

# Excelencia Administrativa Digital

NÚMERO 39

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

La comunicación asertiva en la inteligencia emocional

Rogelio Fernández De Lara F.

Ética y valores en la organización

Graciela del Carmen Sandoval Luján

Impacto de la licenciatura en Administración de Empresas  
en los egresados de la modalidad virtual

René Adrián Moreno Parra

Renuencia de empresas a contratar pensionados  
sujetos a la Ley del Seguro Social de 1973 de México

Leonardo Ramos Ruelas

El control del activo fijo, un desafío  
para las universidades públicas en México

Yesenia Díaz Calderón

Gestión de la calidad total, del “Justo a tiempo”, y su impacto en  
la gestión de la cadena de suministros en empresas manufactureras

Diana Vásquez Treviño

Administración de la relación con el cliente, la cadena  
de suministro, gestión del conocimiento e inteligencia de negocios  
y su relación con el desempeño organizacional

Jesús Arturo Chávez-Pineda

Problemas frecuentes en la apertura de una microempresa

Carmen Lorena Posada Martínez



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

### UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA

M.E. Luis Alberto Fierro Ramírez  
*Rector*

*Directores de área*

M.C. Javier Martínez Nevárez  
*Secretario General*

M.A. Herik Germán Valles Baca  
*Director Académico*

M.F. Jesús Ubaldo Casillas García  
*Director Administrativo*

M.A.V. Raúl Sánchez Trillo  
*Director de Extensión y Difusión Cultural*

M.I. Ricardo Torres Knight  
*Director de Planeación y Desarrollo Institucional*

M.P.E.A. Alfredo Ramón Urbina Valenzuela  
*Director de Investigación y Posgrado*

### FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

M.F. Luis Raúl Sánchez Acosta  
*Director*

Dr. Juan Óscar Ollivier Fierro  
*Secretario de Investigación y Posgrado*

M.A. Servando Salcido Garza  
*Secretaria Administrativo*

M.A.R.H. Ramón Torres Medina  
*Secretario Académico*

Dra. Carmen Romelia Flores Morales  
*Secretaria de Planeación y Desarrollo Institucional*

M.A.I. Marcelino Fraire Rodríguez  
*Secretario de Extensión y Difusión Cultural*

### REVISTA "EXCELENCIA ADMINISTRATIVA"

Consejo Editorial y de Arbitraje

M.F. Luis Raúl Sánchez Acosta

*Presidente*

Dr. Juan Óscar Ollivier Fierro  
*Secretario*

Dra. Luz Elena Guzmán Ibarra  
*Editora Ejecutiva*

#### Consejeros nacionales

Dra. Ana María Arras Vota  
*Facultad de Contaduría y Administración*  
Dra. Irma Leticia Chávez Márquez  
*Facultad de Contaduría y Administración*  
Dra. Carmen Romelia Flores Morales  
*Facultad de Contaduría y Administración*

Dra. Myrna Isela García Bencomo  
*Facultad de Contaduría y Administración*  
Dra. María del Carmen Gutiérrez Díez  
*Facultad de Contaduría y Administración*  
Dr. Juan Oscar Ollivier Fierro  
*Facultad de Contaduría y Administración*

Dra. Laura Cristina Piñón Howlett  
*Facultad de Contaduría y Administración*

#### Consejeros internacionales

Dr. Jesús Francisco Castro Oliva  
*Universidad Sorbonne de París*  
Dra. Adriana Norma Fassio  
*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Universidad de Buenos Aires, Argentina*  
Dra. María Gómez y Patiño  
*Universidad de Zaragoza, España*  
Dra. Rosa Amilli Guzmán Pérez  
*Universidad Sorbone de París*  
Dra. Alicia Inciarte González  
*Universidad del Zulia en Maracaibo, Venezuela*  
Dr. René López Auyón  
*Escuela Normal Capulhuac de México*  
Dr. Santiago Manuel López García  
*Universidad de Salamanca, España*

Dra. María Elena López Serrano  
*Escuela Normal Capulhuac de México*  
Magister en Lingüística Alicia Montero Murillo  
*Universidad del Zulia en Maracaibo, Venezuela*  
Dra. Yazmin Pérez Suárez  
*Universidad Nacional de Colombia*  
Dr. Juan Roberto Reyes Solís  
*Universidad Valle de México, Campus Querétaro*  
Dra. Rocío Samino García  
*Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España*  
Dr. Arturo Tavizón Salazar  
*Universidad Autónoma de Nuevo León, México*  
Dra. Bianca Vienni Baptista  
*Universidad de la República de Uruguay*  
Dra. Silvia Zueck González  
*Universidad Nacional Autónoma de México*

#### Revisora

Dra. Luz Elena Guzmán Ibarra



# Contenido

Editorial	3		
La comunicación asertiva en la inteligencia emocional	7	Gestión de la calidad total, del “Justo a tiempo”, y su impacto en la gestión de la cadena de suministros en empresas manufactureras	87
<i>Autor:</i> Rogelio Fernández De Lara F. <i>Coautoras:</i> Luz Elena Guzmán Ibarra y María Margarita Álvarez Terrazas		<i>Autora:</i> Diana Vásquez Treviño <i>Coautor:</i> Miguel Palomo González	
Ética y valores en la organización	25	Administración de la relación con el cliente, la cadena de suministro, gestión del conocimiento e inteligencia de negocios y su relación con el desempeño organizacional	101
<i>Autora:</i> Graciela del Carmen Sandoval Luján <i>Coautores:</i> Alejandro García Bencomo y Eduardo Domínguez Arrieta		<i>Autor:</i> Jesús Arturo Chávez-Pineda <i>Coautora:</i> Sandra Luz Gómez-Reyes	
Impacto de la licenciatura en Administración de Empresas en los egresados de la modalidad virtual	43	Problemas frecuentes en la apertura de una microempresa	117
<i>Autor:</i> René Adrián Moreno Parra <i>Coautores:</i> Fernando Porras Licón y Efraín Torralba Chávez		<i>Autora:</i> Carmen Lorena Posada Martínez <i>Coautores:</i> Elva Norma Martínez Murillo y Catalino Loera García	
Renuencia de empresas a contratar pensionados sujetos a la Ley del Seguro Social de 1973 de México	55	Política editorial de la revista “Excelencia Administrativa”	139
<i>Autor:</i> Leonardo Ramos Ruelas <i>Coautores:</i> Lucía Ángeles Dino y César Baez		Diagrama de flujo del proceso de recepción-publicación de un artículo en la revista “Excelencia Administrativa”	146
El control del activo fijo, un desafío para las universidades públicas en México	65		
<i>Autora:</i> Yesenia Díaz Calderón <i>Coautores:</i> Jaime Aguirre Rodríguez y José Emilio Méndez González			

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



*En portada:* Detalle de escultura representando a la escritura, en las puertas de la entrada principal del Edificio Thomas Jefferson de la Biblioteca del Congreso en Washington, D. C., E. U. A., obra en bronce iniciada por Olin L. Warner y finalizada por Herbert Adams.

Repositorio: Library of Congress Prints and Photographs Division, Washington, D.C., 20540, USA; fotografía por Carol M. Highsmith, número de reproducción LC-DIG-highsm-01939 [archivo digital original], identificación digital: highsm 01939, <http://hdl.loc.gov/loc/ppp/highsm.01939>.

Indexación ante



Catálogo y Directorio

Folio: 25361

Fecha: 2016-06-13

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



**Excelencia**  
Administrativa  
Digital

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

DERECHOS DE AUTOR Y DERECHOS CONEXOS. Revista “Excelencia Administrativa”, año 13, núm. 39, octubre-diciembre 2016, es una publicación trimestral editada por la Universidad Autónoma de Chihuahua (Secretaría de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus Universitario No. 2, Chihuahua, Chih., C.P. 31125, Apartado Postal 1552, tel. 614-442-0000, extensiones 6623 y 6609, correo electrónico: [fcarevista@uach.mx](mailto:fcarevista@uach.mx)). Editora ejecutiva: Dra. Luz Elena Guzmán Ibarra. Certificado de reserva de derechos exclusivo del título 04-2015-120313044900-203, otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor (INDAUTOR). Responsable de la última actualización de este número, Dra. Luz Elena Guzmán Ibarra; fecha de la última modificación: 7 de enero de 2016. Indizada ante Latindex en 2016-06-13 con el folio No. 25361. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

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



# Editorial

La historia de la filosofía de la historia estudia la génesis y la evolución de la filosofía de la historia. Existen varias acepciones sobre su origen como disciplina: Voltaire en el siglo XVIII por la acuñación del término; Jean Bodin en el XVI calificando a un autor griego como *philosophitoricus*. La más aceptada es la de Giambattista Vico en el siglo XVII, en su *Principio de la ciencia nueva de la naturaleza común de las naciones*, aunque se acabaría asentando con Voltaire.

Los antiguos griegos también se preocuparon por la historia y por los problemas filosóficos que planteaba, sin llegar, no obstante, a ser una disciplina. La historia planteaba una serie de cuestiones como: ¿Qué es la historia?, ¿cuál es su sentido?, ¿cómo conocemos nuestro pasado?, entre otras.

El gran principio de la historia de nuestra revista “Excelencia Administrativa” lo marca su intencionalidad, que es divulgar la ciencia entre nuestra comunidad, en la que maestros, alumnos y escritores externos a la Universidad Autónoma de Chihuahua tienen la oportunidad de dar a conocer sus investigaciones, y atendiendo a cuál es el sentido, nosotros podemos ahora trasladar la profundidad de ese cuestionamiento hacia la razón de que este número 39 sea una edición especial, en primer término porque damos inicio a una nueva era: a partir de esta edición hemos asumido la responsabilidad de la dirección de esta Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua, y en segundo término –el más importante–, atendiendo la gran demanda por publicar sus escritos, nuestros maestros han acudido a esta nuestra revista, recientemente indexada ante Latindex y que cuenta ya con un ISSN (número 2448-6299), y en nuestro afán de coadyuvar en los procesos administrativos para apoyo a nuestros docentes hemos decidido incrementar el número de artículos publicados, y atendiendo el criterio

número 22, que a la letra dice: “Autores externos, al menos el 50% de los trabajos publicados”, también se verá incrementado este número de artículos de autores externos, pero esto nos da la oportunidad de fortalecer no solo la cantidad sino la calidad y contenido. Quede, pues, abierta la ventana hacia el saber, hacia la búsqueda y hacia el análisis de lo manifestado por nuestros escritores.

Hasta hoy, esta administración se ha caracterizado por la apertura y comunicación, es por ello que al seleccionar los artículos a publicar iniciamos con uno en el que los autores, maestros de esta FCA, tratan sobre “La comunicación asertiva en la inteligencia emocional”, haciendo un análisis del tema de la comunicación asertiva y la inteligencia emocional y de cómo influyen en el desempeño personal y laboral; basándose en el libro de Daniel Goleman (2005), hacen una breve reseña sobre algunas sugerencias para mejorar la asertividad y, por ende, la inteligencia emocional.

Remontándonos a los orígenes mismos de la filosofía en la antigua Grecia, y considerando que su desarrollo histórico ha sido amplio y variado, hoy tenemos un ensayo científico en el que los autores, maestros de esta FCA, abordan este tan necesario tema que debería ser parte de la filosofía de cada una de las organizaciones tanto nacionales como internacionales: “Ética y valores en las organizaciones”. El objetivo de este ensayo fue analizar el tema de la ética individual y la importancia de la ética empresarial, teniendo como base los fundamentos filosóficos de la ética, que evidencian la necesidad de vivir una cultura ética en las organizaciones para lograr una competitividad sustentable en un largo plazo, en aras de permanecer en un mundo cada vez más globalizado en el que las alianzas estratégicas empresariales se basan en la confianza, la honestidad, la transparencia y la lealtad.

Los egresados de esta Facultad de Contaduría y Administración, quienes se incorporarán al sector productivo, cuentan con las competencias tanto genéricas como específicas; nuestro modelo pedagógico basado en competencias, según Jacques Delors (1994), está basado en cuatro pilares fundamentales, que son aprender a ser, convivir, conocer y hacer. Con ello están preparados en y para la vida, sin embargo es necesario conocer cómo es su desempeño fuera de las aulas. Con esta perspectiva, los autores del artículo “Impacto de la licenciatura en Administración de Empresas en los egresados de la modalidad virtual” evalúan la continuación en la vida actual de nuestros

egresados, concluyendo que no es un determinante para la mejora en su nivel de vida; una variable fue que algunos de ellos ya se encontraban laborando cuando se hizo este estudio.

Normalmente nos preocupamos por el desempeño actual de los empleados, sus percepciones, derechos, obligaciones, si son o no productivos para la empresa, pero en ocasiones nuestra perspectiva hacia el futuro pasa desapercibida. Existen ya en la actualidad países cuya población económicamente activa está en edad de jubilación, y aquí deberíamos hacer un alto y analizar o preguntarnos: como país, ¿estamos preparados para ese futuro inmediato? ¿Qué va a pasar cuando la pirámide se invierta y sean más las personas que requieren de una pensión y menos los derecho-habientes que están aportando sus cuotas para un retiro? Los escritores del ensayo denominado “Renuencia de las empresas a contratar pensionados sujetos a la Ley del Seguro Social de 1973 de México” hacen un análisis de la situación jurídica de los pensionados por cesantía en edad avanzada y vejez para que éstos puedan continuar laborando.

Nuestra Facultad es una escuela de negocios, y dentro de este ámbito un aspecto de interés es el patrimonio de las mismas. Con este fundamento, nuestros primeros invitados como autores externos a esta Universidad Autónoma de Chihuahua –la autora principal adscrita a Unilider, S. C., de Ciudad Hermosillo, Sonora– presentan su artículo denominado “El control del activo fijo, un desafío para las Universidades Públicas en México”; ellos consideran de gran relevancia que las universidades e instituciones públicas en nuestro país deben contar con un proceso eficiente en el manejo y control de los recursos materiales en lo concerniente a infraestructura y equipamiento, y a partir de su análisis proponen un modelo propio para lograr dicho objetivo.

En este mismo tenor, referido al tema de inventarios, suministros, etc., nuestros invitados, adscritos al Centro de Desarrollo Empresarial y Posgrado de la FACPya de la Universidad Autónoma de Nuevo León, manejan con maestría su artículo “Gestión de la calidad total, del ‘Justo a tiempo’ y su impacto en la gestión de la cadena de suministros en empresas manufactureras”; ellos analizaron 68 empresas manufactureras del área metropolitana de Monterrey y exploraron la relación que tiene la variable justo a tiempo y la gestión de calidad total y cómo afectan en la gestión de la cadena de suministros. Presentan la metodología para la validación de un modelo propuesto,

donde detallan cómo se realizó el instrumento de medición y los resultados que se obtuvieron.

Nuestro tercer invitado, catedrático del Instituto Tecnológico de Ciudad Delicias, Chih., en colaboración con su coautora escribe un ensayo que “va de la mano” con el anterior, referido al mismo tema, titulado “Administración de la relación con el cliente, la cadena de suministro, gestión del conocimiento e inteligencia de negocios y su relación con el desempeño organizacional”; el mismo título da un panorama de que este análisis contempla desde una perspectiva holística todos aquellos aspectos fundamentales para que una empresa logre su objetivo, o para que perdure, como Jim Collins (2008) maneja en su libro *Empresas que sobresalen*.

Cerramos este número 39 con un artículo que nuestro invitado perteneciente a una institución hermana, el Instituto Tecnológico Superior de Nuevo Casas Grandes, Chihuahua, titula “Problemas frecuentes en la apertura de una microempresa”, quien en colaboración con sus coautores pretende aceptar o rechazar la hipótesis sobre los factores que influyen en la apertura de las nuevas microempresas, como son económicos, culturales, nivel educativo, competitividad, conocimiento de la empresa, reglamentación gubernamental, plan de negocios, presupuestos y planeación fiscal.

Todos los temas abordados por nuestros escritores, tanto internos como externos a la FCA, constituyen la cotidianidad en nuestras aulas, y acorde a la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, a esta revista se puede acceder directamente en la página web de la Facultad de Contaduría y Administración o bien a través del QR leerse en cualquier lugar desde un dispositivo móvil.

Les exhorto a nuestros lectores, maestros, estudiantes, etc., para que enriquezcan las páginas de nuestra revista “Excelencia Administrativa” con sus artículos, ensayos científicos, crítica de algún libro en específico, todo ello con el afán de fortalecer nuestro bagaje cultural.

¡Enhorabuena!

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

# La comunicación asertiva en la inteligencia emocional

*Assertive Communication on Emotional Intelligence*

ROGELIO FERNÁNDEZ DE LARA F.  
LUZ ELENA GUZMÁN IBARRA  
MARÍA MARGARITA ÁLVAREZ TERRAZAS

*Fecha de recepción:* agosto 2016

*Fecha de aceptación:* septiembre 2016

**Rogelio Fernández De Lara Flores** (rogeliofernandez@conmed.com).

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

**María Margarita Álvarez Terrazas** (malvarezfca@gmail.mx), adscrita a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

## RESUMEN

Este trabajo intenta hacer un análisis del tema de la comunicación asertiva y su relación con la inteligencia emocional, de cómo influyen en el desempeño personal y empresarial y de cómo estos factores pueden ser considerados como una herramienta útil tanto para el desarrollo personal como para una cultura organizacional madura. Este análisis se basa en el libro de Daniel Goleman *La inteligencia emocional en la empresa* (2005), así como algunos artículos sobre asertividad y comunicación asertiva. Finalmente, se hace una breve reseña sobre algunas sugerencias para mejorar nuestra asertividad y por ende nuestra inteligencia emocional.

PALABRAS CLAVE: Asertividad, Agresividad, Pasividad,  
Desarrollo de recursos humanos, Plan de desarrollo.

