, experiencia de la empresa multinacional, autonomía de la empresa multinacional y nivel tecnológico de los productos de la empresa multinacional.

Variable dependiente: Desarrollo de proveedores nacionales

Como ya se mencionó con anterioridad, el desarrollo de proveedores es un tema que ha tomado cierta relevancia en la literatura debido a que son muchos los países que buscan captar altos flujos de inversión extranjera directa para beneficiarse económicamente. El desarrollo de proveedores es solo una de las formas en que la inversión extranjera tiene un impacto en la región.

Es complicado saber a ciencia cierta cuál es el grado de desarrollo de los proveedores, algunas investigaciones lo han medido mediante el porcentaje de insumos nacionales que forman parte de los productos terminados (Brannon et al., 1990; Turok, 1997).

Otras investigaciones lo han medido de acuerdo al grado de transferencia tecnológico de las empresas multinacionales a sus diversos proveedores, considerando el entrenamiento, capacitación y asistencia brindada (Alkahatatneh, 2011).

En la literatura existen diversos modelos utilizados en diferentes países del mundo. Giroud (2007), elaboró un estudio comparativo en Vietnam y Malasia demostrando que las subsidiarias instaladas en Malasia tenían una mayor tendencia al desarrollo de proveedores que las subsidiarias en Vietnam. En Jordania se comprobó que el desarrollo de proveedores es afectado por diversas variables independientes (Alkahatatneh, 2011).

La importancia de incluir esta variable en el estudio radica en el hecho de que nos permitirá medir el grado en que las empresas multinacionales de electrodomésticos desarrollan a sus proveedores en Monterrey Nuevo León.

Variable independiente: Tamaño de la empresa multinacional

En México el criterio para el tamaño de la empresa está definido en el Diario Oficial de la Federación (2009) en el cual se establece que los criterios para medir el tamaño de las empresas son la cantidad personal empleado y las ventas anuales.

En Venezuela, Alitken y Harris (1999) concluyeron que se podía medir el tamaño de la empresa a través del personal ocupado, acciones y retorno de ventas, mientras que Alkahatatneh (2011) lo define en base únicamente a la cantidad de personal ocupado.

Hay estudios científicos que concluyen que el tamaño de la empresa si afecta el desarrollo de proveedores, entre los que destacan el estudio de Giroud (2003) que encontró que las Subsidiarias más grandes obtienen sus productos de proveedores nacionales menos frecuentemente.

Por su parte Paus (2005) de acuerdo a la investigación que realizó señaló que las empresas que son más grandes suelen estar más integradas a una red interna global de suministros, lo que ocasiona que obtengan sus insumos de dicha red, mientras que empresas que son menos grandes y no están integradas en esa red global, son más propicias a desarrollar proveedores locales.

Tavares y Young (2002) no encontraron una relación entre el tamaño de la empresa y el desarrollo de proveedores. Al igual que Driffield y Noor (1999) que hallaron que una vez que los costos de transacción son incluidos, el tamaño de la firma deja de ser un factor importante. Una investigación en Costa Rica demostró se encontró que el número de empleados no impactaba en el desarrollo de proveedores. Finalmente Alkhatatneh en 2011 realizó un estudio en Jordania, los resultados mostraron que las empresas de más de 214 empleados, tuvieron mayor transferencia de conocimiento, que aquellas empresas con menos de 214 empleados.

Dentro de esta investigación el tamaño de la empresa es importante ya que si bien no se obtuvieron impactos de empresas grandes en el aspecto de porcentaje de proveeduría local, si se encontraron impactos en cuanto al grado de transferencia de conocimiento.

Variable independiente: Orientación de mercado de la empresa multinacional

Se dice que una empresa tiene una orientación de mercado de exportación, cuando una EMN se instala en un país buscando principalmente exportar, y se dice que las empresas que no son orientadas a la exportación, son aquellas cuya principal actividad es vender en el mercado local. (UNCTAD, 2001).

Para Smarzynska (2002; 2004), las empresas orientadas a la exportación son aquellas que exportaran a partir del 51% de su producción y las orientadas al mercado doméstico aquellas que exportaran menos del 50% de su producción.

El análisis de la literatura nos sugiere que las empresas con una estrategia mayormente enfocada a la exportación, desarrollan menormente a sus proveedores locales, que aquellas empresas con una orientación hacia el mercado local (UNCTAD, 2001).

Smarzynska (2002; 2004) realizó varios estudios en Lituania, los resultados mostraron que efectivamente las únicas empresas que generaban integraban proveeduría local significativamente, eran las que estaban enfocadas en el mercado local. Un estudio de Alkhatatneh (2011), los resultados de la investigación mostraron que efectivamente existe una mayor transferencia de conocimiento en las empresas que se enfocaron en el mercado local.

Recientemente en un estudio en Costa Rica (Jenkins & Arce, 2015), se encontró que existe una relación lineal positiva entre las empresas que dedican su producción al mercado local y el porcentaje de contenido nacional de sus productos.

Una de las posibles causas para estos resultados son los altos estándares de calidad requeridos en componentes y productos terminados de los países a donde se destinan las exportaciones (Balderbos et al 2001; Smarzynska 2002; Alkhatatneh 2011).

En la industria de electrodomésticos, algunas de las normas de calidad son: UL (Underwriters Laboratories), CSA (Canadian Standards Association), Conformidad Europea (CE), el Deutsches Institut Für Normung (DIN), la American Society for Testing and Materials (ASTM) y el TÜVRheinland (PROMEXICO, 2010).

Actualmente no se han encontrado suficientes estudios que utilicen esta variable en México, a pesar que el tema del desarrollo de proveedores es muy importante y la literatura internacional aún se desconoce mucho del tema, por lo cual al incluirla en esta investigación se buscara extender un poco más la literatura al respecto.

Variable independiente: Experiencia de la empresa multinacional

La experiencia de la firma es otra de las estrategias de las empresas multinacionales, que pueden estar afectando desarrollo de proveedores, debido a que cuando una empresa decide internacionalizarse, encara un

ambiente complejo y relativamente desconocido comparado con su ambiente local en términos de sus dimensiones económicas, políticas y culturales.