---

## ABSTRACT

This paper attempts to analyze the issue of assertive communication and its relationship with emotional intelligence, how they affect personal and business performance and how these factors can be considered as a useful tool for both personal development as well as a mature organizational culture. This analysis is based on the book *Emotional Intelligence in Business* (2005), by Daniel Goleman, as well as some articles on assertiveness and assertive communication. Lastly, a brief review is made about some suggestions to improve our assertiveness and thus our emotional intelligence.

KEYWORDS: Assertiveness, Aggressiveness, Passivity,  
Human resources development, Development plan.

*Cómo citar este artículo:*

Fernández De Lara F., R., Guzmán Ibarra, L. E., Álvarez Terrazas, M. M. (2016). La comunicación asertiva en la inteligencia emocional. *Excelencia Administrativa*, 13(39), pp. 7-24.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, cuando las organizaciones se vuelven un tanto más complejas debido a la globalización y cambios drásticamente rápidos, se hace imperativa la optimización en el uso de los diversos recursos.

La complejidad de nuestro mundo actual no sólo se ve por la gran cantidad de productos y servicios de que disponemos, sino por el crecimiento acelerado de la población mundial, competencia cada vez más difícil no sólo para conservar los mercados sino muchas veces para sobrevivir, así como también en los cambios políticos y sociales del mundo entero.

Una estrategia que ha comprobado su efectividad desde hace varios años para hacer más competitivas a las organizaciones es la de optimizar el uso de los recursos en todos los ámbitos de la empresa. Y de todos es conocido que el más valioso de dichos recursos es el recurso humano, es decir, las personas que conforman la organización.

Respecto del recurso humano existe un sinnúmero de variables que influyen en su desempeño al aplicar lo mejor de sus capacidades para el éxito de la organización.

De lo que comenta Daniel Goleman (2005) en su libro *La inteligencia emocional en la empresa*, más allá de un coeficiente intelectual alto, se ha demostrado que las personas se desarrollan de una manera más efectiva y eficiente con una inteligencia emocional desarrollada, más que por cualquier otro factor.

Una manera de reflejar estas aptitudes, tanto personales como sociales, es la de desarrollar una comunicación asertiva, que además de fortalecer la madurez emocional de la persona tiene una influencia muy positiva en toda la organización.

Con respecto al tema de la asertividad, ésta se ha malinterpretado, y en muchos casos se confunde con la agresividad. Sin embargo, entrando un poco en detalle sobre lo que realmente significa la asertividad y la manera de cómo desarrollarla, sobre todo en el área de la comunicación, nos damos cuenta de que es una parte importante del desarrollo de la inteligencia emocional.

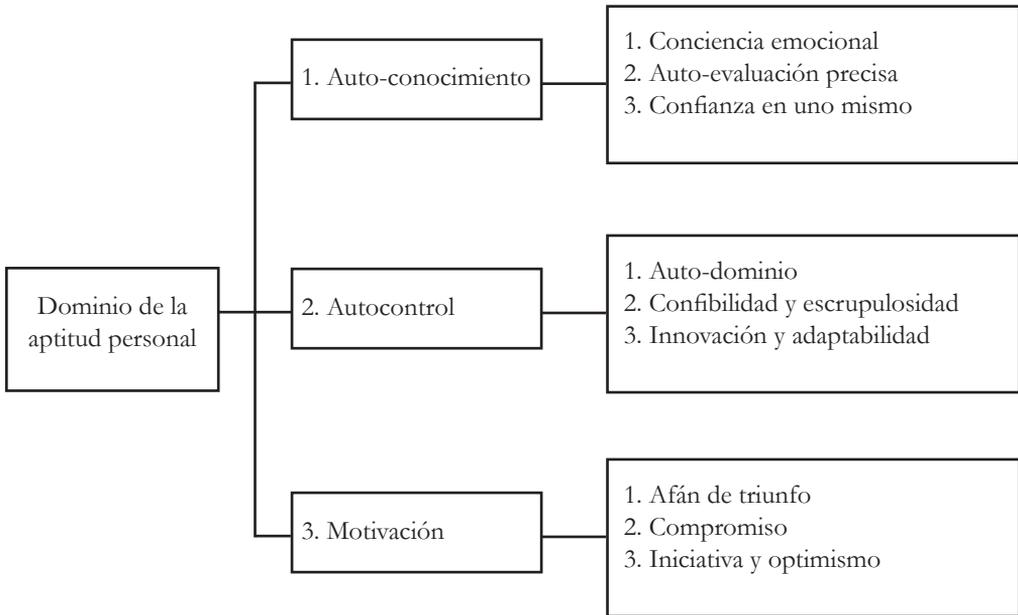
## 1. FUNDAMENTOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Daniel Goleman define a la inteligencia emocional como “la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos como los ajenos, motivarnos y manejar bien las emociones, tanto con nosotros mismos como en nuestras relaciones”. Desarrollar la inteligencia emocional incluye desarrollar las aptitudes, que se pueden clasificar en dos grupos: al primer grupo de aptitudes las denomina “Dominio de la aptitud personal”, la que contribuye al logro de un desempeño exitoso, y el segundo grupo se conoce como “Dominio de la aptitud social”, que es la que nos permite relacionarnos en las redes sociales de una organización.

Desde el punto de vista de Goleman, la inteligencia emocional está basada en diferentes tipos de aptitudes. “Una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente”.

Las investigaciones revelan que, comparada con las habilidades técnicas y el intelecto, la aptitud emocional es dos veces más importante en la contribución a la excelencia, sin importar el tipo de trabajo u organización de que se trate.

Cada uno de estos dos grandes grupos a su vez incluye otra serie de aptitudes, que se resumen a continuación.



## A. DOMINIO DE LA APTITUD PERSONAL

### 1. Aptitudes del autoconocimiento

- Conciencia emocional: implica tomar contacto con el torrente de sensaciones que está presente en nosotros y reconocer cómo esas emociones modelan lo que percibimos, pensamos y hacemos, y al igual, cómo afectan a aquellos con quienes tratamos.
- Autoevaluación precisa: consiste en conocer los propios recursos internos, habilidades y límites. Permite estar abierto a la crítica sincera, orientado al aprendizaje y al desarrollo de uno mismo. Quienes no pueden aprender de sus errores y deficiencias ni se hallan dispuestos a reconocer cuáles son sus fallas y se enojan con quienes intentan señalárselas nunca podrán hacer nada para mejorar. La mayoría de los ejecutivos con desempeño superior buscan intencionalmente la crítica constructiva, tienen conciencia de sus límites, saben en qué necesitan mejorar y buscan trabajar con personas que compensen lo que a ellos les falta.

- **Confianza en uno mismo:** la confianza en uno mismo es imprescindible para un desempeño superior, sin ella nos falta la convicción esencial para asumir desafíos. Sentirse seguro es indispensable para lanzarse hacia adelante o asumir el liderazgo. La confianza en uno mismo brinda fuerzas para tomar decisiones difíciles y actuar según las propias convicciones.

## 2. Aptitudes de autocontrol

El autocontrol depende del funcionamiento equilibrado de los centros emocionales (sistema límbico/amígdala) en conexión con los centros ejecutivos del cerebro en las zonas pre-frontales. La existencia de este vínculo hace que la impulsividad reduzca la capacidad de aprendizaje.

En el mundo del trabajo esta relación se traduce de manera similar: el costo de la impulsividad y la distracción implica una menor capacidad para aprender o adaptarse.

Ejercer un autodomínio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos sino poder elegir la forma de expresarlos.

- **Autodomínio:** implica poder mantener bajo control las emociones y los impulsos perturbadores, aún en momentos difíciles. Esto significa pensar con claridad y no perder concentración bajo presión. Quienes reaccionan al estrés con fortaleza, tomando, por ejemplo, el trabajo intenso como estimulante, y el cambio como oportunidad de desarrollarse y no como una amenaza, soportan mejor la carga física de la tensión, por lo que sufren menos enfermedades.
- **Confiabilidad y escrupulosidad:** significa mantener las normas de honestidad e integridad, aceptando la responsabilidad por el desempeño personal. Las personas con desempeño sobresaliente saben que la confiabilidad en el trabajo depende de dar a conocer sus valores, principios, intenciones y sentimientos y actuar en consecuencia. Los trabajadores íntegros son francos al reconocer sus propios errores e imperfecciones y sus sentimientos frente a otros. Las señales más frecuentes de escrupulosidad en el

trabajo se evidencian en la puntualidad, disciplina y responsabilidad. Son personas que respetan las normas y ayudan y respetan a las personas con quienes trabajan. No obstante, la escrupulosidad extrema sin empatía ni habilidades sociales puede llevar a problemas si es usada para mostrarse demasiado críticos con los demás o si sofoca aspectos vinculados a la espontaneidad y a la creatividad.

- **Innovación y adaptabilidad:** es la capacidad de estar abierto a ideas y enfoques novedosos, mostrando flexibilidad para reaccionar a los cambios. Para que una organización pueda cambiar y reinventarse a sí misma es preciso que sus empleados tengan la capacidad de poner en tela de juicio sus supuestos, visiones, estrategias e identidad básicas. Los trabajadores que destacan en esta competencia disfrutan del cambio y la innovación, están abiertos a nueva información, no les molesta la incomodidad que suele provocar lo nuevo o desconocido y son flexibles al tomar en cuenta las múltiples perspectivas de una situación. El acto innovador es a la vez cognitivo y emocional. Concebir una idea nueva depende de las capacidades cognitivas. Detectar su valor, enriquecerla y llevarla a cabo requiere de aptitudes emocionales como la confianza en uno mismo, la iniciativa y la tenacidad.

### 3. Aptitudes de motivación

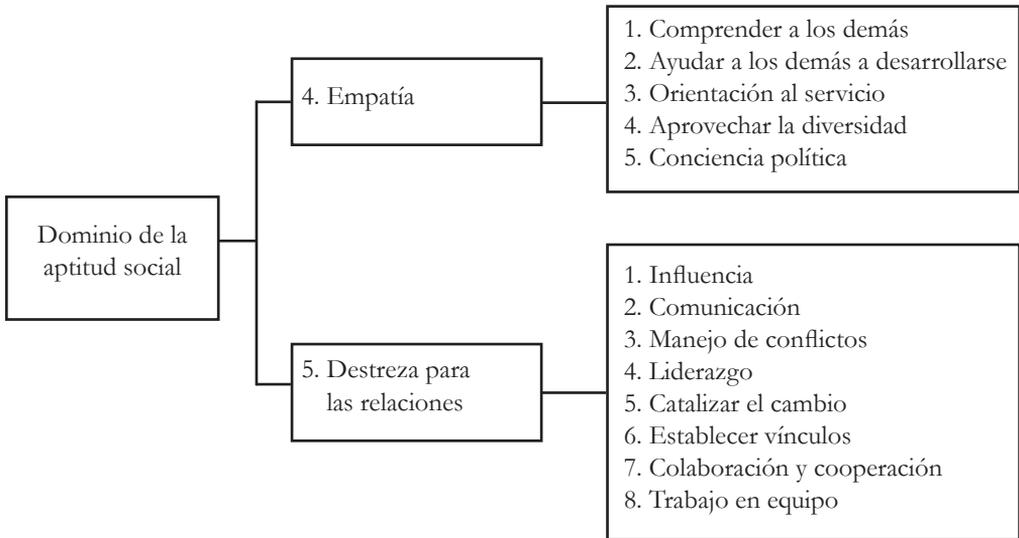
La clave del entusiasmo no está vinculada a lo que se hace sino al estado de ánimo especial que genera aquel que trabaja de ese modo; un estado de “flujo” que lo impulsa a realizar el mejor esfuerzo en cualquier tarea.

Cuando estamos en ese estado de “flujo” trabajar es un placer. Cuando un trabajo carece de “flujo” se vuelve aburrido.

El circuito cerebral que respalda la motivación también se halla en la amígdala. En sus bancos de memoria emocional y en sus circuitos relacionados se halla almacenado el aprendizaje emocional, que predispone a alguien a

encontrar placer en una serie de actividades y en otras no, así como el repertorio de recuerdos, sentimientos y hábitos asociados con esas actividades.

- Afán de triunfo: es el esfuerzo por mejorar o cumplir una norma de excelencia. La necesidad de logro es una de las aptitudes que más y mejor distingue a los ejecutivos sobresalientes, los mismos que aceptan más riesgos calculados, fomentan y apoyan las innovaciones emprendedoras y fijan objetivos desafiantes. Aquellos impulsados por el afán de triunfo buscan activamente la manera de medir sus éxitos y obtener *feedback* y críticas constructivas de su desempeño. Son voraces en la búsqueda de información e ideas nuevas como una manera de detectar oportunidades y minimizar la incertidumbre.
- Compromiso: es la aptitud para alinear los objetivos propios con los de un grupo u organización. Quienes valoran los objetivos de una organización y los adoptan como propios están dispuestos a hacer por ellos un esfuerzo especial, realizando sacrificios personales cuando sea necesario. El conocimiento de uno mismo es una parte fundamental del compromiso. Aquellos que conocen en profundidad cuáles son sus propios valores y metas tienen una idea más clara de cuándo y cuánto éstos coinciden con los de la organización, siendo entonces el compromiso mucho más natural y potente.
- Iniciativa y optimismo: implica estar dispuesto a aprovechar las oportunidades y exhibir persistencia en el logro de los objetivos más allá de los obstáculos. Quienes cuentan con iniciativa actúan sin esperar a verse obligados por los acontecimientos externos; son proactivos, se anticipan a los hechos, confían que con sus actos pueden cambiar el futuro. Quienes carecen de iniciativa presentan una mayor tendencia a darse por vencidos en la vida y en el trabajo y son más proclives a sufrir de estrés. Las personas optimistas toman cada revés como el resultado de factores que ellos pueden alterar, están dispuestos a hacer una evaluación optimista de los contratiempos y admitir su parte de responsabilidad. El optimismo ayuda a recobrase del fracaso.



## B. DOMINIO DE LA APTITUD SOCIAL

### 4. La empatía

La empatía se relaciona –entre otras cosas– con percibir lo que los otros sienten. Es la capacidad para percibir ciertas comunicaciones sutiles dadas por el tono de voz, la expresión facial u otras expresiones no verbales. Se apoya en otras aptitudes más básicas, como las del conocimiento de uno mismo y del autodomínio. En su nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas, intereses y valores que están por debajo de los sentimientos de otra persona. Sin empatía quedamos desconectados de los demás. La falta de oído emocional conduce a la torpeza social, ya sea por malinterpretar los sentimientos ajenos, por una franqueza inoportuna o por indiferencia. Estas aptitudes incluyen las siguientes:

- Comprender a los demás: significa estar atentos a las señales emocionales de los demás, saber escuchar y mostrar sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros, brindando ayuda ajustada a sus necesidades y sentimientos. Entender el punto de vista ajeno sin necesidad de adoptarlo

y comprender lo que el otro siente sin obligación de ceder, facilitan los tratos de negocios, las negociaciones y la toma de decisiones más difíciles.

- Ayudar a los demás a desarrollarse: es saber reconocer y recompensar las virtudes, los logros y el progreso de los demás; ofrecer críticas constructivas, detectar cuáles son sus oportunidades de mejora, así como también brindar consejos oportunos y asignar tareas que contribuyan a su crecimiento y aprendizaje.
- Orientación al servicio: significa comprender cuáles son las necesidades de los clientes y adecuar a ellas los servicios o productos que se ofrecen, buscando la forma de aumentar cada vez más el grado satisfacción y fidelidad. Las personas altamente orientadas al servicio actúan como asesores de confianza de sus clientes.
- Aprovechar la diversidad: es la capacidad para entender distintos puntos de vista, ser sensible a las diferencias grupales, respetar a la gente de orígenes diversos, sin prejuicios y enfrentando la intolerancia.
- Conciencia política: implica tener un agudo sentido para comprender la estructura formal e informal de la organización así como para detectar los centros tácitos de poder y las redes sociales cruciales. Quienes poseen esta aptitud entienden con claridad cuáles son las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de clientes y competidores.

## 5. Destreza para las relaciones

Las emociones son contagiosas. Permanentemente nos hallamos influyendo y siendo influidos por los distintos estados emocionales. Existe una economía interpersonal invisible que es parte de todas las interacciones humanas.

Nuestras emociones nos indican en qué concentrar nuestra atención, cuándo prepararnos para actuar. Operan como advertencias, invitaciones, alarmas, etcétera; son mensajes potentes que transmiten información crucial, son un método de comunicación que nos ayuda a interactuar con más facilidad y eficiencia.

Goleman define la habilidad social como la capacidad esencial de manejar con efectividad y destreza las emociones de otra persona con el fin de inducirla a dar una respuesta deseada. Estas aptitudes incluyen las siguientes:

- **Influencia:** es la capacidad para implementar tácticas de persuasión efectivas, que resulten convincentes, con el fin de lograr consenso y apoyo. La empatía es crucial para ejercer influencia. Las personas con esta capacidad saben prever la reacción que su mensaje causará en sus interlocutores y ajustan sus estrategias para conducirlos hacia la meta buscada.
- **Comunicación:** es la capacidad para transmitir mensajes convincentes, escuchar buscando el entendimiento mutuo, compartir información abiertamente y de buen grado, enfrentar directamente tanto los asuntos difíciles como las buenas noticias. Las personas que cuentan con esta capacidad son efectivas en el intercambio con otros, registrando las pautas emocionales de los demás para ajustar su mensaje.
- **Manejo de conflictos:** significa saber negociar y resolver desacuerdos, manejar con diplomacia y tacto situaciones tensas o personas difíciles orquestando soluciones que beneficien a todos. Quienes cuentan con esa aptitud saben anticiparse a potenciales conflictos poniéndolos al descubierto para ayudar a resolverlos. Saben cómo alentar el debate y la discusión franca.
- **Liderazgo:** es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos generando entusiasmo en pos de una visión y misión compartida. Las personas dotadas con esta aptitud captan las corrientes de emoción que circulan por un grupo e interpretan el impacto de sus acciones en esas corrientes, orientan el desempeño de los otros, haciéndoles asumir su responsabilidad. Guían mediante el ejemplo. Son los líderes quienes establecen el tono emocional del grupo u organización.
- **Catalizar el cambio:** es la aptitud para reconocer la necesidad de efectuar cambios, desafiar el *statu quo*, convencer a otros de sumarse a la iniciativa y trabajar para vencer los obstáculos que se presenten. Las personas dotadas de esta aptitud cuentan además con otras aptitudes básicas tales como

influencia, compromiso, motivación, iniciativa, optimismo y conciencia política.