La experiencia de la empresa o edad de la firma y se define por la cantidad de años de establecimiento de la subsidiaria multinacional en el país (Scott-Kennel & Enderwick, 2001; 2007; UNCTAD, 2001; Alkathaneh, 2011).

En cuanto a la relación de las variables en la literatura, un estudio de Halbach (1989), demostró que las empresas multinacionales desarrollaban proveedores con el tiempo sin ninguna intervención del gobierno. Turok (1997) en Escocia demostró que las empresas desarrollaban a sus proveedores conforme pasaba el tiempo, ya que era necesario de relaciones a largo plazo, debido a que los proveedores debían desarrollar sus capacidades tecnológicas. En un estudio a Honda (Handfield and Krause, 1999), el número de proveedores aumento de 30 en el año de 1984 a más de 400 en 1997.

Una investigación más reciente en Costa Rica (Jenkins & Arce, 2015) confirmo que las empresas que tienen más tiempo establecidas en el país tienden a desarrollar proveedores más fácilmente.

La inclusión de esta variable en esta investigación nos permitirá conocer si la edad de la firma es un factor para la creación de eslabonamientos en México y en la industria de electrodomésticos, considerando por ejemplo que las investigaciones de Carrillo y Hualde (1996) nos hablan de la existencia de una tercera generación de maquiladoras que son más nuevas y generan mayores eslabonamientos con sus proveedores.

Variable independiente: Nivel tecnológico de los productos de la empresa multinacional

Quizá algo cercano a una definición, la obtenemos de Turok (1997), donde el conceptualiza la variable como Tecnología y se refiere a los proveedores que son especialistas en la producción de componentes a base de tecnología. Para Scott Kennel (2007) el desarrollo de proveedores se limita cuando el nivel de tecnología entre la empresa multinacional y sus proveedores es demasiado grande, lo que ocasiona que las empresas locales sean poco competitivas.

De acuerdo a una investigación (Fuji, 2011), existen diversos niveles de tecnología de los productos. Algunos productos de baja tecnología son los productos de la industria alimentaria mientras que los más altos incluyen equipos de cómputo y accesorios electrónicos (ver Tabla 2).

Tabla 2. *Niveles tecnológicos de los productos*

Nivel	Tipo de productos
Muy bajo	Productos de la industria alimentaria, bebidas, tabaco, derivados del petróleo y madera.
Bajo	Productos de Fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos, excepto prendas de vestir, Industria del papel, Impresión e industrias conexas, Industria química, Fabricación de productos a base de minerales no metálicos, Industrias metálicas básicas.
Medio	Fabricación de insumos textiles, Industria del plástico y del hule, Fabricación de productos metálicos, Fabricación de muebles y productos relacionados, alto Confección de productos textiles, excepto prendas de vestir, Fabricación de prendas de vestir.
Alto	Fabricación de maquinaria y equipo, Fabricación de equipo de transporte, otras industrias manufactureras.
Muy alto	Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos, Fabricación de equipo de generación eléctrica y aparatos y accesorios eléctricos.

Fuente: Elaboración propia en base a Fuji (2011).

La lectura de la literatura muestra en una investigación en Escocia (Turok, 1997), que los estándares tecnológicos de las empresas multinacionales eran muy altos para los proveedores locales, lo que limitaba el desarrollo de proveedores. En el caso de México, (Fuji, 2011) se encontró que mientras mayor era el nivel tecnológico de los productos terminados de exportación, menor era la integración de insumos nacionales.

La aportación de esta variable a la literatura permitirá tener un mayor conocimiento en cuanto a cómo el grado de complejidad de los productos afecta la creación de eslabonamientos hacia atrás, donde se espera que los resultados confirmen la necesidad de la transferencia tecnológica de las EMN hacia los proveedores locales.

Variable independiente: Autonomía de la empresa multinacional

De acuerdo a Jindra (2009), existen 2 tipos de roles de las empresas multinacionales, el primero en el que la subsidiaria se encuentra en una enorme red donde las estrategias y decisiones las toma una oficina central, y la segunda permite a cada unidad un nivel de determinación propia. A esto se le llamo nivel de autonomía de la empresa o nivel de iniciativa.

Alkhatatneh (2011) define a la autonomía de la subsidiaria como el grado de dependencia que una EMN le brinda a su subsidiaria en términos de donde obtener los insumos de su actividad manufacturera.

En cuanto a la relación de la variable de autonomía de la subsidiaria respecto al desarrollo de proveedores o creación de eslabonamientos, encontramos que es muy posible que el grado de autonomía afecte el abastecimiento: una mayor autonomía influye positivamente en la creación de eslabonamientos (UNCTAD 2001), para Zanfei (2000), a las filiales que logren desarrollar mayores eslabonamientos hacia atrás, se les brindara una mayor autonomía.

Un estudio elaborado por Brannon (1994), mostro la toma de decisiones centralizada de las empresas maquiladoras en la frontera de México afectaba de forma negativa el desarrollo de proveedores. Estudios en Asia y Jordania, (Giroud & Mizra, 2006; Alkhatatne, 2011) demostraron que la autonomía de las empresas fue un factor determinante en el desarrollo de proveedores.

La importancia de esta variable en la presente investigación se da en gran manera al analizar los estudios previos de Brannon (1994), donde vemos que esta era uno de los factores determinantes en México para la creación de eslabonamientos hacia atrás, aun por encima de la calidad y el precio.

Figura 5: Modelo gráfico propuesto



Fuente: De elaboración propia.

Discusión

El tema de desarrollo de proveedores por parte de las empresas multinacionales es un tópico importante, la literatura confirma que los roles que dichas empresas le den a sus subsidiarias influyen significativamente en su capacidad para integrar proveedores locales a su cadena de valor.