- Establecer vínculos: es la capacidad de crear y alimentar relaciones instrumentales y redes de trabajo extensas que beneficien a todas las partes involucradas. Las redes de contactos intercambian experiencia e información constantemente, siendo parte del capital personal de un individuo.
- Colaboración y cooperación: implica trabajar con otros en pos de objetivos compartidos. Los individuos y los grupos que cuentan con esta aptitud comparten planes, información y recursos en un clima agradable y distendido, disponiendo de un capital emocional que les permite destacarse en los buenos tiempos y superar los difíciles. Aquellos que no lo tienen presentan una mayor tendencia a quedar paralizados, disfuncionales o desintegrados bajo la presión.
- Trabajo de equipo: significa crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas. La aptitud de trabajo en equipo se sostiene en gran medida sobre otras aptitudes básicas como la empatía, la comunicación, la cooperación el afán de triunfo, el conocimiento de uno mismo, la confianza, la iniciativa y el optimismo.

## 2. ASERTIVIDAD Y COMUNICACIÓN

### Asertividad

En la búsqueda de un concepto para definir la asertividad, de acuerdo con la Universidad de Cádiz, España, la asertividad

...es la habilidad personal que nos permite expresar directamente los propios sentimientos, opiniones y pensamientos y defender nuestros derechos, en el momento oportuno, de la forma adecuada sin negar ni desconsiderar los sentimientos, opiniones, pensamientos y derechos de los demás”.

- Se mencionan las características de la asertividad:
- Es una característica de la conducta y no de la persona.
- Es una característica específica a la persona y a la situación, no es universal.

- Debe contemplarse en el contexto cultural del individuo, así como en términos de otras variables situacionales.
- Está basada en la capacidad de un individuo de escoger libremente su acción.
- Es una característica de la conducta socialmente efectiva.

Como estrategia y estilo de comunicación, la asertividad se diferencia y se sitúa en un punto intermedio entre la agresividad y la pasividad. Se define como un comportamiento maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos”. Otras competencias involucradas son la empatía, la comunicación, la escucha activa, la integridad. [Universidad de Cádiz, s. f.].

El término de “asertividad”, por falta de claridad en su concepto, se entendió en un inicio como agresividad, atrevimiento social, por lo que se abandonó de manera progresiva ese término, denominándolo a fines de los años 70 como “habilidades sociales”.

Otro concepto interesante se encuentra en el artículo sobre definición del término (<http://definicion.de/asertividad/>):

El término asertividad no forma parte del diccionario de la Real Academia Española. Sí, en cambio, aparece el adjetivo “asertivo” como sinónimo de afirmativo. El concepto de asertividad, de todos modos, se emplea en referencia a una estrategia comunicativa que se ubica en el medio de dos conductas que resultan opuestas y que son la pasividad y la agresividad.

Para Renny Yagosesky, escritor y orientador de la conducta, la asertividad es una categoría compleja, vinculada con la alta autoestima, que puede aprenderse como parte de un proceso amplio de desarrollo emocional. La define como una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia. Plantea además que la asertividad es necesaria y conveniente por los beneficios que genera (citado por la doctora María Teresa Pérez Pino, de Cuba, en su artículo “Técnicas para conductas

asertivas” (<http://www.fundacioncadah.org/web/articulo/tecnicas-para-conductas-asertivas.html>).

## Comunicación

Hablar de comunicación es tratar con un tema bastante extenso y un tanto polémico: el proceso y sus elementos, el problema de las barreras, los tipos y estilo, etc., sin embargo el enfoque de la comunicación relacionado con la asertividad al que aquí nos referimos son los estilos de comunicación pasiva, agresiva y asertiva. Para distinguir entre los tres conceptos es de ayuda entender la forma en que las personas manejan sus límites personales, así como los de los demás.

Los comunicadores pasivos tienden a no defender sus límites personales, y entonces permiten que las personas agresivas les influencien hasta lo indebido o incluso que les dañen. Son también típicamente reticentes a arriesgarse tratando de influir sobre alguien. Las personas agresivas tienden a no respetar los límites personales de otros, y entonces se ven obligados a dañar a los otros mientras intentan influirles. Una persona se comunica asertivamente cuando no teme decir lo que piensa ni trata de influir en los otros, sino que lo hace de tal forma que respeta los límites personales de los otros. Asimismo las personas asertivas están dispuestas a defenderse frente a incursiones agresivas.

## Puntos principales del continuo de asertividad: estilo pasivo-asertivo-agresivo

Una de las razones por las cuales la gente es poco asertiva es debido a que piensan que no tienen derecho a sus creencias, derechos u opiniones. En este sentido, el entrenamiento asertivo no consiste en convertir personas sumisas en quejicas y acusadoras, sino en enseñar que la gente tiene derecho a defenderse ante situaciones que a todas luces son injustas.

En resumen, sabemos por diferentes medios que son necesarias cada vez más y mejores comunicaciones; que en la mayoría de las organizaciones, cualquiera que sea su tipo, existe un sinnúmero de problemas, entre los cuales se encuentran los de comunicación, es decir, se requiere de una comunicación efectiva, y hablar de comunicación asertiva es sinónimo de comunicación efectiva.

### 3. SUGERENCIAS PARA DESARROLLAR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

Con respecto a las técnicas para el desarrollo de la asertividad, la doctora María Teresa Pérez Pino, en su artículo “Técnicas para conductas asertivas” (<http://www.fundacioncadah.org/web/articulo/tecnicas-para-conductas-asertivas.html>) explica las siguientes técnicas:

La asertividad permite actuar, pensar y decir lo que uno cree que es lo más apropiado para sí mismo, defendiendo sus derechos, intereses o necesidades sin agredir a nadie, ni permitir ser agredido. Esto se efectúa sin ansiedad. La asertividad no es sinónimo de egoísmo ni de terquedad, sino el derecho de expresar la opinión de uno, aunque sea posible que no se tenga razón, y respetando los derechos o puntos de vista de los demás.

La asertividad es una actitud intermedia o neutra entre una actitud pasiva o inhibida y otra actitud agresiva frente a otras personas, que además de reflejarse en el lenguaje hablado se manifiesta en el lenguaje no verbal, como en la postura corporal, en los ademanes o gestos del cuerpo, en la expresión facial y en la voz. Una persona asertiva suele ser tolerante, acepta los errores, propone soluciones factibles sin ira, se encuentra segura de sí misma y frena pacíficamente a las personas que le atacan verbalmente.

La asertividad impide que seamos manipulados por los demás en cualquier aspecto y es un factor decisivo en la conservación y el aumento de nuestra autoestima, además de valorar y respetar a los demás recíprocamente.

La asertividad es una de las habilidades sociales que puede ser enseñada por psicoterapeutas y expertos en desarrollo personal, y también es el tema central de muchos libros de autoayuda. Está enlazada con la autoestima y considerada como una importante habilidad social de comunicación.

Hay muchas técnicas para ser asertivos. Una de las técnicas que mejor funcionan es desarmar antes al otro con un cumplido o un reconocimiento de su labor, de su persona o de su tarea, para después pasar a expresar lo que necesitamos. Se defienden los propios derechos (derecho a pedir ayuda y a expresar las opiniones) sin vulnerar los derechos del otro, puesto que no hay ningún tipo de orden, menosprecio o agresividad hacia la otra persona. Ser asertivo es expresar nuestros puntos de vista respetando el de los demás.

Otras técnicas o conductas asertivas son:

- El conjunto de formas de aplicar esta técnica, ya que hay muchas formas de aplicarla y para cada interlocutor una puede tener un mejor resultado que otra: consiste en la repetición ecuaníme de una frase que exprese claramente lo que deseamos de la otra persona. Esta conducta asertiva nos permite insistir en nuestros legítimos deseos sin caer en trampas verbales o artimañas manipuladoras del interlocutor y sin dejarnos desviar del tema que nos importa, hasta lograr nuestro objetivo.
- Asertividad positiva: esta forma de conducta asertiva consiste en expresar auténtico afecto y aprecio por otras personas. La asertividad positiva supone que uno se mantiene atento a lo bueno y valioso que hay en los demás y, habiéndose dado cuenta de ello, la persona asertiva está dispuesta a reconocer generosamente eso bueno y valioso y comunicarlo de manera verbal o no verbal.
- Asertividad empática: la asertividad empática permite entender, comprender y actuar basado en las necesidades de mi interlocutor; de igual manera permite que seamos entendidos y comprendidos.
- Asertividad confortativa: el comportamiento asertivo confortativo resulta útil cuando percibimos una aparente contradicción entre las palabras y los hechos de nuestro interlocutor. Entonces se describe lo que el otro dijo

que haría y lo que realmente hizo; luego se expresa claramente lo que uno desea. Con serenidad en la voz y en las palabras, sin tono de acusación o de condena, hay que limitarse a indagar, a preguntar, y luego expresar directamente un deseo legítimo.

- Enunciados en primera persona: el procedimiento consiste en describir la conducta no deseada del otro, expresar el sentimiento negativo que nos provoca, explicar la conducta deseada, comentar las consecuencias beneficiosas del cambio deseado y, si éste no se produjera, las consecuencias negativas de tal posibilidad. Y todo ello con objetividad y serenidad en palabras, gestos y tono de voz.
- Banco de niebla: otra técnica sugerida es el “banco de niebla”, que consisten en encontrar algún punto limitado de verdad en el que puedes estar de acuerdo con lo que tu antagonista está diciendo. Dicho expresamente, puedes estar de acuerdo en parte o de acuerdo en principio.
- Interrogación negativa: consiste en solicitar más desarrollo en una afirmación o afirmaciones de contenido crítico procedentes de otra persona. El objetivo es llegar a evidenciar si se trata de una crítica constructiva o manipulativa.

#### 4. CONCLUSIONES

Como se ha mencionado, existe una estrecha relación entre el éxito de una organización y el desempeño de sus integrantes.

Dicho desempeño está íntimamente relacionado con sus capacidades de inteligencia emocional, entre las cuales se destacan las habilidades o aptitudes sociales que permiten que en la organización se propicie un ambiente agradable y de cordialidad, donde cada elemento dé lo mejor de sí mismo y contribuya al éxito de la organización.

La teoría y la práctica dentro de las organizaciones con respecto a cómo lograr su mayor éxito ha sido que los integrantes participen de manera incondicional y decidida para contribuir al logro del éxito.

Esta participación en la mayoría de los casos encuentra una serie de obstáculos por una defectuosa comunicación. No porque las personas lo quieran, sino porque nuestra cultura, la formación psíquica de la persona, las costumbres, prejuicios, traumas y demás problemas socioculturales no permiten una fluida y eficiente comunicación.

Por lo tanto, desarrollar la inteligencia emocional en los integrantes de la organización llevará a una empresa con inteligencia emocional, y una de las características sobresalientes de este tipo de organizaciones es que sus integrantes han desarrollado una comunicación asertiva.

## BIBLIOGRAFÍA

- Davidson, Jeff (1997). *Asertividad fácil*. Editorial Prentice Hall.
- “Definición.de” (2016). <http://definicion.de/asertividad/>.
- Goleman, Daniel (2005). *La inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Prentice Hall.
- Pérez P, María Teresa (2003). “Técnicas para conductas asertivas”, <http://www.fundacióncadah.org/web/articulo/técnicas-para-conductas-asertivas.html>.
- Universidad de Cádiz (s. f.). “Asertividad”, [http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com\\_content&view=article&id=162:asertividad&catid=55:competencias](http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=162:asertividad&catid=55:competencias).

# Ética y valores en la organización

*Ethics and Values in the Organization*

GRACIELA DEL CARMEN SANDOVAL LUJÁN  
ALEJANDRO GARCÍA BENCOMO  
EDUARDO DOMÍNGUEZ ARRIETA

*Fecha de recepción:* Diciembre 2016

*Fecha de aceptación:* Diciembre 2016

**Graciela del Carmen Sandoval Luján** (gsandova@uach.mx), maestra en Administración de Recursos Humanos, catedrática-investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

**Alejandro García Bencomo** (agarciab.uach@gmail.com), maestro en Administración de Recursos Humanos, catedrático-investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

**Eduardo Domínguez Arrieta** (eddoming@uach.mx), maestro en Administración Pública, catedrático-investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

## RESUMEN

El presente ensayo científico tiene como objetivo abordar el tema de la ética individual y la importancia de la ética empresarial, teniendo como base los fundamentos filosóficos de la ética. Se hace evidente la necesidad de vivir una cultura ética en las organizaciones para lograr una competitividad sustentable en el largo plazo, en aras de permanecer en un mundo cada vez más globalizado en el que las alianzas estratégicas empresariales se basan en la confianza, la honestidad, la transparencia y la lealtad.

PALABRAS CLAVE: Ética empresarial, Código de ética.

---

## ABSTRACT

This scientific essay aims to address the issue of individual ethics and the significance of business ethics, based on the philosophical foundations of ethics. The need to live an ethical culture in the organizations to achieve a sustainable competitiveness in the long term becomes evident, in order to remain in an increasingly globalized world in which strategic business partnerships are based on trust, honesty, transparency and loyalty.

KEYWORDS: Business ethics, Code of ethics.

*Cómo citar este artículo:*

Sandoval Luján, G del C., García Bencomo, A., Domínguez Arrieta, E. (2016). Ética y valores en la organización. *Excelencia Administrativa*, 13(39), pp. 25-41.

## INTRODUCCIÓN

Al plantearse el problema del origen de la ética, es frecuente hacer una distinción elemental (Ayala 1991, citado por Marlasca, 2005):

1. La ética como moral vivida y practicada (*Ethica utens*), cuyo inicio coincidiría con la aparición del *homo sapiens* sobre la tierra. Al respecto, J. Ayala lo explica de una manera simple e interesante en su obra *Origen y evolución del hombre*: según él, la ética (en cuanto a moral vivida) es un atributo humano universal, lo cual parece sugerir que está determinada por la constitución genética de los seres humanos, o lo que viene a ser lo mismo, que es un producto de la evolución biológica, y
2. La ética como disciplina teórica, reflexiva y crítica (*Ethica docens*), que tendría una fecha de aparición muy reciente, hacia el siglo VI antes de Cristo en lo que K. Jaspers ha llamado “tiempo eje de la historia”, aparece el pensamiento crítico, se sientan las bases de las civilizaciones actuales y coincidiría, en lo fundamental, con el paso del mito al *logos* en el mundo griego; grandes filósofos como Tales de Mileto, Pitágoras, Heráclito, Confucio, Buda, Sócrates, Platón y Aristóteles, entre otros, comienzan a abordar a profundidad de la ética, o temas relacionados.

En este último sentido se abordará la ética, tomando algunas de las principales aportaciones de tres de los filósofos más representativos.

## DESARROLLO

### Sócrates

La virtud es un bien absoluto. Llamó “virtud” a lo que era común para toda la raza humana y en todos los contextos: la justicia, la valentía o el autocontrol.

Es así que no sólo refutó el relativismo de los sofistas, sino que separó de todas las virtudes aquellas que hoy llamamos “virtudes morales”.

A Sócrates se le considera como el fundador de la ética.

La máxima de Sócrates, “Conócete a ti mismo”, se deriva de lo que él consideraba esencial, el “saber” acerca del hombre, caracterizado por estos rasgos:

- Es un conocimiento universal válido, contra lo que sostienen los sofistas.
- Es ante todo un conocimiento moral.
- Es un conocimiento práctico (conocer para obrar correctamente).

En la ética de Sócrates se puede encontrar una concepción del bien como la felicidad; lo bueno, lo que es útil a la felicidad; la tesis de la virtud como conocimiento; el vicio como ignorancia –sostenía que quien obra mal es porque ignora el bien, por tanto, nadie hace el mal voluntariamente–; exponía además que la virtud puede ser transmitida o enseñada. La bondad, el conocimiento y la felicidad se relacionan estrechamente (Barreto, Jaramillo, La Rosa, Sulbaran e Ybarra, 2012).

## Platón

La ética parte de la suposición de que la virtud es conocimiento y que este puede ser aprendido. La idea última para Platón es la idea de Dios, y el conocimiento de esa idea es la guía en el trance de adoptar una decisión moral. Defendía que conocer a Dios es hacer el bien. El resultado de esto es que aquel que se comporta de forma inmoral lo hace desde la ignorancia. Esta conclusión se deriva de su certidumbre de que una persona virtuosa es realmente feliz y como los individuos siempre desean su propia felicidad, siempre ansían hacer aquello que es moral (Friedländer, 1989).

## Aristóteles

Introdujo el nombre de “ética” para indicar lo concerniente a los principios del bien y del mal, y de “filosofía práctica” para la disciplina que decreta las reglas a que debe someterse la conducta humana. De acuerdo con Aristóteles, la virtud es el objeto de la ética, mientras que la moralidad lo es de la filosofía práctica. Se inclina por un empirismo utilitario, pero para resolver el “deber ser” es más platónico y se cuestiona por el “bien supremo y más absoluto” que debe guiar toda la actividad humana; sostiene que el fin supremo de toda la actividad del hombre es la felicidad. Según él, el logro de la felicidad, visto como una vida buena, una vida feliz, es el resultado de la acción humana, la que se puede alcanzar por la práctica de las virtudes éticas y las virtudes dianoéticas, que llevan a la sabiduría, el estado ideal de felicidad.

Aristóteles analiza la acción humana, estableciendo que hay tres aspectos fundamentales que intervienen en ella: la volición, la deliberación y la decisión (Pérez, 2016).

## Kant

La ética de Kant no parte del concepto de naturaleza humana, según una larga tradición, pues considera que no es posible el paso del hecho a la norma, del “ser” al “deber ser”. El estudio de la naturaleza humana es uno de tipo empírico y de ahí no se pueden concluir normas y valores éticos. Kant difiere de Aristóteles al no aceptar partir del concepto de “felicidad” como definición del “bien moral”; la felicidad es un concepto muy subjetivo para servir de base a la construcción de la ética; sostiene que si la felicidad ha de tenerse en consideración en la ética deberá ser la felicidad de los otros, en cuyo caso incluso también la propia.

La ética kantiana es una ética del deber: lo bueno es el cumplimiento del deber y la intención de cumplirlo. Kant añade que es sustancial la intención de cumplir el deber, de lo contrario la acción no es moralmente buena; aclara,

por supuesto, que no sólo basta la intención, se necesita la puesta en marcha del proceso, aunque no se cumpla del todo (Pérez, 2016).

Todas las posturas de la ética filosófica en principio están de acuerdo en que la felicidad existe, la diferencia radica en qué se entiende por “felicidad”. Algunos definen la felicidad en un aspecto concreto, como salud, placer, poder, riqueza... sin embargo, otros abordan la felicidad de modo absoluto, es decir, más que un bien para los hombres es un bien en sí mismo.

## ÉTICA

Etimológicamente, ética viene del griego *ethos*, que significa “hábito” o “costumbre”. La ética es la ciencia que estudia la moralidad del obrar humano, es decir, considera los actos humanos en cuanto son buenos o malos (Sada, 1997).

Se pueden observar ciertos elementos característicos de la ética: es una rama de la filosofía, una ciencia; su objeto de estudio es la moral; es reflexiva, práctica y normativa.

La ética es una de las principales ramas de la filosofía, ésta requiere de la reflexión y de la argumentación (Meneses, 2009). Al actuar libremente, el hombre sabe de modo natural la bondad o maldad de sus actos: todas las personas tienen experiencia de esa satisfacción o remordimiento por las acciones realizadas. Cuando se conoce espontáneamente esa bondad o maldad en el actuar, se observa desde una perspectiva ordenada, en la que se conocen las causas de conducirse de tal o cual manera; es aquí cuando se origina una ciencia, la ciencia ética. Debe haber una relación positiva entre el conocimiento espontáneo de la bondad o maldad de los actos y la ciencia ética, pues ambos se establecen con la verdad. Sus objetos de estudio, como toda ciencia, son el material y el formal; el objeto material de la ética, o lo que la ética estudia, son los actos humanos, aquellos que el hombre realiza libremente, conocimiento y libre voluntad. De acuerdo con Sada (1997), es necesario distinguir entre “actos humanos” y “actos del hombre”. Los primeros, como se mencionó previamente, son los que el hombre decide hacer u omitir, o hacerlos de un

modo o de otro, por ejemplo, razonar, diagnosticar, mentir, amar, organizar y otros. Los actos del hombre, por su parte, no son acciones libres o que se puedan decidir, carecen del conocimiento o de la voluntad (por ejemplo, los actos de un demente, o aquellos que proceden de una fuerza no sometida al poder de la voluntad, por ejemplo el crecimiento, la digestión, entre otros). El objeto formal de la ética es la óptica desde la que se estudian los actos humanos, es decir, la bondad o la maldad moral de estos, porque al ser un acto humano libre o de decisión, tiene una acepción moral: o es bueno o es malo, engrandece a la persona o la degrada.

“La ética es una ciencia práctica porque no se detiene en la contemplación de la verdad, sino que aplica ese saber a las acciones humanas” (Sada, 1997).

La ética es además reflexiva, ya que estudia los actos no como son, sino como deberían ser. Su función principal consiste en precisar qué es lo moral, cómo se fundamenta razonablemente una moral y cómo se ha de aplicar en los diferentes ámbitos de la vida social. Constituye una reflexión sobre el hecho moral. La ética se enfoca en la conducta libre del hombre, abordando las normas que son necesarias para obrar bien. Es por esto que es una ciencia normativa, que califica los actos libres. Estudia lo que es normal, pero no estudia lo que es “normal de hecho”, sino “normal de derecho”. Lo normal de derecho es lo que está regido por una norma o ley, lo que debería suceder; por el contrario, lo normal de hecho es lo que sucede, lo que estamos acostumbrados a constatar.

## ÉTICA Y MORAL

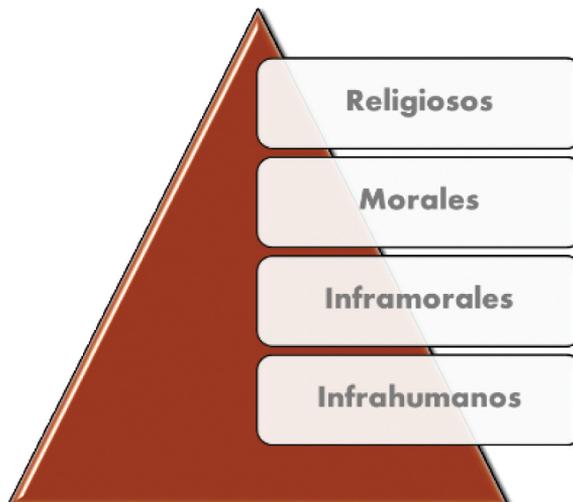
Suelen utilizarse ambos términos indistintamente, quizá porque su origen etimológico tiene el mismo significado: “ética” proviene del griego *ethos*, que significa “costumbre”, “comportamiento”; “moral” proviene del latín *moris*, cuyo significado es “costumbre”. La ética es la reflexión filosófica sobre la moral, comprendiendo los códigos de normas aplicados a una sociedad para reglamentar los comportamientos de los individuos (Rodríguez, 2005). Por

otra parte, la moral es el conjunto de principios, normas y valores que cada generación transfiere a la siguiente, en el entendido de que se trata de un buen legado de disposiciones sobre el modo de comportarse para llevar una vida buena y justa (Cortina y Martínez, 1996).

En relación con esos valores comprendidos en la moral, es importante jerarquizarlos de una forma correcta para proporcionar una eficaz orientación de la vida; quien no tenga clara esta jerarquía, es probable que se encuentre confundido ante una decisión que deba tomar. Se puede encontrar una gran cantidad de valores, sin embargo, para mejor comprensión, pueden ser observados dentro de una jerarquía que muestre la mayor o menor calidad de dichos valores comparados entre sí.

El criterio utilizado en la clasificación de la figura 1 es en cuanto al valor que perfeccione al hombre en un estrato cada vez más íntimamente humano (“Ética y religión”, s. f.).

Figura 1. Valores morales.



Fuente: elaboración propia.

Valores infrahumanos: perfeccionan al hombre en sus estratos inferiores, los tienen en común todos los seres (el placer, la fuerza, la agilidad, la salud,

y otros). Valores inframorales: son todos los valores humanos, perfeccionan los estratos que sólo posee un ser humano, son exclusivos de éste. Aquí se encuentran los valores económicos (riqueza, éxito...), valores noéticos (referentes al conocimiento, como la verdad, la inteligencia, la ciencia), valores estéticos (la belleza, la gracia, el arte, el buen gusto) y los valores sociales (cooperación y cohesión social, prosperidad, prestigio, autoridad entre otros). Valores morales: son las virtudes como la prudencia, justicia, fortaleza y templanza; estos valores son superiores a los anteriores ya que los valores morales dependen exclusivamente del libre albedrío, no así los otros, que además del libre albedrío dependen de otros factores, por ejemplo la riqueza, la cual puede heredarse, así como el grado de inteligencia y buen gusto. Valores religiosos: son los valores sobrehumanos, sobrenaturales, perfeccionan al hombre de un modo superior, por ejemplo la santidad, la amistad divina (gracia), la caridad y en general las virtudes teologales.

## ÉTICA EMPRESARIAL

Uno de los temas que hoy en día es indispensable mencionar es el de la ética empresarial, entendiéndose como tal al conjunto de principios y normas bajo las cuales se rigen las actividades que desempeña una empresa. Es la conciencia que ayuda a diferenciar entre los actos honestos y los que no lo son, los actos que generan responsabilidades y beneficios para todos los involucrados con la empresa (Meneses, 2009).

La ética empresarial es una rama de la ética aplicada, que se dedica al estudio de los asuntos normativos de naturaleza moral que se plantean en las organizaciones; asuntos como la gestión empresarial, el comportamiento en el mercado, las decisiones comerciales, por mencionar algunos. Desde el punto de vista académico, la ética empresarial suele abordar los siguientes tópicos: los principios morales aplicables a la vida económica y empresarial, los valores dominantes en las organizaciones, la responsabilidad de las organizaciones, el desarrollo de cuerpos normativos o procedimientos estandarizados de ges-

tión basados en principios y valores éticos: los códigos de ética, las virtudes personales que deben de estar presentes en las empresas; en relación con esto último, es importante destacar que la ética individual y la ética organizacional no pueden separarse, porque quienes realizan las tareas en las organizaciones son personas, con su ética y sus convicciones personales sobre qué se debe hacer en cada situación.

A diferencia de la ética individual, la ética empresarial ha de hacerse pública, al enfrentar sus responsabilidades, las organizaciones han de responder con decisiones colectivas (“Los recursos humanos”, 2008).

Una empresa sin ética empresarial, esto es, sin principios y normas de comportamiento, tarde o temprano está condenada al fracaso; la ética empresarial podría verse como un activo intangible que producirá beneficios económicos y sociales en el futuro y a largo plazo para las organizaciones; el costo de no tener este activo puede ser alto (Barajas C., 2013).

Milton Friedman, ganador del premio Nobel de Economía en 1976, afirmó que las empresas no solo sirven para generar bienes y servicios, además deben tener una responsabilidad ética, contar con una filosofía que esté presente en el día a día, que sus empleados comprendan la importancia y los efectos de su trabajo, y que todos los miembros de una organización estén al tanto sobre lo importante que son los valores éticos para una compañía (“EthicsGlobal”, s. f.). En este sentido, la cultura ética en una empresa es crucial, porque motiva a sus miembros a comportarse éticamente, además, pueden apoyarse en la política ética de la compañía cuando deseen hacer respetar sus propios valores, promoviéndose los valores compartidos, y es precisamente este vínculo de valores compartidos fundamental para todo, al poner énfasis en la empresa como la entidad en la que trabajan, con la que se identifican y a la que admiran de sus colaboradores, al igual que la sociedad. Pero esta cultura ética no se da por sí sola, sus dirigentes deben ser especialmente exigentes con las personas que ocupan los niveles superiores de la empresa, por su ejemplo, para que permee hasta los niveles inferiores. La fortaleza de

una empresa es su ética interna, las buenas relaciones entre sus miembros contribuyen a la eficiencia de la misma (Zamorano, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, las empresas deben aspirar a cimentar una cultura ética en el desarrollo y desempeño de sus actividades, no por ser altruistas, sino por la necesidad de alcanzar una competitividad sustentable en un mundo cada vez más globalizado, en el que las empresas basan sus alianzas estratégicas en criterios universales como integridad, responsabilidad e imparcialidad (Garza, 2012).

Pero, ¿cómo saber cuándo una empresa realmente se apega a esos criterios?, ¿cómo saber si al momento de clarificar sus compromisos y responsabilidades con sus *stakeholders* (grupos de interés) lo está haciendo correctamente?

En la tabla 1 se muestran algunas acciones en relación con los grupos de interés de la organización, que pueden proporcionar un panorama para conocer la cultura ética de una empresa.

Para crear una cultura ética en la empresa se debe iniciar con un proceso de sensibilización, en el que se descubran las áreas de oportunidad en las que las acciones y decisiones deban mejorar. La ética siempre está en la búsqueda de un “deber ser”. Las acciones de la tabla 1 ofrecen una forma de reconocer qué aspectos respecto de la forma de actuación de la organización requieren mejorarse, no sólo en función de eficacia empresarial, también desde una perspectiva ética.

## Beneficios de la ética empresarial

Una de las premisas es la de considerar que ser ético trae beneficios. Sin embargo no es fácil ser ético en un ambiente en el que predominan la corrupción y la impunidad; aun así, es posible. Se ha enfatizado que las empresas que rigen su actuar con criterios éticos gozan de prestigio, beneficios, logran competitividad sustentable a largo plazo.

De acuerdo con Garza (2012), los beneficios de incorporar la ética en las empresas son, entre otros, los siguientes:

Tabla 1.

Grupo de interés	Acciones
Clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>Interés genuino de servirlos</li><li>Preocupación por ofrecer productos y servicios que realmente satisfagan sus necesidades</li><li>Dar a conocer con objetividad sus características y beneficios</li><li>Ofrecer sus productos a un precio justo</li></ul>
Empleados	<ul style="list-style-type: none"><li>Tratar a sus empleados respetando su dignidad como personas</li><li>Cumplir con las obligaciones contraídas con sus trabajadores</li><li>Prestar atención a las condiciones de seguridad, higiene y salud laboral</li><li>Promover un ambiente laboral satisfactorio</li><li>Otorgar una remuneración justa considerando su aportación a la empresa</li></ul>
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"><li>Brindarles información confiable y oportuna</li><li>Promover una administración eficiente y honesta</li><li>Proporcionarles los beneficios a los que tienen derecho</li><li>Evitar facilitar información privilegiada que beneficie a unos accionistas y perjudique a los demás</li></ul>
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"><li>Contribuir a resolver los problemas de la comunidad (salud, marginación, violencia, desempleo, etc.)</li><li>Promover la participación de los trabajadores en actividades cívicas, culturales y recreativas</li></ul>
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"><li>Apoyar las iniciativas constructivas de las autoridades</li><li>Realizar propuestas para mejorar la calidad de vida de la comunidad</li><li>Cumplir con las leyes establecidas</li><li>Compromiso de la empresa para rechazar y combatir la corrupción</li></ul>

Fuente: Garza, 2012.

- Confianza entre todos sus *stakeholders*, y esto se traduce primordialmente en lealtad de sus clientes y proveedores.
- Motivación del personal al compartir la misión, visión y valores de la empresa.
- Incremento de la productividad al generar un mayor compromiso laboral.
- Disminución de la rotación de personal al sentirse identificado con la organización.
- Comprensión y apoyo de la comunidad.
- Permanencia de la empresa en el mediano y largo plazo.
- Promoción de un ambiente de trabajo satisfactorio.
- Desarrollar la calidad humana de las personas.

## CÓDIGO DE ÉTICA

Los códigos de ética son cada vez más frecuentes en todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas, medianas o grandes; expresan a los miembros de una organización el sistema de valores que permite entender conductas de diversa jerarquía o rango moral, diferenciando aquellas conductas que se consideran obligatorias e imprescindibles de las que se consideran óptimas o deseables, hasta las que se consideran prohibidas o reprobables por degradar o perjudicar a las personas, a la organización o a la sociedad en su conjunto.

Un código de ética es una declaración formal de los valores y reglas éticas de una organización que se espera sigan los empleados. Los valores que más son aceptados universalmente, de acuerdo con una investigación realizada por el Institute for Global Ethics, son los valores compartidos, como la honestidad, la equidad, el respeto, la responsabilidad y la solidaridad.

Al manejar un código de ética en la organización es importante, como se ha dicho anteriormente, que los miembros de los niveles jerárquicos superiores atiendan estas sugerencias:

1. Los líderes de las organizaciones deben ser ejemplo de un comportamiento apropiado y recompensar a aquellos que actúen éticamente.
2. Todos los gerentes deben reafirmar continuamente la importancia del código de ética y disciplinar consistentemente a aquellos que lo rompan.
3. Las partes interesadas de la organización (empleados, clientes, etcétera) deben ser consideradas cuando se desarrolle o mejore el código de ética.
4. Los gerentes deben comunicar y reforzar con regularidad el código de ética.
5. Los gerentes deben utilizar el método de “Las doce preguntas” para guiar a los empleados cuando enfrenten dilemas de ética (Robbins y Coulter, 2014):
  1. ¿Definió el problema con exactitud?
  2. ¿Cómo definiría el problema si estuviera del otro lado de la barrera?
  3. En primer lugar, ¿cómo se dio esta situación?
  4. ¿A quién y a qué le es leal como persona y como miembro de una empresa?
  5. ¿Cuál es su intención al tomar esta decisión?
  6. ¿Cómo se compara esta intención con los probables resultados?
  7. ¿A quién podría afectar su decisión o acción?
  8. ¿Puede analizar el problema con las partes afectadas, antes de tomar una decisión?
  9. ¿Está seguro de que su postura será válida en el futuro como parece serlo ahora?
  10. ¿Puede revelar sin remordimientos su decisión o acción a su jefe, a su director, a la junta directiva, a su familia, y a la sociedad como un todo?
  11. ¿Cuál es el potencial simbólico de su acción, si ésta se entiende? ¿Si no se entiende?
  12. ¿Bajo qué condiciones admitiría excepciones a su postura?

Cabe señalar que la aplicación del código no prevalece sobre las disposiciones legales, incluso se busca una excelencia mayor a la que obliga la ley vigente.