A pesar de que existen varios estudios que incluyen variables similares a las de esta investigación, la incertidumbre se mantiene debido a que los resultados obtenidos han presentado variaciones en los diferentes países en los que se han aplicado. Adicionalmente el modelo propuesto en esta investigación incluye la variable nivel tecnológico de los productos, la cual no se había integrado previamente en la literatura junto con las otras variables.

Tampoco se ha encontrado una investigación aplicada en el contexto de la industria de electrodomésticos. El análisis estadístico del sector de electrodomésticos en Nuevo León realza la importancia de esta industria en Nuevo León ya que representa más del 50% del total nacional. Además se presentan datos de un alto contenido nacional de la industria pero no de cuál es la aportación de las empresas multinacionales a esta estadística.

Conclusiones

De la presente investigación podemos observar que Nuevo León es uno de los estados con mayor importancia en el sector de electrodomésticos. Su producción bruta y cantidad de unidades económicas respecto al total nacional hacen que la industria de electrodomésticos sea muy atractiva para investigaciones de campo en desde diferentes perspectivas económicas.

Actualmente no se han encontrado investigaciones científicas enfocadas al desarrollo de proveedores en la industria de electrodomésticos en Nuevo León. En el presente documento se ha presentado una revisión teórica de diferentes variables con el objetivo de que a futuro se implemente un instrumento que pueda medir el grado de influencia de dichas variables en el desarrollo de proveedores nacionales por parte de las empresas multinacionales en la industria de electrodomésticos en Nuevo León.

Conocer si los factores propuestos en esta investigación influyen en el desarrollo de proveedores, permitirá a las empresas multinacionales trabajar en aspectos como otorgar mayor autonomía a sus afiliados, balancear sus ventas en el mercado local, o la instauración de líneas de productos con un nivel tecnológico más acorde a la capacidad de los proveedores locales. También permitirá a las instituciones gubernamentales interesadas el identificar qué tipo de subsidiarias de empresas multinacionales pueden impactar positivamente al desarrollo de proveedores.

Referencias

Alkhatatneh, T. A. (2011). *Technology transfer from foreign firms to local suppliers through backward linkages in Jordan*. Doctoral thesis, The University of Huddersfield.

- Aitken, B. J. & Harisson, A. E. (1999). Do domestic firms benefit from direct foreign investment? Evidence from Venezuela, *American Economic Review*, 89(3), 605-618.
- Belderbos, R., Capannelli, G., & Fukao, K. (2001). Backward vertical linkages of foreign manufacturing affiliates: Evidence from Japanese multinationals, *World Development*, 29(1), 189-208.
- Brannon, J., James, D., & Lucker., W. (1990). *Backward Linkages (or lack there of) from Maquiladoras to Mexican Local Suppliers*. El Paso: The University of Texas, Southwest Economics Association.
- Carrillo, J. & Hualde, A. (1996). Maquiladoras de tercera generación. El caso de Delphi-General Motors, *Espacios*, 17(3), 747-757.
- Castellani, D., & Zanfei, A. (2002). Multinational experience and the creation of linkages with local firms: evidence from the electronics industry. *Cambridge Journal of Economics*, 26(1), 1-25.
- Dicken, P. (2003). *Global shift, reshaping the global economic map in the 21st century, Fourth Edition*, London: SAGE Publications Ltd.
- Driffield, N. & Noor, A. H. (1999). Foreign direct investment and local input linkages in Malaysia, *Transnational Corporations*, 8(3), 1-25.
- Fuji, G. (2011). Crecimiento liderado por las exportaciones y la demanda interna. Una visión desde México. En Cuevas, V. M. & Calderón, C., *Integración de México en el TLCAN: sus efectos sobre el crecimiento, la reestructuración productiva y el desarrollo económico*. Cd. Mexico: Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco y Miguel A. Porrúa.
- Giroud, A., (2003), *Transnational corporations, technology and economic development: Backward linkages and knowledge transfer in South East Asia*, Cheltenham. Northampton: Edward Elgar.
- Giroud, A., (2007). MNEs vertical linkages: the experience of Vietnam after Malaysia, *International Business Review*, 16(2), 159-176.
- Giroud, A. & Mirza, H. (2006). Multinational enterprises and local input linkages in Southeast Asia, *Transnational Corporations*, 15(3), 1-32.
- Giuliani, E. (2008). Multinational corporation and patterns of local knowledge transfer in Costa Rican high-technologies, *Development and Change*, 39(3), 385-407.
- Halbach, A. J. (1989). Multinational enterprise and subcontracting in the third world: A study of inter-industrial linkages, *International Labour Office Multinational Enterprises Program*, Working paper No. 58, 1-30.
- Handfield, R. B. & Krause, D. R. (1999). Think globally, source locally. *Supply Chain Management Review*, 35(1), 36-46.
- Iman, M. & Nagata, A. (2005). Liberalization policy over foreign direct investment and the promotion of local firms development in Indonesia, *Technology in Society*, 27(3), 399-411.

- Javorcik, B. S. (2004). Does foreign direct investment increase the productivity of domestic firms? in search of spillovers through backward linkages, *American Economic Review*, 94(3), 605-627.
- Jenkins, M. & Arce, R. (2016). Do backward linkages in export processing zones increase dynamically? Firm-level evidence from Costa Rica, *Journal of Business Research*, 69(2), 400-409.
- Jindra, B; Giroud, A. & Scott-Kennel, J. (2009). Subsidiary roles, vertical linkages and economic development: Lessons from transition economies, *Journal of World Business*, 44(2), 167-179.
- Lall, S. (1996). Transnational corporations and economic development. In: UNCTAD, Ed, *Transnational corporations and world development*. London, Boston: International Thomson Business Press.
- Paus, E. (2005). *Foreign investment, development, and globalization. Can Costa Rica Become Ireland?* Basingstoke: Palgrave-Macmillan.
- Pro México (2014). *Industria Electrodomésticos*. Cd. México: Secretaría de Economía.
- Scott-Kennel, J. (2007). Foreign direct investment and local linkages: An empirical investigation, *Management International Review*, 41(1), 1-27.
- Smarzynska, B., (2002). Determinant of spillover of foreign direct investment through backward linkages, *World Bank Policy Research*, Working Paper 2923, 1-29.
- Tavares, A. & Young, S. (2002). Sourcing patterns of multinational subsidiaries in Europe: testing the determinant, *Strathclyde International Business Unit*, Working Paper 2002/01, 1-45.
- Turok, I. (1997). Linkages in the Scottish electronics industry; Further evidence, *Regional Studies*, 31(7), 705-711.
- UNCTAD (2001). *World investment report. Promoting linkages*. Geneva and New York: United Nations Conference on Trade and Development.
- Zanfei, A. (2000). Transnational firms and the changing organisation of innovative activities, *Cambridge Journal of Economics*, 24(5), 515-542.

Emociones percibidas por los clientes en los encuentros de los servicios para garantizar la lealtad en una relación a largo plazo: Revisión teórica preliminar

(Emotions perceived by customers at service encounters to ensure loyalty in a long-term relationship: Preliminary theoretical review)

Israel Garza Sepúlveda[♦]

Abstract: Loyalty remains one of the main issues and concerns for researchers and practitioners. The relationship with satisfaction and service quality is evident, but in turn is still insufficient to achieve. This brings us to keep looking for other relationships and not just a behavioral, attitudinal and cognitive stage but from an emotional level and can achieve loyalty in those dimensions. Service encounters where the employee matches with the customer, is the time where they test all organizational intentions and where the customer receives attention. It is at this point where research has emphasis.

Keywords: customers, emotions, service encounters, service loyalty

JEL: M120, M300

Resumen: La lealtad sigue siendo uno de los principales temas y preocupaciones para los investigadores y practicantes. La relación que tiene con la satisfacción y la calidad del servicio es evidente, pero a su vez sigue estando insuficiente para lograrla. Esto nos lleva a seguir buscando otras relaciones y no solo en una etapa conductual, actitudinal y cognitiva sino desde un plano emocional como podemos lograr la lealtad en esas dimensiones. Los encuentros de servicio, donde coincide el empleado con el cliente, es el momento donde se ponen a prueba todas las intenciones organizacionales y donde el cliente recibe la atención. Es en este momento donde la investigación tiene énfasis.

Palabras clave: clientes, emociones, encuentros de servicio, manejo de personal

[♦] Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, San Nicolás de los Garza, N.L., México. Email: igzasep@gmail.com

Introducción

El presente artículo tiene la finalidad de hacer una revisión preliminar de la literatura y hacer una proposición haciendo referencia a la necesidad de seguir desarrollando el tema tanto el contexto como el marco teórico para ampliar en sustento en la relación empírica entre los constructos.

Sector servicios. Vivimos en una economía cada vez más dependiente del sector servicios (Larrea, 1991). El sector representa el 71% del PIB a nivel mundial según el Banco Mundial, siendo la principal actividad económica del planeta. Esta situación se presenta en países desarrollados como en países emergentes. Los diez países que tienen la mayor concentración del PIB, son Alemania, Brasil, China, Francia, India, Inglaterra, Italia, Japón, Rusia y Estados Unidos, en promedio el sector servicios representa el 68.2%. En particular en México se encuentra en el número 15, el sector servicios representa el 62% de su PIB (<http://databank.worldbank.org/>). Además de su importancia actual también está en crecimiento, en la misma referencia hace un comparativo del año 2000 con el 2014 y en global hubo un incremento del 6%. El sector industrial, aunque su principal actividad no sea de servicios, también necesita de planeación para el servicio al cliente (Takeuchi & Quelch, 1983) y es donde se está haciendo un diferenciador.

Los servicios son por mucho el sector más importante y el concepto de administración de servicios apenas comienza e inclusive con confusiones con temas de mercadotecnia y además con muchas áreas de oportunidad (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004). El hecho que sea el sector más desarrollado con muchas transacciones lo hace susceptible a caer en malas experiencias para los clientes. La necesidad de seguir investigando en la ciencia de servicio es necesaria para poder abastecer las necesidades crecientes (Osrom, et al., 2010).

Lealtad. Desde el punto de vista de costos de lo que representa la lealtad, siempre va a ser más barato mantener un cliente que traer uno nuevo (Reichheld, 1996). El costo de la publicidad en los medios impresos, digitales, tener personal capacitado para atender a los prospectos, entre muchos otros, es más caro que mantener los clientes actuales y que a través de ellos crecer. El crecimiento puede ser dentro de la misma cuenta o por

recomendación sin invertir en generar nuevas oportunidades. Inclusive en notas periodísticas como Nielsen (2013) publicó que atributo de calidad en servicio es la principal causa para pensar en cambiar de servicio, solo después del precio.

Emociones. El papel de las emociones es cada vez más utilizado debido a que los modelos cognitivos resultan muy limitados para explicar la satisfacción del cliente y la lealtad (Bigné & Andreu, 2004).

Las emociones tiene un papel significativo en el comportamiento del cliente (Vázquez Casielles, Suárez Álvarez, & del Río Lanza, 2009). Las emociones son un factor determinante en cuanto a sus reacciones, donde dependiendo de su estado de ánimo éstas pueden variar (Babin, Darden, & Babin, 1998). El estado de ánimo positivo también se ha encontrado que favorece la integración de información, promueve las relaciones por estímulos y la búsqueda de soluciones creativas (Isen, Niedenthal, & Cantor, 1992). La percepción, uso, entendimiento y regulación de las emociones está relacionado con la adaptación de las personas (Mayer & Salovey, 1997).