### Funciones del código de ética

1. Identificativa: señalar los objetivos, metas y roles que la organización pretende cumplir en la sociedad.
2. Declarativa e informativa: indicar la filosofía empresarial y cuáles son los valores éticos asumidos por la organización como propios.
3. Discriminativa: distinguir aquellas conductas que son obligatorias de las que se consideran óptimas, de las que se consideran deseables y, finalmente, de las que se consideran prohibidas o reprobables.
4. Metodológica y procedimental: establecer las rutas adecuadas para llegar a la solución de conflictos o de dilemas éticos que puedan surgir en la organización, sin tener que caer en conductas reprobables. También prever los mecanismos de evaluación de las conductas éticas y quiénes son los responsables de aplicar el sistema de sanciones.
5. Coercitiva: establecer el sistema de sanciones que tiene la organización; formular los procedimientos justos para su aplicación o las recompensas por las buenas conductas.
6. Protectiva: en conjunto, todas las funciones anteriores tienen como objetivo proteger a los miembros de la organización de eventuales injusticias, además proteger la buena imagen pública de la organización.

### Algunos beneficios para las empresas al contar con un código de ética

#### *Beneficios internos*

- Enmarca el actuar de los miembros de la empresa, aplicándose a todas las personas, independientemente del nivel jerárquico que ocupen.

- Establece las pautas de conducta y los criterios por los cuales se regirán todos los miembros de la organización al realizar acciones o tomar decisiones en el contexto de los negocios.
- Genera lealtad y cooperación de los miembros hacia la empresa.
- Motiva a los colaboradores.
- Mejora la rentabilidad y reduce los costos funcionales.
- Protección de los intereses económicos al establecer normas para salvaguardar los activos tangibles e intangibles.

#### *Beneficios externos*

- Previene o minimiza conflictos o situaciones de riesgo para la empresa, ya que los temas se tratan hacia adentro, antes de ser regulados por la ley.
- Mejora la confianza de los inversionistas, respecto de que su inversión generará la rentabilidad ofrecida al cumplir con los principios éticos establecidos. Así, las acciones de la gerencia y los colaboradores están respaldadas por la transparencia y los valores en los que cree la organización.
- Atrae a profesionales que ansían trabajar en una empresa que hace públicos los valores y la cultura organizacional.
- Mejora la imagen corporativa ante la sociedad.
- Desincentiva la corrupción en las compañías competidoras, permitiéndole a la empresa enfrentar situaciones en que la competencia actúa fuera de los parámetros de la ética empresarial.

## CONCLUSIONES

Un comportamiento ético individual lleva invariablemente a un comportamiento ético dentro una organización, lo que aporta significativamente para que la empresa viva una cultura ética.

De acuerdo con el Nobel de Economía Milton Friedman, las empresas no solo sirven para generar bienes y servicios, sino que deben tener una responsabilidad ética. Los valores, destacando el respeto a las personas, son la base de las organizaciones que destacan por sus buenos resultados, y es aquí

en donde un código de ética vinculado con otras prácticas como la aplicación de normas y vivir los valores en la empresa resulta ser bastante útil.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barajas C., S. (23 ago. 2013). “Ética empresarial: un activo intangible”, en “Forbes México”, recuperado de <http://www.forbes.com.mx/etica-empresarial-un-activo-intangible/#gs.XbQUxxk> (consulta: 6 oct. 2016).
- Barreto, D., Jaramillo, Y., La Rosa, Y., Sulbaran, A., e Ybarra, J. (4 mar. 2012). “Ética de Sócrates”, en “El blog de filosofía del derecho”, recuperado de <http://filosofiadelderecho-ugma.over-blog.es/article-etica-de-socrates-101022086.html>. (consulta: 19 nov. 2016).
- Cortina, A., y Martínez, E. (1996). *Ética*. Madrid: Akal. ISBN 978-84-460-0674-9.
- “EthicsGlobal” (s.f.). “Las 10 empresas más éticas de México”. Recuperado de <https://ethicsglobal.com/las-10-empresas-mas-eticas-de-mexico/> (consulta 3 oct. 2016).
- Friedländer, P. (1989). *Platón, verdad del ser y realidad de la vida*. Madrid: Tecnos.
- Garza, J. G. (24 oct. 2012). “¿Cuáles son los beneficios de incorporar la ética en la empresa?”, en “Buena economía, la visión global de México”. Recuperado de <http://www.buenaeconomia.com/cuales-son-los-beneficios-de-incorporar-la-etica-en-la-empresa/> (consulta: 7 oct. 2016).
- “La jerarquización de valores” (s. f.), en “Ética y religión”. Recuperado de <https://etica-religion11-9.wikispaces.com/La+jerarquización+de+valores> (consulta: 3 oct. 2016).
- “Los recursos humanos” (7 mar. 2008). “Definición y enfoque de la ética empresarial”. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/definicion-y-enfoque-de-la-etica-empresarial/> (consulta: 8 oct. 2016).
- Marlasca, A. (2005). “El origen de la ética: las raíces evolutivas del fenómeno moral”, en Ayala, F. J. *Rev. Filosofía Univ. Costa Rica*.
- Meneses, L. (30 nov. 2009). “La ética en el trabajo y en la empresa”, en “gestiopolis”. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/etica-trabajo-empresa/> (consulta: 7 oct. 2016).
- Pérez, L. (oct. 2016). “Ética de Platón”. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/21156462/ETICA-DE-PLATON>.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración*. 12a. ed. México: Pearson.
- Rodríguez, M. (mar. 2005). “Sobre ética y moral”. *Revista Digital Universitaria*, 6(3). Recuperado de <http://www.revista.unam.mx/vol.6/num3/art19/art19.htm>.
- Sada, R. (1997). *Curso de ética general y aplicada*. México: Minos.
- Zamorano, E. (14 may. 2012). “Los beneficios de la ética empresarial”, en “Expansión en alianza con CNN”. Recuperado de <http://expansion.mx/opinion/2012/05/11/la-etica-empresarial-produce-beneficios> (consulta: 7 oct. 2016).



# Impacto de la licenciatura en Administración de Empresas en los egresados de la modalidad virtual

*Impact of the Bachelor's Degree in Business Administration  
in Graduates of the Virtual Modality*

RENÉ ADRIÁN MORENO PARRA  
FERNANDO PORRAS LICÓN  
EFRAÍN TORRALBA CHÁVEZ

*Fecha de recepción:* Agosto 2016

*Fecha de aceptación:* Noviembre 2016

**René Adrián Moreno Parra** (rene\_amoreno@hotmail.com).

**Fernando Porras Licón** (fporras@uach.mx).

**Efraín Torralba Chávez** (efratc\_03@hotmail.com).

## RESUMEN

En el presente trabajo se evalúa el impacto de la licenciatura en Administración de Empresas de la modalidad virtual y su contribución a la vida actual de los egresados de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua. Se observa que la conclusión de la licenciatura en Administración de Empresas en la modalidad virtual no es determinante para una mejora en el nivel de vida de los egresados, ya que la mayoría tiene su proyecto de vida avanzado, mientras que para los que se encontraban insertos en el campo laboral con anterioridad a su egreso de la licenciatura, la conclusión del programa es motivante y enriquece sus conocimientos.

PALABRAS CLAVE: Modalidad virtual, Nivel de vida,  
Administración de empresas, Chihuahua.

---

## ABSTRACT

This research evaluates the impact of the degree in Business Administration of the virtual modality, and its contribution to the current life of the graduates of the Facultad de Contaduría y Administración of the Universidad Autónoma de Chihuahua. It is observed that the conclusion of the bachelor's degree in Business Administration in the virtual modality is not determinant for an improvement in the standard of living of graduates, since most have their project of life already advanced, while for those who were inserted in the labor field prior to their graduation from the degree, the conclusion of the program is motivating and enriches their knowledge.

KEYWORDS: Virtual mode, Living standards, Business administration, Chihuahua.

### *Cómo citar este artículo:*

Moreno Parra, R. A.; Porras Licón, F., Torralba Chávez, E. (2016). Impacto de la licenciatura en Administración de Empresas en los egresados de la modalidad virtual. *Excelencia Administrativa*, 13(39), pp. 43-54.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe el debate moderno-postmoderno sobre la virtualización de la educación universitaria, en la que la tecnología ayuda a trascender las fronteras con la aparición de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), que contribuyen a un cambio social más acelerado en términos operativos, sin sustituir lo social y lo humano. Sin embargo el modelo sigue siendo un ancla de la modernidad que sigue sin resolver los problemas fundamentales de la sociedad (Briceño R., 2014).

La educación a distancia no se puede tratar si no se atiende la evolución de la sociedad en los diferentes escenarios, la cual demanda de un modo u otro esa formación, de ahí que cada sociedad defina su tipo de enseñanza y que a su vez estos vayan evolucionando conjuntamente buscando dar respuesta a los siguientes planteamientos: ayudar a cada ser humano a desarrollar todas y cada una de sus capacidades; integrarle de forma activa y crítica a la sociedad en la que vive, y prepararle para acometer de forma plena su futuro. Así entonces, la esencia de la educación reside en la posibilidad de garantizar su futuro, sin embargo las exigencias actuales obligan a estar introduciendo nuevos modelos y diseños formativos, sin garantizar el éxito, y buscando siempre adaptarse a los cambios (Lorenzo, Ruiz Corbella y Dominguez Figaredo, 2007).

El mundo está cambiando. Se habla de postmodernidad en la cultura de post-Guerra Fría, en la geopolítica es como otro *big bang*, cada vez el tiempo es más corto y más pequeño; uno denominado “aceleración de la historia” y otra “aldea global”. La vida ahora está siendo conquistada por la sociedad del conocimiento y la tecnología, transformando el modo de pensar, de sentir y de actuar en aspectos fundamentales como lo cognitivo, lo axiológico y lo motor, dimensiones esenciales en el hombre.

El mercado laboral exige cada vez mayor preparación académica, debido a esto la sociedad actual busca alternativas que se adapten a sus necesidades para poder acceder a alguna institución educativa que les satisfaga su demanda; derivado de esto, en la última década las instituciones educativas se han tenido que adaptar a los requerimientos actuales, tanto sociales como de mercado (Ossa, 2002).

La agenda digital de Europa reconoce siete obstáculos ante los esfuerzos realizados por explotar las TIC, uno de ellas la carencia de alfabetización y capacitación digital, lo que en muchos de los casos limita las opciones de empleabilidad y también de otras competencias como aprender, crear, participar y abordar con confianza y discernimiento el uso de los medios de comunicación digitales; la importancia de la incorporación de las TIC al proceso educativo para lograr lo que los estudiantes deberían saber y ser capaces de hacer para aprender efectivamente y vivir productivamente en un mundo cada vez más “digital” (Serra y Roca Piera, 2011).

Surge entonces la educación en modalidad virtual.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo conocer el impacto que tiene la licenciatura en Administración de Empresas (L. A. E.) de la modalidad virtual en la vida actual de los egresados de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

## DESARROLLO

En lo referente a la modalidad en la que cursaron sus estudios de la carrera de L. A. E. en las generaciones 2010 a 2016, de un total de 1,845 egresados, 74.15% (1,368) manifestó haberla cursado de manera presencial y el resto, 25.85% (477), la realizó al 100% de manera virtual, representando la modalidad virtual desde la primera generación que egresó en el 2010/2 hasta la generación 2016/2 (13 generaciones).

El total de egresados de la carrera de L. A. E. de las generaciones 2010 al 2016 de la modalidad virtual fue de 447 alumnos, de los cuales se encuestó al 85.12% (406), faltando de encuestar el 14.88% (71).

De los 406 encuestados de la carrera de L. A. E. modalidad virtual, 8.87% (275) proviene de la primera generación 2010/2; 15.02% (61) de la generación 2011; 11.58% (47) de la generación 2012; 13.55% (55) de la generación 2013; 18.97% (77) de la del 2014; de la del 2015 14.53% (59), y 17.49% (71) de la generación 2016.

Del género de egreso entre los 406 L. A. E. modalidad virtual, el que predominó fue el femenino, con el 71.18% (289), mientras que el masculino indicó 28.82% (117).

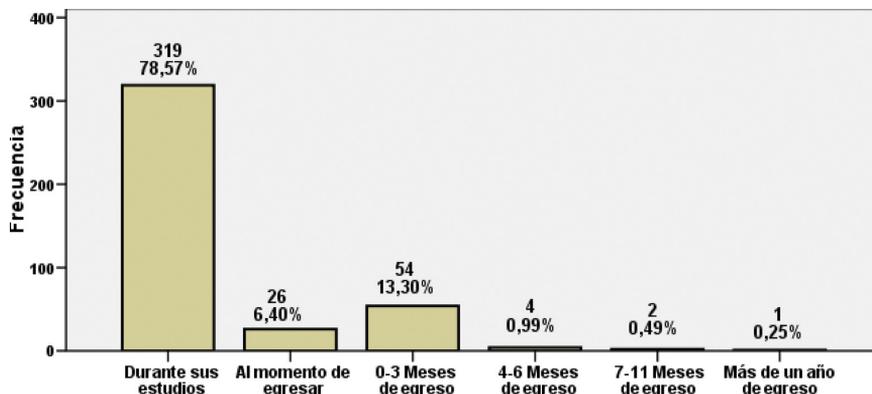
La edad que predominó en el egresado de L. A. E. modalidad virtual fue el rango de 35 o más años, con 36.21% (147); el siguiente rango fue de 25 a 29 años, con 28.82% (117); de 20 a 24 años fue de 17.98% (73), y el rango de 30 a 34 años fue de 17.00% (69). El promedio de edad de egreso fue de 32.18 años.

Con respecto del lugar de nacimiento de los 406 L. A. E. modalidad virtual, 55.42% (225) manifestaron haber nacido en el municipio de Chihuahua, 34.48% (140) en otros municipios del estado, 9.61% (39) son originarios de otros municipios del país y el 0.49% (2) son nacidos en el extranjero.

De los 406 encuestados de la carrera de L. A. E. modalidad virtual, con respecto de su estado civil, 55.67% (226) es casado, 26.60% (108) soltero, 8.37% (34) divorciado, en unión libre el 9.11% (37) y 0.25% (1) manifestó estar viudo.

Respecto al lugar de residencia de los 406 L. A. E. modalidad virtual, 65.76% (267) manifestó estar radicando en el municipio de Chihuahua, 28.82% (117) en otros municipios del estado, el 2.96% (12) se encontraron viviendo en otros municipios del país y el 2.46% (10) se encontró residiendo en el extranjero.

### Integración al mercado laboral.



Fuente: elaboración propia basada en datos recopilados con el instrumento aplicado.

Ante la pregunta de en qué etapa fue que se integraron al mercado laboral, el 78.57% (319) contestó que durante sus estudios, el 6.40% (26) al momento de egresar, el 13.30% (54) fue de 0 a 3 meses de su egreso, el 0.99% (4) de 4 a 6 meses de egreso, el 0.49% (2) entre 7 y 11 meses después de haber egresado y solo el 0.25% (1) respondió que fue más de un año después de haber egresado.

El 69.95% (284) de los encuestados se encontró laborando, mientras que el 30.05% (122) se encontró desempleado.

A la pregunta acerca de si dentro de su centro de trabajo desarrollan su profesión, la respuesta fue que el 28.87% (82) contestó que al 100%, el 29.93% (85) entre el 51-99%, el 21.48% (61) manifestó que al 50% y el 19.72% (56) dijo desarrollar su profesión entre 0-49%.

El sector predominante en el desempeño laboral de los 406 L. A. E. modalidad virtual encuestados fue el privado, con 54.58% (155), seguido por el sector público con el 24.65% (70), el sector educativo con el 12.32% (35) y el profesional independiente o trabajo por cuenta propia con el 8.45% (24).

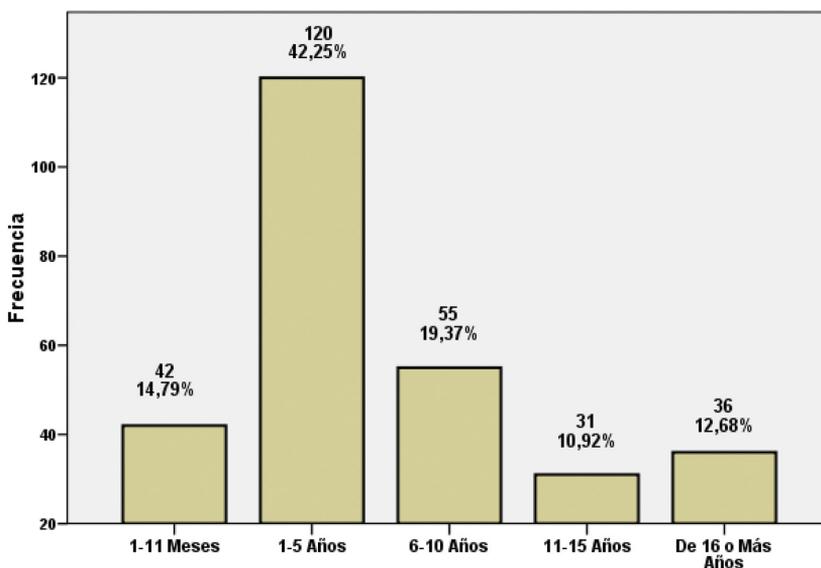
Dentro del sector privado, de entre los 155 L. A. E. modalidad virtual encuestados el ramo de servicios es el que predominó, con 47.10% (73), seguido por el de industria con 33.55% (52) y el comercial con 19.35% (30).

Dentro de los tres niveles de gobierno, de los 70 L. A. E. modalidad virtual encuestados se encontró laborando en el gobierno estatal al 54.29% (38), seguido del federal, con 27.14% (19), y en el municipal 18.57% (13).