El afecto también repercute en la recuperación de la memoria, cuando está en un buen estado de ánimo tiene a tener mejores recuerdos de material positivo que de material negativo o neutro (Isen, Shalcker, Clark, & Karp, 1978) (Teasdale & Russell, 1983). Las personas en estado de ánimo positivo tienden a evaluar otros estímulos positivamente, en comparación con las que están neutras o negativas (Schwarz & Clore, 1983). Los estados de ánimo afectan entre otras cosas a la recomendación de boca-en-boca (Westbrook, 1987). Los administradores de empresas de servicios deben asegurarse que sus empleados tengan la competencia emocional suficiente para entender a sus clientes (Delcourt C., Gremler, van Riel, & van Birgelen, 2013).

Marco teórico

La lealtad en los productos tiene ciertas características que no puede generalizarse hacia la lealtad en los servicios (Bloemer & Kasper, 1995), esto nos lleva a buscar información en específico para el sector en estudio. La evolución del constructo de lealtad en los servicios la podemos simplificar en tres grandes etapas. La primera es cuando la variable tenía un enfoque o definición acotado al comportamiento del consumidor (Jacoby & Chestnut, 1978; Tucker, 1964). Como su nombre lo indica solo se observaba eventos

como la intención de recompra en un tiempo determinado, o que hacer comentarios positivos. En la segunda etapa la caracteriza que además de comportamiento del consumidor se agrega la dimensión actitudinal (Day, 1976) (Javalgi & Moberg, 1997). La cual consiste en las intenciones de permanecer y confirma sus preferencias. La tercera etapa agrega un apartado más al de comportamiento y actitudinal, la cognitiva como lo describe (Gremler & Brown, 1996). Esta dimensión se refiere a ser y mantenerse como la primera opción.

La calidad de los servicios es un tema que empieza a tener relevancia en los años ochenta, cuando se empiezan a desarrollar los primeros modelos cualitativos para la medición de las expectativas, percepciones y preponderancia de los servicios. La calidad de los servicios, sigue representando una de los principales temas de las organizaciones.

Las principales características de los servicios son: intangibles, heterogéneos e inseparables (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Intangibles debido a que los servicios pueden ser desde una asesoría, la cual no hay un entregable de por medio. Heterogéneo debido a que puede variar entre empleados, clientes y días en los que se dio el servicio. Inseparable se refiere a que la producción y entrega se realiza al mismo tiempo. Estas son una de las principales características de los servicios, algunas no aplicaran para todos pero son las más generales.

La evaluación de los servicios es un proceso completo que no depende solamente de la entrega del mismo sino de todo el proceso que lo interviene (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). El proceso incluye situaciones, físicas, emocionales, de proceso, participación o no del cliente entre otros factores. Un proceso de compra empieza desde que el cliente tiene el primer contacto con el servicio, desde que se estaciona, por ejemplo, pasa por una experiencia de servicio y no termina hasta que finalmente sale del estacionamiento. La evaluación termina siendo el cumulo de situaciones que la persona experimentó desde su llegada hasta su partida.

Los servicios se caracterizan por las siguientes dimensiones: confiabilidad, empatía, responsabilidad, seguridad y tangibles (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991). Confiabilidad está relacionada con la destreza con la que los empleados entregan el servicio de la forma en que se pactó o se acordó. Empatía está relacionada con la forma en que se cuida al cliente,

viendo no solo por los intereses de la empresa sino por ambos y por la atención personalizada. Responsabilidad está relacionada por un lado con la buena voluntad que demuestran los empleados a los clientes de ayudarlos en todo lo necesario, por el otro como la prontitud con la que los atienden. Seguridad está relacionada por un lado con el conocimiento y destreza que muestren los empleados, por otro con la cortesía y la habilidad de transmitir confianza al momento de atender a los clientes. Tangibles está relacionado con la parte visual que aprecia el cliente que se utilice para atender y/o brindar el servicio, va desde la apariencia de los empleados, los materiales de comunicación, hasta las instalaciones y equipo en general. Una característica de las dimensiones es que confiabilidad habla sobre la entrega del servicio, mientras las otras sobre del proceso de entrega.

Los clientes tienen cierta flexibilidad con los empleados que los atienden, no esperan que todo sea perfecto, sino que se encuentre dentro de parámetros razonables de servicio. A esta región se le conoce como la zona de tolerancia (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991) y explica que el cliente se encuentra entre el servicio deseado y el adecuado. Sus principales características es que es dinámico y está relacionado con encuentros pasados, lo que lo hace un tema importante a comprender por las organizaciones para siempre estar dentro de los límites. La zona de tolerancia es un espacio en el cual el cliente está cómodo con el servicio y representa un nivel de servicio suficiente para continuar siendo cliente. El reto de las organizaciones es superar las expectativas y no solo llegar al servicio adecuado sino ir más allá sorprendiendo a sus clientes.

Los clientes requieren y solicitan un mayor acercamiento, quieren que la relación sea muy estrecha al grado de mostrar personalización en sus experiencias (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991). El nivel de personalización es una característica del servicio donde se conoce información del cliente como su nombre, fecha de cumpleaños o diferentes conexiones que permitan modificar su experiencia de manera única. El acercamiento se puede hacer de varias formas, como altas de clientes o tarjetas de cliente frecuente donde se solicite dicha información, el reto es hacer el mejor uso para beneficio del cliente y su experiencia.

Para favorecer la relación se destaca el entendimiento mutuo entre el empleado y el cliente (Mohr & Bitner, 1991). El lograr una relación estrecha entre el empleado y el cliente te brinda la oportunidad de tener el dialogo

suficiente para establecer las prioridades y desarrollar el servicio como se necesita.

Los encuentros de servicio, donde coincide el empleado con el cliente, es el momento donde se ponen a prueba todas las intenciones organizacionales y donde el cliente siente la atención recibida (Davies & Rosa, 2012). No todos los encuentros de servicio son igual de importantes, debido al tipo de servicio, finalidad y situación es lógico que no tengan el mismo peso o importancia (Bitner, 1995) por lo que se deben identificar y atender de la misma forma.

Método de análisis

Para el desarrollo de este artículo se buscaron las principales publicaciones y referencias que se tenían disponibles dentro de la UANL, se utilizó la herramienta de Google Scholar para la búsqueda de palabras clave tomando como referencia los trabajos más citados y de autores reconocidos. Una vez que se tuvieron los primeros documentos se buscó ampliar mediante las referencias.

Las delimitaciones del trabajo son variables que tengan relación con un sentido afectivo, por ello se quitaron algunos ítems no relacionados. Las limitaciones son principalmente el acceso a documentos que tiene convenio con la universidad, por lo que no se incluyeron todos los que se encontraron o se tenían como referencia en otros artículos.

Análisis documental y resultados

A manera de resumen y análisis se desarrolló la operacionalización de las variables, con base en la revisión preliminar de literatura. Para cada una de ellas se establece la definición teórica, su naturaleza y la unidad de medición ver Tabla 1. La variable dependiente es la lealtad de servicio, la cual fue definida por Gremler y Brown (1996, pág. 173), *“grado en que un cliente habitual exhibe el comportamiento de compra de un proveedor de servicio, posee una disposición de actitud positiva hacia el proveedor, y considera usar sólo ese proveedor cuando una necesidad de este servicio se plantea”*. La definición tiene tres dimensiones: lealtad conductual, lealtad actitudinal y

lealtad cognitiva. Cada una de las dimensiones está relacionada con un total de 12 ítems para su medición en una escala de 7 puntos, donde se establece si está total en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variable	Definición	Naturaleza	Unidad de medición
Lealtad del servicio (Variable dependiente)	"Es el grado en que un cliente habitual exhibe el comportamiento de compra de un proveedor de servicio, posee una disposición de actitud positiva hacia el proveedor, y considera usar sólo ese proveedor cuando una necesidad de este servicio se plantea".	Basado en la definición de (Gremier & Brown, 1996, pág. 173)	Instrumento basado en el mismo autor (Gremier & Brown, 1996) en un listado de 12 aseveraciones y se contesta en una escala de 7 puntos si está totalmente en desacuerdo o totalmente de acuerdo. Para tomar solo las relacionadas con las emociones queda un instrumento con 8 ítems.
Calidad del servicio (variable independiente)	"La calidad de servicio percibida es visto como el grado y la dirección de la discrepancia entre las percepciones y expectativas de los clientes"	Basado en la definición de (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988, pág. 17)	Instrumento basado en SERVQUAL con 21 aseveraciones, (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988); información recopilada y traducida al español por (Castillo Morales, 2005) Para tomar solo las relacionadas con las emociones queda un instrumento con 8 ítems.
Competencia emocional del empleado	"El empleado demostró la capacidad de percibir, comprender y regular las emociones de los clientes en un encuentro de servicio para crear y mantener un clima adecuado para el servicio"	Basado en la definición de (Delcourt C. , Gremier, van Rierl, & van Birgelen, 2015, pág. 7)	Instrumento basado en el mismo autor con 13 aseveraciones en escala de 5 puntos (Delcourt C. , Gremier, van Rierl, & van Birgelen, 2015)
Encuentro de servicio	"Un encuentro de servicio ha sido definida como la interacción directa entre una operación de servicio y sus clientes"	Basado en la definición de (Davies & Rosa, 2012, págs. 663-683)	Instrumento con 31 aseveraciones en escala de 5 puntos (Prince, Arnould, & Tuerney, 1995). Para tomar solo las relacionadas con las emociones queda un instrumento con 8 ítems.

La variable independiente de Calidad del servicio, la cual fue definida por (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988, pág. 17), "*La calidad de servicio percibida es visto como el grado y la dirección de la discrepancia entre las*

percepciones y expectativas de los clientes". La definición tiene 5 dimensiones, tangibles, confiabilidad, responsabilidad, empatía y seguridad. Cada una de las dimensiones está relacionada con un total de 21 ítems para su medición en una escala de 7 puntos, donde se establece si está total en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo. De éstas se tomaron dos dimensiones que están relacionadas con las emociones del servicio. La empatía, la cual está definida como *"la capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes"* y la seguridad que está definida *"como el conocimiento de los empleados sobre lo que hacen, su cortesía y su capacidad de transmitir confianza"*. Cada una de las dimensiones está relacionada con un total de 8 ítems para su medición.

La variable independiente de Competencia Emocional del Empleado, la cual fue definida por (Delcourt C., Gremler, van Rierl, & van Birgelen, 2015, pág. 7), *"El empleado demostró la capacidad de percibir, comprender y regular las emociones de los clientes en un encuentro de servicio para crear y mantener un clima adecuado para el servicio"*. La definición tiene tres dimensiones, percepción de las emociones de los clientes, entendimiento de las emociones de los clientes y regulación de las emociones de los clientes. Cada una de las dimensiones está relacionada con un total de 13 ítems para su medición en una escala de 5 puntos, donde se establece si está total en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

La variable independiente de encuentros de servicio, la cual fue definida por (Davies & Rosa, 2012, págs. 663-683) *"Un encuentro de servicio ha sido definida como la interacción directa entre una operación de servicio y sus clientes"*. La definición tiene tres dimensiones, duración, contenido afectivo y proxémica. Cada una de las dimensiones está relacionada con un total de 31 ítems para su medición. De éstas se tomó la dimensión de contenido afectivo por ser la relacionada con emociones. Esta dimensión está relacionada con un total de 8 ítems para su medición.

Conclusiones

Las emociones tienen un rol fundamental en las entregas de servicio y la proposición es que tenga relación con la lealtad de servicio. En base a la

literatura pudimos observar que el estado de ánimo afecta la forma en la que pensamos, actuamos y evaluamos a nuestro entorno.

Se invita a continuar investigando en el tema para ampliar el contexto y marco teórico para sumar relaciones empíricas que permitan el soporte para realizar un estudio cuantitativo.