Sobre el desempeño laboral dentro del sector educativo de los 35 L. A. E. encuestados de modalidad virtual, se encontró laborando en el nivel medio al 51.43% (18) y en el nivel superior al 37.14% (13), mientras que el resto, 11.43% (4), se encontró en el nivel primaria.

De los 24 L. A. E. de modalidad virtual encuestados que trabajan por cuenta propia, el 83.33% (20) dirige su empresa, el 8.33% (2) dijo estar asociado y el 8.33% (2) se encontró empleado en negocios familiares.

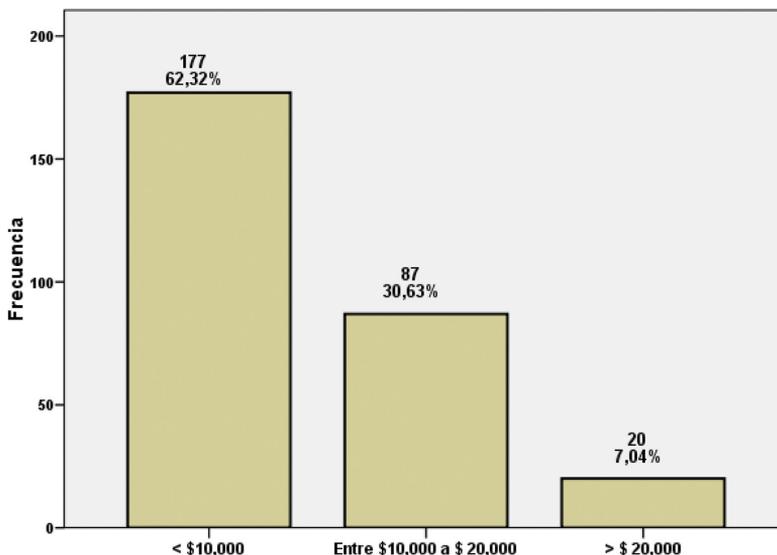
Antigüedad en la empresa donde se desempeña el egresado.



Fuente: elaboración propia basada en datos recopilados con el instrumento aplicado.

De los 284 L. A. E. de modalidad virtual encuestados que se encontraron laborando, 57.04% (162) tuvieron una antigüedad dentro de la empresa donde se desempeñan; 19.37% (55) tuvo de 6 a 10 años de antigüedad y el resto, 23.60% (67), manifestó tener una permanencia en la empresa de 11 o más años.

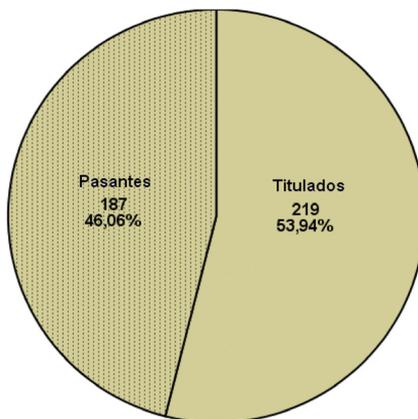
### Nivel de ingresos mensual percibido por el egresado.



Fuente: elaboración propia basada en datos recopilados con el instrumento aplicado.

La gráfica demostró que el 62.32% (177) de los 284 L. A. E. de modalidad virtual encuestados percibió un ingreso mensual inferior a \$10,000; el 30.63% (87) estuvo entre los \$10,000 a \$20,000, y el resto, 7.04% (20), recibió un salario superior a más de \$20,000 mensuales.

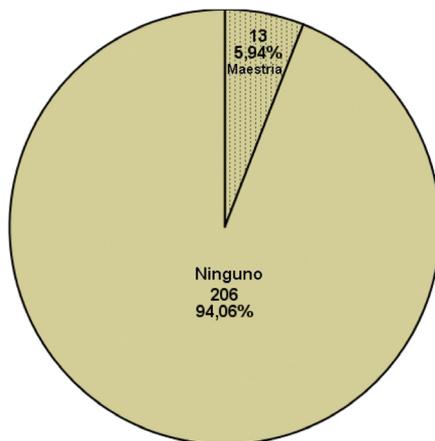
### Estatus del egresado de modalidad virtual.



Fuente: elaboración propia basada en datos recopilados con el instrumento aplicado.

Del total de los 406 L. A. E. de modalidad virtual encuestados de las generaciones 2010/2 al 2016/2, se ha titulado el 53.94% (219), mientras que el 46.06% (187) permanece en calidad de pasante.

Estudios de posgrado de los egresados titulados.



Fuente: elaboración propia basada en datos recopilados con el instrumento aplicado.

El total de los 219 L. A. E. de modalidad virtual de las generaciones 2010-2 al 2016/2 que se han titulado, solo 5.94% (13) realizó estudios de posgrado como una maestría, y el 94.04% restante (206) no ha realizado ninguno.

La gráfica indicó que de los 406 L. A. E. de modalidad virtual encuestados, el 52.96% (215) se encontró muy satisfecho con su carrera; el 43.84% (178) estuvo satisfecho; 2.22% (9) manifestó estar medianamente satisfecho; 0.74% (3) dijo estar poco satisfecho, y solo el 0.24% (1) declaró estar insatisfecho.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con respecto a la modalidad en que fue cursado el programa académico, la presencial fue de 74.15%, pero hay que destacar el porcentaje de los alumnos que concluyeron sus estudios en un 100% a través de la modalidad virtual fue de 25.85%, lo cual muestra un incremento muy considerable.

La población encuestada del total de los egresados de 13 generaciones de la licenciatura en Administración de Empresas modalidad virtual fue de 85.12%, que comprendió las generaciones 2010/2 al 2016/2, las cuales fueron encuestadas vía correo electrónico, para que de esta forma se obtuviera una información confiable.

El promedio de egresados fue de 36.69 licenciados en Administración de Empresas modalidad virtual/generación.

El 71.18% de los encuestados de la modalidad virtual es del género femenino, situación que se considera normal, ya que los programas educativos del área de ciencias económicas y administrativas atraen una mayor matrícula femenina.

El 53.21% concluyó sus estudios en la modalidad virtual en el rango de 30 o más años. La edad promedio para el término de los estudios fue de 32.18 años. Se destaca el 36.21% que al egresar manifestó tener 35 o más años.

El 55.42% de los egresados son nacidos en el municipio de Chihuahua, mientras que 34.48% son originarios de 26 diferentes municipios del estado de Chihuahua.

El 64.78% de los egresados encuestados se encontró casado o en unión libre, lo que nos indica que casi las dos terceras partes aprovecha esta modalidad de estudio para obtener una carrera profesional encontrándose en ese estado civil.

El 94.58% de los egresados manifestó estar radicando en el estado de Chihuahua; es de destacar que 5.42% se encontró viviendo en otros municipios del país y en el extranjero.

El 78.57% de los encuestados manifestó haber estado o haberse integrado al mercado laboral durante la etapa de sus estudios.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados que arrojó el programa de licenciado en Administración de Empresas modalidad virtual son positivos, ya que el 69.95% se encontró labo-

rando; de ellos, el 58.8% se encontró desempeñando actividades relacionadas con su profesión en un nivel medio-alto, entre 100% y 51-99%; implica que las funciones específicas de la carrera de licenciado en Administración de Empresas las esté desarrollando dentro de su puesto de trabajo, como son: producción, mercadotecnia, administración general, negocios internacionales, recursos humanos y administración financiera.

Aunque de manera un tanto subjetiva, esta información juega un papel fundamental para determinar la relación de los programas educativos con el mercado laboral.

El sector privado fue el que empleó al 54.58% de los encuestados que se encontraron laborando, el ramo de servicios fue el que más ocupó, con 47.10%.

Dentro del sector público se encontró laborando al 24.65%, siendo el gobierno estatal el que más empleo proporcionó a los egresados, con el 54.29%.

Dentro del sector educativo manifestó haber estado laborando el 12.32%, en este sector el 51.43% se encontró posicionado en el nivel de enseñanza medio.

La mayoría se desempeñaron como empleado profesional (54.58%), sin embargo fue de resaltar la participación de los egresados como dueños o socios de su propio negocio o los que manifestaron haber contribuido en empresas familiares (8.45%), de los cuales se destaca que el 83.33% tienen su propia empresa.

El 62.32% de los egresados que se encontraron trabajando percibieron un salario mensual de menor a \$10,000, lo que indicó que las condiciones de trabajo de los egresados mejorarán con el tiempo, al adquirir experiencia y mayor capacitación o bien encontrar mejores empleos o ser promovidos a mejores puestos dentro de sus centros de trabajo. Por otra parte se destaca que el 37.38% percibe mejor salario, ya que en la empresa donde laboran el 42.97% manifestó tener una la antigüedad en la misma de 6 años o más.

El porcentaje de titulación fue del 53.94%, de los cuales solo el 5.94% realizó estudios de posgrado (maestría en la misma institución educativa de la que egresó).

Por otro lado, es importante señalar que se detectó un porcentaje elevado de egresados (46.06%) que no posee título aún, esto es debido a que algunos de los egresados están en proceso de titulación.

Los egresados expresaron un muy alto nivel de satisfacción en relación con la licenciatura cursada, lo que indicó que el 96.80% de los encuestados asignó valores altos como muy satisfecho y satisfecho con respecto a su carrera cursada.

Sobre el grado de satisfacción de los egresados de la carrera de licenciado en Administración de Empresas en lo referente a las instalaciones, capacidad, limpieza y cumplimiento de los profesores, respeto a los derechos y obligaciones, al equipamiento de laboratorios, bibliotecas, comportamiento de las autoridades, transparencia en el uso de los recursos, el 96.28% asignó valores de “excelente” y “buena”.

Derivado de lo anterior se concluye que la modalidad virtual de la licenciatura en Administración de Empresas no es factor que en gran medida contribuya a una mejora en su nivel de vida en general, en la mayoría de los casos de los egresados es un valor agregado de satisfacción, mayor conocimiento y superación personal.

## BIBLIOGRAFÍA

- Briceño R., J. (2014). “Reflexiones sobre la educación superior en Venezuela”. *Comunidad y Salud*, pp. 101-102.
- Lorenzo, G. A., Ruiz Corbella, M., y Dominguez Figaredo, D. (2007). *De la educación a distancia a la educación virtual*. Barcelona España: Ariel S. A.
- Ossa, G. C. (2002). “Tendencias educativas del siglo XXI. Educación virtual, online y @learning. Elementos para la discusión”. *Edutec*, 1,2.
- Serra, A. F., y Roca Piera, J. (2011). “Movilidad virtual, reto del aprendizaje de la educación”. *Revista de Educación a Distancia*, 4,5.

# Renuencia de empresas a contratar pensionados sujetos a la Ley del Seguro Social de 1973 de México

*Reluctance of Companies to Hire Pensioners  
Subject to the Mexican Social Security Act of 1973*

LEONARDO RAMOS RUELAS  
LUCÍA ÁNGELES DINO  
CÉSAR BAEZ TERRAZAS

*Fecha de recepción:* Diciembre 2016

*Fecha de aceptación:* Diciembre 2016

**Leonardo Ramos Ruelas** (leonardo\_ramosruelas\_hotmail.com), M.E.S., profesor investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

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

**César Baez Terrazas** (cesar.baez9790@gmail.com), catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

## RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo dar a conocer la situación jurídica de los pensionados por cesantía en edad avanzada y vejez para que éstos puedan continuar laborando, y por otra parte acreditar que los empresarios de Chihuahua no contravienen a la Ley del Seguro Social al contratar a estos pensionados para laborar en sus empresas, como tampoco los pensionados pierden su derecho a la pensión. En México se establecen disposiciones jurídicas para los pensionados en la Ley del Seguro Social de 1973, y a partir del 1 de julio de 1997 se decretó una reforma a la Ley del Seguro Social, dando inicio a un nuevo sistema de pensiones, lo que ha generado una confusión por la inadecuada interpretación de las disposiciones establecidas en los dos ordenamientos legales y provocado la renuencia a contratar pensionados. Esta investigación se realizó en la ciudad de Chihuahua y se aplicaron encuestas a más de 50 pensionados por cesantía en edad avanzada y vejez que laboran en los supermercados de la ciudad.

PALABRAS CLAVE: Cesantía, Pensión, Vejez, Seguro.

---

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to inform the legal status of pensioners by unemployment in old age and elderly disability, so that they can continue to work whenever in Mexico, and, on the other hand, to accredit that employers in Chihuahua do not contravene the Social Security Law by hiring these pensioners to work in their companies, nor do pensioners lose their right to the pension. In Mexico, legal provisions were established for pensioners in the Social Security Act of 1973, and from July 1, 1997, a reform was enacted to the Social Security Law, initiating a new pension system which has generated confusion by the inadequate interpretation of the provisions established in the two legal systems, also causing the reluctance to hire pensioners. This investigation was carried out in the city of Chihuahua and polls were applied to more than 50 old age pensioners who work in the supermarkets of the city.

KEYWORDS: Severance, Pension, Old Age, Insurance.

### *Cómo citar este artículo:*

Ramos Ruelas, L., Ángeles Dino, L., Baez Terrazas, C. (2016). Renuencia de empresas a contratar pensionados sujetos a la Ley del Seguro Social de 1973 de México. *Excelencia Administrativa*, 13(39), pp. 55-63.

## INTRODUCCIÓN

Una pensión es un plan de jubilación que pretende ofrecer a una persona ingresos seguros de por vida. El término suele utilizarse para describir los pagos que una persona recibe tras su jubilación. Actualmente los pensionados por cesantía en edad avanzada y vejez se han jubilado de acuerdo con lo establecido en la Ley del Seguro Social de 1973, toda vez que no cumplen con los requisitos establecidos en la ley de 1997.

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) pretende que los pensionados reciban un ingreso digno con el cual puedan proveerse de las necesidades básicas, pero la situación de crisis económica en los últimos años en nuestro país rebasa las condiciones y capital con los que cuenta el instituto, lo que se ha traducido en pensiones que representan un promedio de un veinte a un treinta por ciento del ingreso que recibían en su trabajo en el último año laboral, razón para que los pensionados se vean en la necesidad de continuar laborando.

En la ciudad de Chihuahua existe una problemática en relación con las personas pensionadas por cesantía en edad avanzada y vejez del Instituto Mexicano del Seguro Social, ya que la situación económica del país no permite al instituto los fondos suficientes para proveer a los pensionados de un ingreso mensual digno y acorde en relación con el sueldo recibido a lo largo de su vida laboral, dando con esto que los pensionados se ven en la necesidad de buscar reingresar al ámbito laboral y solicitar trabajo a las empresas chihuahuenses, las cuales, por desconocimiento de la ley o simple desinterés, no facilitan la contratación de pensionados por cesantía en edad avanzada y vejez, ignorando que al contratarlos adquieren muchas ventajas, ya que son personas con responsabilidad y experiencia para ejercer sus tareas y no ne-

cesariamente el pensionado pierde su derecho a la pensión, como tampoco el patrón contraviene a las disposiciones de la Ley del Seguro Social.

## DESARROLLO

### Análisis de las dos leyes del Seguro Social de México

#### Requisitos para pensionarse bajo el régimen de la Ley del Seguro Social de 1973

Artículo 145: para gozar del Seguro de Cesantía en Edad Avanzada y Vejez, se requiere que el asegurado:

- Tenga reconocido en el Instituto un mínimo de quinientas cotizaciones semanales,
- Haya cumplido 60 años de edad, y
- Quede privado de trabajo remunerado.

#### Forma en que se calcula el pago de la pensión

Artículo 171: a el asegurado que reúna las condiciones para el otorgamiento de la pensión de cesantía en edad avanzada le corresponde una pensión cuya cuantía se calculará de acuerdo con la siguiente tabla:

Años cumplidos en la fecha en que se adquiere el derecho a recibir la pensión	Cuantía de la pensión expresada en % de la cuantía de la pensión de vejez que le hubiera correspondido al asegurado de haber alcanzado 65 años
60	75%
61	80%
62	85%
63	90%
64	95%

Así también la ley contempla que la cuantía de las pensiones por vejez o cesantía en edad avanzada serán revisadas cada vez que se modifiquen los salarios mínimos, incrementándose con el mismo aumento porcentual que corresponda al salario mínimo general del Distrito Federal.

En lo referente a la suspensión de la pensión, el artículo 174 de la ley en cuestión determina que:

Las pensiones a que se refiere este capítulo son compatibles con el desempeño de trabajos remunerados y con el disfrute de otras pensiones, según las siguientes reglas:  
I. Las de Invalidez, Vejez y Cesantía en edad avanzada con:

- a) El desempeño de un trabajo remunerado, con las limitaciones que establece el artículo 123 de esta Ley [...]

Artículo 123. El pago de las pensiones de invalidez, de vejez y de cesantía en edad avanzada, se suspenderá durante el tiempo en que el pensionado desempeñe un trabajo comprendido en el régimen del Seguro Social.

De igual forma no se suspenderá la pensión por vejez o cesantía en edad avanzada, cuando el pensionado reingrese a un trabajo sujeto al régimen obligatorio del Seguro Social con patrón.

## El régimen financiero

El artículo 177 menciona:

A los patrones y a los trabajadores les corresponde cubrir, para los seguros a que se refiere este capítulo, las cuotas del 5.950 por ciento y 2.125 por ciento sobre el salario base de cotización, respectivamente.

Artículo 178. En todos los casos en que no esté expresamente prevista por Ley o decreto la cuantía de la contribución del Estado para los seguros de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte, será igual al 7.143 por ciento del total de las cuotas patronales.

Cabe considerar que tanto las aportaciones patronales como las de los trabajadores se depositan en un fondo común, administrado por el Instituto Mexicano del Seguro Social, que a su vez pensiona a los trabajadores.