Referencias

- Babin, B., Darden, W., & Babin, L. (1998). Negative emotions in marketing research: affect or artifact? *Journal of Business Research*, 42(3), 271-285.
- Bigné, E. & Andreu, L. (2004). Emociones, satisfacción y lealtad del consumidor en entornos comerciales. *Distribución y Consumo*, 76, 77-87.
- Bitner, M. (1995). Building service relationships: It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 246-251.
- Bloemer, J. M. & Kasper, H. D. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16(2), 311-329.
- Castillo, E. (2005). Escala Multidimensional SERVQUAL. *Facultad de Ciencias Empresariales Universidad del Bío-Bío, Chile*.
- CLELAC. (2013). La industria de electrodomésticos en México. Recuperado el 20 de mayo de 2014 de: <http://www.clelac.org.mx/nacional.php>
- Davies, G. & Rosa, C. (2012). Employee as symbol: stereotypical age effects on corporate brand associations. *European Journal of Marketing*, 46(5), 663-683.
- Day, G. S. (1976). A two-Dimensional concept of brand loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9, 29-36.
- Delcourt, C., Gremler, D., van Riel, A. & van Birgelen, M. (2013). Effects of perceived employee emotional competence on customer satisfaction and loyalty. The mediating role of rapport. *Journal of Service Management*, 24(1), 5-24.
- Delcourt, C., Gremler, D., van Riel, A. & van Birgelen, M. (2015). Employee emotional competence: Construct conceptualization and validation of a customer-based measure. *Journal of Service Research*, 19(1), 72-87.
- Gremler, D. & Brown, S. W. (1996). Gremler, D. D., & Brown, S. W. (1996). Service loyalty: its nature, importance, and implications. In Edvardsson, B., Brown, S. W., Johnston, R. & Scheuing, E. B. (eds), *QUIS 5 Advancing service quality: A global perspective*, New Jersey: International Service Quality Association, 171-181.
- Isen, A. M., Niedenthal, P. M. & Cantor, N. (1992). An influence of positive affect on social categorization. *Motivation and Emotion*, 16(1), 65-78.
- Isen, A. M., Shalker, T. E., Clark, M. & Karp, L. (1978). Affect, accessibility of material in memory, and behavior: A cognitive loop? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(1), 1-12.
- Jacoby, J., & Chestnut, R. W. (1978). Brand loyalty: Measurement and management. New York: *John Wiley and Sons, Inc.*

- Javalgi, R. G. & Moberg, C. R. (1997). Service loyalty: Implications for service providers. *The Journal of Services Marketing*, 11(3), 165-179.
- Larrea, P. (1991). *Calidad del servicio del marketing a la estrategia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G. & Huete, L. (2004). *Administración de servicios; estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education, Inc.
- Mayer, J. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey, & D. Slayter, *Emotional Development and Emotional Intelligent*, New York: Basic Books, 3-31.
- Mohr, L. & Bitner, M. (1991). Mutual Understanding Between Customers and Employees in Service Encounters. *Advances in Consumer Research*, 18(1), 611-617.
- Nielsen (2013). How loyal are your customers? *Nielsen Reports*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2013/how-loyal-are-your-customers.html>
- Osrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V. & Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4-36.
- Parasuraman, A., Berry, L. & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Price, L., Arnould, E. & Tuerney, P. (1995). Going to extremes: Managing service encounters and assessing provider performance. *The Journal of Marketing*, 59(2), 83-97.
- Reichheld, F. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schwarz, N., & Clore, G. (1983). Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(3), 513-523.
- Takeuchi, H. & Quelch, J. A. (1983). Quality is more than making a good product. *Harvard Business Review*, 61(4), 139-145.
- Teasdale, J. & Russell, M. (1983). Differential effects of induced mood on the recall of positive, negative and neutral words. *British Journal of Clinical Psychology*, 22(3), 163-171.
- Tucker, W. T. (1964). The development of brand loyalty. *Journal of Marketing Research*, 1, 32-35.
- Vázquez Casielles, R., Suárez Álvarez, L., & del Río Lanza, A. (2009). Evaluación cognitiva y afectiva de las estrategias de recuperación del servicio: relaciones entre justicia percibida, emociones y satisfacción. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 31-50.
- Westbrook, R. A. (1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 258-270.

Normas Editoriales

Normas editoriales

- La revista de InnOvaciOnes de NegOciOs requiere la presentación del manuscrito en forma electrónica (formato Microsoft – Word). La cuál deberá ser enviada por correo electrónico al editor. El artículo será sometido a una evaluación de doble par ciego, y le darán respuesta por el mismo medio sobre el resultado de la evaluación.

Espectro de publicaciones

- La revista publica los siguientes tipos de manuscritos relativos a una investigación: documental, empírica, de casos y reseñas de libros (ver anexo al final).
- Los documentos aceptados y que fueron evaluados como sobresalientes podrán ser susceptibles de una segunda publicación en un libro de antología.

Presentación del manuscrito (aspectos generales)

- El idioma de la revista es inglés y español.
- El tipo de letra a utilizar en todo el documento es arial narrow.
- Se cuenta con una plantilla electrónica que incluye el formato completo para la revista de investigación
- Título en español e inglés de tamaño 14.
- Autor principal y coautores en tamaño de letra 12.
- Institución de adscripción en tamaño de letra 10.
- El inicio de las secciones en negritas en tamaño 12.
- El texto general será en tamaño 12.
- El interlineado será a espacio sencillo
- La sangría en cada párrafo será a 1 cm, el espacio anterior y posterior entre párrafos en cero puntos.
- El espacio anterior en secciones, figuras, tablas y ecuaciones en 12 puntos.
- La alineación será justificada.
- Los márgenes de la parte derecha, izquierda y superior con 4.8 cm, el margen inferior en 5.2 cm, el encabezado en 4.3 cm y el pie de página en 3.9 cm.
- Formato de hoja carta.
- No se aceptan notas de pies de página.

El resumen (en español) y el abstract (en inglés) con tamaño de letra 10

- Un resumen de máximo 250 palabras con margen ajustada. El resumen no debe tener abreviaciones sin definición o referencias no especificadas.
- Las palabras clave podrán ser de tres a cinco, en orden alfabético y colocarlas abajo del resumen o abstract con alineación izquierda.
- El interlineado será sencillo.