## Requisitos para pensionarse bajo el régimen de la Ley del Seguro Social de 1997

Para gozar de las prestaciones del Seguro de Cesantía en Edad Avanzada y Vejez se requiere que el asegurado tenga reconocidas ante el IMSS un mínimo de mil doscientas cincuenta cotizaciones semanales y sesenta años o más, y si no reúne las semanas de cotización, podrá retirar el saldo de su cuenta individual en una sola exhibición o seguir cotizando hasta cubrir las semanas necesarias para que opere su pensión.

Además, para tener derecho al goce de las prestaciones del seguro de vejez se requiere que el asegurado haya cumplido sesenta y cinco años de edad y tenga reconocidas por el IMSS un mínimo de mil doscientas cincuenta cotizaciones semanales.

## Forma en que se pagará la pensión

El artículo 157 establece:

Los asegurados que reúnan los requisitos establecidos en esta sección podrán disponer de su cuenta individual con el objeto de disfrutar de una pensión de cesantía en edad avanzada. Para tal propósito podrán optar por alguna de las alternativas siguientes:

- I. Contratar con la institución de seguros de su elección una renta vitalicia, que se actualizará anualmente en el mes de febrero conforme al Índice Nacional de Precios al Consumidor, y
- II. Mantener el saldo de su cuenta individual en una Administradora de Fondos para el Retiro y efectuar con cargo a éste, retiros programados.

Ambos supuestos se sujetarán a lo establecido en esta Ley y de conformidad con las reglas de carácter general que expida la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.

“Renta vitalicia” es el contrato por el cual la aseguradora, a cambio de recibir los recursos acumulados en la cuenta individual, se obliga a pagar periódicamente una pensión durante la vida del pensionado.

Para esta ley que nos ocupa se entiende como “cuenta individual” aquella que se abrirá para cada asegurado en las administradoras de fondos para el retiro (Afores), para que se depositen en las mismas las cuotas obrero-patronales y estatal por concepto del Seguro de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez, así como los rendimientos. La cuenta individual se integrará por las subcuentas: de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez; de vivienda, y de aportaciones voluntarias.

El pago de la pensión será a través de una aseguradora o una Afore, pero el monto que reciba dependerá del dinero que tenga acumulado en la cuenta individual, así como los rendimientos financieros que se generen, que administra el fondo, lo que significa que en este caso se perderían las aportaciones anteriores a 1997.

### Régimen financiero

Para la prestación de cesantía en edad avanzada y vejez, lo contemplado en la Ley del Seguro Social de 1997 actualmente establece una aportación patronal de 3.150%, del trabajador 1.125% y del patrón 2% en la cuenta de retiro, haciendo un total de 6.275% del salario base, aportaciones que se depositan en las cuentas individuales de los trabajadores, lo cual no es suficiente, en virtud de que la baja de cotización del trabajador es la principal causa de que las pensiones al momento del retiro sean insuficientes.

Las pensiones, con la tasa de aportación vigente, no le darán al trabajador en retiro un sustento comparable al que tenía cuando estaba en activo; al momento de la jubilación deben garantizar al menos una pensión equivalente a un 80% por ciento del salario promedio de los últimos diez años de cotización; según las estadísticas, esta es una situación que no ocurre ni remotamente en México.

Como el Sistema de Ahorro para el Retiro de 1997 es muy joven aún, se estima que hasta el año 2020 el ahorro que los trabajadores tienen en sus cuentas individuales será insuficiente para pensionarse por el nuevo esquema de pensiones.

## CONCLUSIONES

Al trabajador que se pensionó bajo el régimen de la ley de 1973, el Instituto Mexicano del Seguro Social le pagará de por vida una pensión conforme al salario promedio recibido durante últimos cinco años laborales del trabajador; corresponde al IMSS calcular la misma y pagarla durante el tiempo que le quede de vida al trabajador.

Estas pensiones, en la situación económica actual, son insuficientes para dar al trabajador en retiro un sustento comparable al que tenía cuando estaba en activo. Es por esto que todos los trabajadores que se encuentran pensionados por cesantía en edad avanzada y vejez y que se pensionaron bajo el régimen de la ley de 1973 son personas que normalmente se jubilan a los sesenta años de edad, según las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), además a dicha edad las personas se sienten todavía útiles, aunado a que son personas con experiencia y responsabilidad para desempeñar de manera eficiente su trabajo. Por lo anterior, y por el bajo ingreso que perciben los pensionados de la ciudad de Chihuahua, buscan la oportunidad de seguir con su vida laboral, mas no se les brinda por desconocimiento de la ley, por ello los vemos como empacadores en los supermercados, no obstante que la ley de 1973, en sus artículos 174 II inciso a y 123 tercer párrafo, establece que “no hay limitantes para la contratación, en virtud de que la pensión por cesantía en edad avanzada o vejez no se suspende en ningún caso, porque al reingresar al Seguro Social lo hará bajo el régimen de pensionario vigente”.

La ley de 1997, en su artículo 173 establece:

El Instituto suspenderá el pago de la pensión garantizada cuando el pensionado reingrese a un trabajo sujeto al régimen obligatorio.

El pensionado por cesantía en edad avanzada o vejez que disfrute de una pensión garantizada no podrá recibir otra de igual naturaleza.

Este análisis de las dos leyes nos permite afirmar que no existe ningún problema en la contratación de pensionados por el Instituto Mexicano del

Seguro Social, además de que en la actualidad el cien por ciento de los pensionados se encuentra bajo el régimen de la ley de 1973.

## RECOMENDACIONES

La baja aportación a las cuentas individuales, de 6.275% del salario base de cotización del trabajador, es la principal causa de que las pensiones al momento del retiro sean insuficientes. Para que el fondo de retiro pueda ser considerado suficiente para atender las necesidades de una persona, las pensiones al momento de la jubilación deben garantizar al menos un equivalente al 80% del salario promedio de los últimos diez años de cotización del trabajador; esta es una situación que no ocurre ni remotamente en México, según las estadísticas.

## REFERENCIAS

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley del Seguro Social (1973).
- Ley del Seguro Social (1997).
- Ley Federal del Trabajo (2013).



# El control del activo fijo, un desafío para las universidades públicas en México

*The Control of Fixed Assets, A Challenge for Public Universities in Mexico*

YESENIA DÍAZ CALDERÓN  
JAIME AGUIRRE RODRÍGUEZ  
JOSÉ EMILIO MÉNDEZ GONZÁLEZ

*Fecha de recepción:* Diciembre 2016

*Fecha de aceptación:* Diciembre 2016

**Yesenia Díaz Calderón** (yesdc@hotmail.com), doctora, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

**Jaime Aguirre Rodríguez** (jaguirrer@uach.mx), doctor, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

**José Emilio Méndez González** (emendez@uach.mx), M.A.P., Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

## RESUMEN

Hoy en día resulta de gran relevancia para las universidades e instituciones públicas en nuestro país contar con un proceso eficiente en el manejo y control de los recursos materiales en lo que concierne a infraestructura y equipamiento, ya que en este rubro se invierte una gran cantidad de recursos los cuales se traducen en bienestar para nuestros grupos de interés (alumnos, personal académico y administrativo, y en algunos casos cualquier persona externa que ingrese en calidad de visitante a las instalaciones de las instituciones educativas). El objetivo primordial de este trabajo es proporcionar una herramienta de carácter administrativo que haga más eficiente el proceso de control del activo fijo por medio de la ubicación, custodia, responsabilidad y conservación de cada uno de los bienes que forman parte del patrimonio de la universidad. Para tal fin se realizó un estudio comparativo de los diversos modelos empleados en distintas universidades públicas en México, a partir de este análisis se elaboró un modelo propio para alcanzar el objetivo propuesto.

PALABRAS CLAVE: Universidades públicas, Activo fijo, Patrimonio.

---

## ABSTRACT

Nowadays, it is of great relevance for the Universities and public Institutions in our country to have an efficient process on the management and control of the material resources related to equipment and infrastructure, because a lot of resources are invested in this area, which translates into welfare for our interest groups (students, faculty and staff, and in some cases any external person entering as a visitor to the facilities of educational institutions). The main objective of this work is to provide an administrative tool to make a more efficient control of fixed assets through location, custody, responsibility and conservation of each of the assets which form part of the heritage of the University. A comparative study of models used in various public universities in Mexico was made for this purpose, and from this analysis a proper model was developed to achieve the proposed goal.

KEYWORDS: PUBLIC UNIVERSITIES, ASSET CONTROL, HERITAGE.

*Cómo citar este artículo:*

Díaz Calderón, Y., Aguirre Rodríguez, J., Méndez González, J. E. (2016). El control del activo fijo, un desafío para las universidades públicas en México. *Excelencia Administrativa*, 13(39), pp. 65-85.

## INTRODUCCIÓN

El crecimiento acelerado en la creación de nuevos espacios educativos y la ampliación de los ya existentes han llevado de la mano un aumento en la inversión del patrimonio en lo que se refiere al equipamiento de mobiliario, equipo de cómputo y laboratorio para poder cubrir las necesidades derivadas del desarrollo y la expansión que conlleva el cumplimiento de las políticas públicas en cuanto a materia formativa en cuanto al nivel superior se refiere.

El análisis de los procesos administrativos para el control del activo fijo en las universidades públicas en México no es tarea fácil, es un tema poco explorado y con pocas investigaciones previas que hagan referencia a los procesos administrativos recomendables para este rubro, a pesar de que representa una inversión significativa para las universidades en el país y para la administración pública en general dentro del presupuesto anual (Aguirre Rodríguez, 2016); por citar un ejemplo, la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH) duplicó las cifras en la obtención de recursos federales del año 2013 al 2015 en un porcentaje mayor al 100%, por tal motivo se debe contar con procesos administrativos efectivos que permitan la vigilancia de los recursos a través de la obtención de la información en tiempo real en el conocimiento de la ubicación física e inventarios actualizados, así como los responsables de la custodia de cada uno de los bienes pertenecientes al patrimonio de las universidades en México (Seáñez Sáenz, 2014).

### IMPORTANCIA DEL PATRIMONIO PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, UN DESAFÍO PARA LAS INSTITUCIONES

La demanda por espacios educativos en la actualidad resulta un reto importante para las autoridades en el país para poder combatir el analfabetismo y la ignorancia, ya que constituye un problema grave para la convivencia hu-

mana y de no cumplir con este objetivo esto puede obstruir reiteradamente la calidad de vida y la armonía social, en consecuencia a la buena marcha de la organización política de la sociedad (Ponce de León, 2001), es por ello el crecimiento que se ha venido dando en las instituciones de educación pública en México con respecto al aumento de la matrícula de alumnos y por ende su incremento en el patrimonio, llámese infraestructura física o mobiliaria, la cual representa una inversión importante para la operación de cualquier organización.

Los principios de legalidad y de responsabilidad patrimonial del Estado constituyen, sin duda, los dos grandes soportes estructurales del derecho administrativo, cuyo equilibrio, amenazado siempre por el peso inicial de las prerrogativas del poder, depende, justamente, de su correcto juego (Góngora Pimentel, 2000); esto expresa José Roberto Domí en su *Manual de derecho administrativo*, mencionado por el ministro David Góngora Pimentel en su participación en el Seminario Internacional sobre la Responsabilidad Patrimonial del Estado.

## PRINCIPALES INSTITUCIONES INVOLUCRADAS EN LA MEJORA DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

### Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES)

En la actualidad existen diversas asociaciones preocupadas y ocupadas por la infraestructura y el equipamiento ante la demanda de espacios educativos de nivel superior. Tal es el caso de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Un estudio desarrollado a finales del año 2000 por la ANUIES revela que ha sido patente la preocupación institucional acompañada de acciones, ante la insuficiencia financiera para la ampliación y modernización de la infraestructura y equipamiento (Ramírez Reynoso, 2003).

Es importante destacar la preocupación y las necesidades, sobre todo cuando éstas son en materia de infraestructura. Existen estándares internacionales que especifican las cantidades y los puntos deseables para cada rubro. La enumeración que presenta la ANUIES en materia de planta física y equipamiento demanda mínimamente lo siguiente:

- Instalaciones para la impartición normal de la enseñanza (aulas) de concepción moderna y flexible, considerando la existencia de grupos de diversos tamaños y características; dotadas de una manera tal que permitan la utilización de enfoques pedagógicos modernos y el acceso a sistemas virtuales.
- Instalaciones especializadas de apoyo a la docencia, como laboratorios y talleres, diseñadas también con una concepción moderna, a tono con las nuevas orientaciones de la pedagogía.
- Instalaciones bibliotecarias modernas, con acervos básicos suficientes, materiales en diversos soportes y acceso a redes externas de consulta de información; laboratorios de cómputo suficientes para las necesidades de los alumnos, así como ambientes adecuados para el manejo de enfoques de instrucción virtual y a distancia.
- Instalaciones para la realización de otras actividades necesarias para el desarrollo integral de los alumnos, tales como espacios propios para tutorías y prácticas deportivas.
- Instalaciones idóneas y desarrollos modernos de apoyo a las labores de generación y aplicación del conocimiento, con una especial referencia a los cuerpos académicos.
- Instalaciones y elementos técnicos óptimos para las actividades de difusión, extensión y vinculación.
- Instalaciones en donde se contemple la atención a las necesidades laborales propias del personal de carrera, agrupado en cuerpos académicos: cubículos, equipo de cómputo, acceso a redes, espacios para la acción colectiva, laboratorios, talleres, centros de documentación, entre las más apremiantes.

## Asociación Mexicana de Responsables de la Estandarización de la Información Administrativa y Financiera de las Instituciones de Educación Superior (AMEREIAF)

El antecedente inmediato de la Asociación Mexicana de Responsables de la Estandarización de la Información Administrativa y Financiera (AMEREIAF) lo constituye el Programa de Normalización Administrativa (PRONAD), cuya implementación se basó en la premisa de que “para mejorar la calidad de los servicios académicos de las instituciones de educación superior (IES) se requiere también, como condición indispensable, mejorar la calidad de los servicios administrativos que las sustentan”.

En virtud de lo anterior, y conscientes de que el PRONAD no continuaría en las próximas administraciones federales, un grupo de universidades preocupadas por tal situación promovió la creación de una asociación civil que diera seguimiento a los objetivos del programa y coadyuvara a la consolidación de los esfuerzos nacionales de manera unificada y estándar, permitiendo un desarrollo armónico de los procesos de gestión administrativa en cada una de las IES.

Fue así como nació la AMEREIAF, A. C., cuyo objeto social es “coadyuvar al mejoramiento cualitativo de los procesos y productos académicos de las instituciones de educación superior, a través de actualizar, perfeccionar y hacer más eficientes sus sistemas administrativos y financieros, en lo conceptual, técnico y operativo”.

Esta asociación, entre otros objetivos, realiza labores de coordinación y vigilancia de la aplicación de las normas técnicas y de registro contable, y promueve la capacitación de los encargados de la administración en las universidades públicas en el conocimiento y la aplicación de técnicas innovadoras en los sistemas de registro y control de los aspectos contables y financieros, incluyendo los bienes patrimoniales de las universidades públicas del país (AMEREIAF, 2013).

## ANÁLISIS GENERAL DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN MÉXICO

Las universidades públicas en México invierten en infraestructura y equipamiento, en primer lugar, con base en los recursos propios obtenidos por la generación de servicios y cuotas por inscripciones trimestrales o semestrales según sea el nivel académico a cursar, en segundo término las aportaciones de los estados y por último las de carácter federal, llamadas “fondos educativos”.

El Plan Nacional de Desarrollo que comprende el periodo 2013-2018, expuesto por el presidente de la República, Enrique Peña Nieto, hace referencia como uno de sus principales ejes un México con calidad de educación, y hace mención en múltiples puntos de la mejora en la infraestructura cultural y deportiva de los planteles educativos para propiciar la formación integral del educando (Peña Nieto, 2013).

Uno de los especialistas más reconocidos en el seguimiento y estudio de las políticas de financiamiento a la educación superior menciona que el financiamiento de la educación superior es un tema que tradicionalmente forma parte de las agendas de las universidades públicas, de manera individual y colectiva (Mendoza Rojas, 2011).

Las universidades públicas en México logran mejorar su infraestructura gracias al apoyo que reciben por parte del gobierno federal mediante la participación en programas tales como el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), los Programas Integrales de las Dependencias de Educación Superior (PRODES) y el Programa de Gestión Institucional (PROGES), por mencionar los de mayor importancia en la actualidad.

Hoy en día el financiamiento de las universidades se combina con el presupuesto ordinario y la asignación de fondos federales extraordinarios (Hernández Lozano, 2013), así lo dio a conocer la Jefa de Unidad de Proyectos Especiales de la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH).

La tabla 1 muestra el padrón de beneficiarios de los recursos PIFI 2013 enlistando las primeras veinte universidades públicas en México que recibieron recursos.

Tabla 1. Padrón de beneficiarios de los recursos PIFI.

Posición	Universidad	Recursos
1	Universidad Autónoma de Nuevo León	\$79,374,140.00
2	Universidad Autónoma de Guadalajara	\$75,595,419.08
3	Universidad Autónoma de Baja California	\$70,541,364.00
4	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	\$68,899,129.00
5	Universidad Autónoma del Estado de México	\$63,919,186.00
6	Universidad Autónoma de Sinaloa	\$62,756,410.00
7	Universidad Autónoma de Sonora	\$59,606,427.00
8	Universidad Autónoma de Yucatán	\$56,541,081.00
9	Universidad Autónoma de San Luis Potosí	\$53,844,021.00
10	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	\$52,087,738.00
11	Universidad Autónoma de Colima	\$51,541,489.00
12	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	\$50,808,875.00
13	Universidad Autónoma de Aguascalientes	\$48,663,190.00
14	Universidad Autónoma de Guanajuato	\$48,512,991.00
15	Universidad Autónoma de Tamaulipas	\$48,004,075.00
16	Universidad Autónoma de Chihuahua	\$45,799,101.00
17	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	\$44,819,452.00
18	Universidad Autónoma de Tabasco	\$44,602,105.00
19	Universidad Autónoma Veracruzana	\$43,599,694.00
20	Universidad Autónoma Juárez del Estado de Durango	\$42,012,473.00

Fuente: Secretaría de Educación Pública (2013), Programa Integral de Fortalecimiento Institucional.