Normas Editoriales

Desarrollo del documento

- El documento deberá contener las siguientes secciones acorde a la metodología IMRD (Introducción, Metodología –marco teórico y métodos-, Resultados y Discusión).
- Las secciones anteriormente descritas son adicionales a elementos específicos, tales como: Resumen, vita y referencias.
- Para reseñas de libros solamente contendrá dos secciones: Reseña y referencia bibliográfica.

Encabezados de las secciones

- Las secciones no serán numeradas, por lo tanto el autor deberá tener definido en negritas cada sección.

Las abreviaciones

- Las abreviaciones deben estar explicadas en paréntesis al primer momento de aparición, posteriormente solo se indicarán las iniciales.

Los símbolos y las unidades

- Solamente debe usar las unidades SI (Sistema Internacional). Usar en forma numeral los números de dos o más dígitos, y para los dígitos simples cuando vienen con las unidades de la medición.

Las figuras y tablas

- Las figuras y tablas deberán tener un título en la parte superior y estar numeradas de forma consecutiva.
- En caso de las figuras que presentan una interpretación de una fuente original, deberá indicarse como adaptación propia, además de realizar la referencia correspondiente. No se aceptan imágenes.
- En el caso de las tablas que presenten indicadores, valores que han sido tomados de alguna fuente original, deberá mencionarse la fuente con la referencia correspondiente.
- Las tablas y figuras deberán ser completamente legibles en impresión sencilla tamaño carta y estar justificadas a lo ancho de la página. En ningún mmento deberán exceder los márgenes del documento.

Apéndices

- Los materiales suplementarios se pueden poner en la parte de Apéndice, antes de la parte de referencias.

Normas Editoriales

Referencias

- Las referencias seguirán el estilo APA. Consulte los lineamientos APA para una mayor referencia o bien solicite al coordinador editorial un documento de referencia.
- El tipo de letra de las referencias debe ser Arial Narrow tamaño 10.

Aspectos legales

- Derechos de autor. Los autores cederán los derechos de autor de forma expresa, a la Universidad Autónoma de Nuevo León.
- La cesión de derechos de autor será por medio de un formato predefinido.

Envío de manuscritos

- El artículo y un resumen vital de los autores será enviado al correo: revinnova.negocios@uanl.mx

Información adicional

- Para mayor información favor de comunicar al Centro de Desarrollo Empresarial y Posgrado de FACPYA (CEDEEM) de la Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Teléfono: México +52 (81) 1340 4431
- Fax: México +52 (81) 8376 7025
- Dirección de correo electrónico: revinnova.negocios@uanl.mx
- Página web: http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/

Normas Editoriales

Anexo: Estructura metodológica

IMRD	Investigación empírica (Aplicada)	Investigación de casos (Aplicada)	Investigación documental (Conceptual)	Reseñas de libros (Recensiones)
I	Incluir antecedentes, planteamiento del problema de investigación, hipótesis general, objetivos, preguntas de investigación, justificación y limitaciones.	No requiere fundamentarse en teoría alguna ni declarar hipótesis, aunque si debe de incluir la PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN y posibles constructos a desarrollar.	Presentar una idea somera, pero precisa, de los diversos aspectos que componen el trabajo y su planteamiento o al tema abordado. Es un anticipo resumido de aquellos temas que después aparecen desarrollados en el trabajo a manera de capítulos específicos o secciones temáticas. En este sentido, sirve como guía y motivación.	Hacer una introducción sistemática y personal a una relación ordenada de los puntos centrales del libro y cómo los enlaza el autor. Mencione si los conceptos son nuevos o la relación que tiene con conceptos anteriormente leídos. Ser conciso, directo y claro. Utilizar citas.
M	Documentar la fundamentación teórica del planteamiento del problema y presentar otras investigaciones aplicadas que han abordado empíricamente el problema de investigación.	No se requiere marco teórico, en cambio se necesita presentar el diseño del caso. Incluir uno o múltiples casos teóricamente útiles para extender la teoría, especificando la población meta.	Presentar un fundamentación estructurada, detallada, y gradual de la investigación, que incluya hechos ya presentados por otros investigadores, analizarlos y valorarlos como un apoyo argumentativo que se refuerce con hipótesis ya verificadas.	NO APLICA
M	Se presentan hipótesis tanto general e hipótesis específicas, tanto en su versión de hipótesis de trabajo y como de hipótesis estadísticas, población, muestra, diseño de la investigación y la adecuación de los métodos usados.	Especificar los diversos métodos usados, triangulando lo cualitativo con lo cuantitativo y las diferentes perspectivas. Reportar el proceso de recolección de datos y el traslape con el análisis.	La investigación documental recurre a libros, revistas, periódicos y cualquier otro documento del que se extraigan ideas que sirvan para el análisis y resolución del problema planteado.	NO APLICA
R	Informar el grado en que se respondieron preguntas de investigación, se cubrieron objetivos y se contrastaron las hipótesis específicas	Se muestra el análisis dentro o entre casos y patrones encontrados y posible generación de teoría. Señalar el momento en que se presentó la saturación teórica en el estudio.	Se analiza y se reflexiona en torno al sentido e importancia de las ideas presentadas, para que el resultado sea un texto ameno y al mismo tiempo bien documentado.	Valoración personal. Mencionar lo que le ha parecido mejor al que reseña, lo que se aprende de su lectura, los fallos que encuentra y compare lo leído con otros textos. Citas interesantes. Incluya algunos pensamientos impactantes, redáctelos textualmente entrecomillándolos e incluyendo el número de página.
D	Incluir una discusión de los resultados de acuerdo a los objetivos de la investigación, los hallazgos y las posibles investigaciones futuras.	Se presenta la confirmación, extensión y precisión de la teoría al compararse con la teoría existente, en caso que exista.	Es una síntesis de las ideas más trascendentales de la temática abordada y que puede servir como guía de ulteriores investigaciones documentales.	En forma sencilla se plasman los puntos anteriores.