Como se puede observar, los montos que representan estos apoyos son significativos, por lo que bien vale la pena vigilar su adecuada aplicación,

implementando procesos administrativos que den seguimiento de los bienes desde su adquisición, vida útil y hasta que sean motivo de baja.

Las principales causas de baja que se pueden presentar durante el periodo de aprovechamiento de los bienes y hasta el término de su uso por las instituciones son:

- Por obsolescencia, al no cumplir con los requerimientos y/o condiciones físicas y tecnológicas para seguir operando dentro de las universidades,
- por venta o donativo, aprovechando así la oportunidad de que los bienes, aunque obsoletos o inservibles para la institución, puedan ser útiles para otras entidades, y
- por robo, deterioro o extravío, por citar algunos ejemplos.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Los métodos utilizados para el desarrollo del presente trabajo de investigación fueron los siguientes: el sistemático, analógico o comparativo, el histórico y el científico, y como resultado de la aplicación de los mismos y la observación del fenómeno descrito anteriormente se determinó la problemática actual en relación con la necesidad de actualizar y armonizar los procesos existentes en el control de activo fijo en las universidades públicas en México.

El tipo de investigación desarrollado fue de carácter descriptivo, no experimental, de diseño transversal, ya que no se manipularon las variables y la obtención de datos se realizó en un momento único en el tiempo; se aplicó cuestionario para determinar qué instituciones cumplían con este proceso y en ciertos casos entrevistas a los encargados del control de los bienes en la universidad.

El fenómeno observado del proceso de recopilación y análisis de la información dio como fruto que, si bien la mayoría de las universidades públicas en México que fueron objeto del presente estudio cuentan con procedimientos en su mayoría similares entre sí en el cumplimiento de las obligaciones mínimas

necesarias para controlar los activos fijos, también existen instituciones que aún desconocen sobre el tema y que inclusive hoy en día no implementan alguna técnica o control que les ayude a conocer en tiempo real el inventario y el valor de sus bienes y la ubicación física de los mismos; otras instituciones cuentan con procedimientos deficientes que requieren modificaciones apegadas a los requerimientos actuales. El tema de la transparencia en los recursos públicos obliga a implementar mejoras en el método existente para cumplir con los lineamientos establecidos en las leyes y reglamentos en materia de protección al patrimonio de las universidades públicas en México. En otro grupo se encuentran instituciones cuyos procedimientos son demasiado completos pero a la vez complejos de entender y de cumplir, por lo vasto de la información, que resulta difícil de entender para el lector.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

### ANÁLISIS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS EN MÉXICO.

#### Universidad Nacional Autónoma de México

Uno de los procedimientos más completos en materia de control de activo fijo es aplicado en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). A diferencia de otras instituciones en México que fueron objeto de análisis en la presente investigación, la UNAM ubica a nivel de dirección dentro de su categoría jerárquica en el organigrama a la Dirección General del Patrimonio Universitario, la cual se divide en subdirecciones entre las que destacan los departamentos bienes muebles y bienes inmuebles, encargados de todas las tareas en el rubro de la vigilancia del patrimonio universitario; cabe destacar que esta enorme estructura departamental es necesaria por el volumen de activos que forman parte de las Facultades, escuelas e institutos que conforman la UNAM; lo anterior por el enorme presupuesto que es destinado a este rubro.

Con respecto de las técnicas aplicadas por la UNAM para el control del activo fijo, en su manual de procedimientos se detalla cada una de las actividades a realizar en forma específica, sin dejar lagunas sobre la responsabilidad de las labores a desempeñar por los departamentos involucrados en el desarrollo de estas tareas; sin duda bien vale la pena replicar este proceso en las demás universidades en México (UNAM, 2013).

### Universidad Autónoma de Nuevo León

La responsabilidad del control del activo fijo en la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) recae sobre la Honorable Comisión de Hacienda; una de sus principales funciones es vigilar eficientemente el patrimonio de la universidad, constituido por los bienes muebles e inmuebles y los recursos financieros de inversión y operación, además de administrar eficientemente el presupuesto de ingresos y egresos y cuidar el adecuado registro, control e información sobre el patrimonio y las operaciones económicas que se realicen en la institución (UANL, 2013).

### Universidad Autónoma de Querétaro

La Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ), a través de la Secretaría de la Contraloría, ejecuta diversas acciones con base en la normatividad para el control de los inventarios de los bienes muebles e inmuebles de los organismos de la universidad en cada centro de trabajo, a fin de permitir la custodia eficiente y el adecuado manejo del patrimonio institucional de acuerdo con la Ley General de Contabilidad Gubernamental en su artículo 23, fracciones I y II (CONAC, 2015).

Es importante indicar que el manual presentado por la UAQ tiene como base las disposiciones emitidas al respecto, en las que se establecen las normas jurídicas y los procedimientos de operación aplicables para llevar a cabo los trámites que permitan formalizar el control de los bienes muebles e inmuebles a través del levantamiento y actualización de los inventarios.

En lo que se refiere a las finalidades primordiales dentro de las universidades de calidad, la UAQ menciona que ejecuta el manejo adecuado de los procesos, con el objetivo de mantener eficientemente el control de los inventarios de bienes muebles e inmuebles de la institución y conocer esta información en tiempo real.

Inculcar la cultura de responsabilidad para que todos los funcionarios universitarios y alumnos colaboren es vital para poder manejar en forma adecuada el activo fijo patrimonio de la universidad asignado para sus actividades (UAQ, 2013).

## Universidad Autónoma de Chihuahua

La Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH) ha evolucionado en los últimos años de manera exponencial en materia de control del activo fijo, de tal forma que desde el año 2003 a la fecha ha venido certificando su proceso en este rubro. Es el Departamento de Bienes Patrimoniales de la Unidad Central de la UACH el encargado de realizar esta misión, misma que se ha vuelto una labor titánica a raíz del crecimiento en equipamiento e infraestructura para la construcción de nuevos edificios en la administración a cargo del M. A. Jesús Enrique Seáñez Sáenz, los cuales se han visto cristalizados sobre todo en el campus II en la ciudad de Chihuahua, así como en el campus Ciudad Parral, que alberga Facultades como Medicina, Derecho, Enfermería, Contaduría y Administración y en proceso de concluir su edificación la Facultad de Economía Internacional.

La UACH actualmente implementa un proceso eficiente que permite controlar el patrimonio con que cuenta la institución, con el propósito de conocer a los responsables, a los usuarios y la ubicación física de cada uno de los bienes en tiempo real, sin dejar de lado los requerimientos mínimos a cumplir que marca la ley en materia de control de activo fijo.

## MODELO PROPUESTO

El procedimiento estará dividido en varias fases, las cuales serán explicadas detalladamente en cada uno de sus pasos para que sean entendibles para el lector, como se muestra en la figura 1, “Modelo propuesto para el control del activo fijo”, en la cual se plasman las fases del proceso, desde que se genera la alta de un activo hasta el destino final y/o vida útil, cuyos casos pueden ser la baja definitiva, el desecho o incluso la enajenación de los bienes.

A continuación se presenta el manual de procedimientos del modelo propuesto:

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

#### 1. Alta, etiquetado y resguardo de activos fijos

##### a. Recepción de documentos.

- Las facturas de los bienes adquiridos por cada una de las unidades académicas serán recibidas por el Departamento de Control de Activo Fijo al cierre de cada mes; este trámite se debe realizar formalmente mediante oficio firmado por el secretario Administrativo de cada Facultad o unidad académica de la universidad.
- El oficio deberá ser revisado, sellado y firmado de recibido, con fecha de recepción, por el Jefe de la Unidad de Control de Activos Fijos.

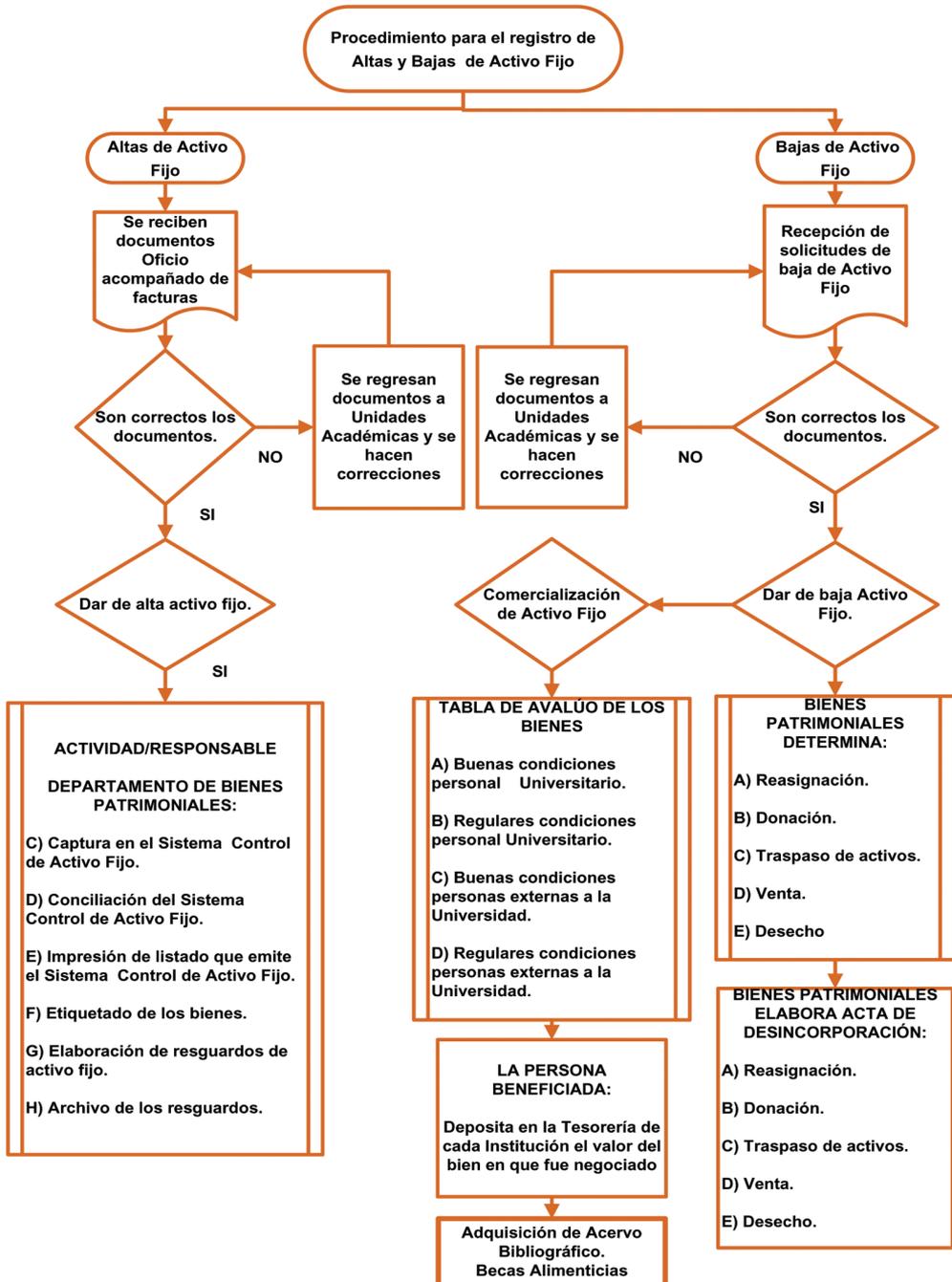
##### b. Revisión de los documentos.

- Se verifica la autenticidad de las facturas en original y copia para comprobar que correspondan los datos fiscales, así como la descripción de los bienes adquiridos que amparen la compra, al cierre de cada mes.
- En caso de no cumplir con el punto anterior se girará oficio por parte del jefe del Departamento de Control de Activo Fijo al secretario Administrativo de cada unidad académica para que las facturas sean enviadas correctamente a la brevedad posible.

##### c. Solicitud de corrección de datos.

- Cuando la información sea incorrecta, el jefe de Control de Activo Fijo deberá enviar oficio al secretario Administrativo solicitando la corrección de la información.
- El oficio deberá especificar de manera clara los errores para que éstos sean corregidos.

Figura 1. Modelo propuesto para el control del activo fijo.



- Una vez recibido, el oficio con las correcciones será sellado y firmado por el jefe de la Unidad de Control de Activo Fijo.
- d. Captura en el sistema de control de activo fijo.
- El jefe de Unidad de Inventario procederá a dar de alta los bienes adquiridos en el sistema de control de activo fijo, de manera mensual, independientemente de si la adquisición fue hecha por las unidades académicas o mediante apoyo de la Unidad Central de Rectoría.
  - Cuando los bienes sean dados de alta en el sistema de control de activo fijo automáticamente se asignará una numeración consecutiva (código de barras), el cual será diferente para cada departamento, unidad académica y dependencia de Rectoría.
  - Los datos que se tomarán en cuenta para realizar el registro tendrán que reflejar la información necesaria para facilitar las características físicas y funcionales del bien, tales como: descripción del activo, modelo, número de serie de fábrica del bien en caso de tenerlo, fecha de compra, cantidad, nombre del proveedor, número de factura, y el precio del bien.
- e. Conciliación del sistema de control de activo fijo y el Departamento de Contabilidad.
- Al término de cada mes el Departamento de Control de Activo Fijo realizará una conciliación, comparando la información emitida por el sistema de control de activo fijo a través de los listados de altas de cada uno de los fondos con los que cuenta la institución, contra la registrada por el Departamento de Contabilidad, con el propósito de determinar si se tienen facturas pendientes de recibir por parte de los proveedores cuando la compra sea a crédito, o porque aún no han sido pagadas en su totalidad, aunque esta práctica se eliminará, de acuerdo con lo estipulado en la Ley General de Contabilidad Gubernamental, ya que se tendrá que hacer los registros conforme a los momentos contables.
  - Si se presentara la situación de realizar algún ajuste contable o corrección se le solicitará al Departamento de Contabilidad mediante oficio el ajuste correspondiente.
- f. Impresión de listados que emite el Sistema Control de Activo Fijo.
- Cuando las conciliaciones son verificadas y archivadas, se procede a sacar dos listas de activos por cada departamento y por cada unidad académica que haya adquirido bienes en ese mes, independientemente del fondo del que se trate.
  - Una de las listas quedará archivada en las carpetas que tiene el Departamento de Control de Activo Fijo, las cuales se clasificarán por departamento y/o unidad

académica; este procedimiento servirá para comprobar que los resguardos ya se encuentran debidamente firmados por el responsable directo del bien.

- La otra lista traerá consigo las etiquetas con los respectivos códigos de barras de identificación de cada uno de los activos, y se entregará al personal del Departamento de Control de Activo Fijo para que el auditor de Control de Activo Fijo de Unidad Central localice los bienes en cada departamento y/o unidad académica de la institución, para posteriormente pegar la etiqueta respectiva en cada uno de los bienes.

g. Etiquetado de los bienes.

- Para el proceso del etiquetado se debe recurrir invariablemente con la persona encargada del control de los activos en cada departamento y/o unidad académica de la institución, para identificar los bienes y evitar errores y/o confusiones sobre las características específicas de los activos; de no existir un encargado de activos se dirigirá directamente con el responsable de compras.
- El etiquetado de los activos fijos debe hacerse cerciorándose de que el bien que se va a etiquetar corresponda con el modelo y la descripción de la factura o, en su defecto, que coincida con el número de serie de fábrica.
- Después, dependiendo del bien, se procede a colocar la etiqueta en un lugar visible y apropiado.

h. Resguardos de activo fijo.

- Después de que el personal del Departamento de Control de Activo Fijo encontró los bienes registrados en el mes, en los departamentos y/o unidades académicas correspondientes se debe investigar quién es el usuario principal y el puesto que ejerce, para proceder posteriormente a hacer el (los) resguardo(s) de cada bien en el Departamento de Control de Activo Fijo.
- En seguida se procede a recabar las firmas del jefe directo de cada departamento y del usuario principal del bien, ya que en ocasiones no es la misma persona la que hace uso directo del activo; posteriormente se hace entrega de una copia del resguardo al interesado.
- Cuando exista un movimiento interno o traspaso a otro departamento y/o unidad académica se procederá a seguir los dos puntos anteriores; el resguardo anterior se marcará con la leyenda “Obsoleto” y quedará sin efecto para futuras reclamaciones.

- En caso de que exista una baja de activo al resguardo existente, se le marcará con el sello de “Baja” y se procederá a archivar en carpetas para dar seguimiento en caso de dudas o controversias sobre el mismo durante un plazo de un año.

i. Archivo de los resguardos.

- El proceso de entrega de los resguardos firmados se llevará a cabo hasta que el departamento y/o unidad académica al cual pertenecen los bienes verifique que los códigos que vienen impresos en los resguardos coinciden con los de las etiquetas que se pegaron a los bienes en su momento; este punto tendrá que ser verificado personalmente por el usuario principal del bien.
- Se archiva en la carpeta que se tiene para cada departamento y/o unidad académica, señalando en los listados con marcador fosforescente sólo los activos fijos que han sido resguardados y firmados.

2. Baja de activo fijo.

a. Recepción de las solicitudes.

- Se recibe la solicitud de baja mediante oficio debidamente autorizado por el director de área, director de unidad académica, secretario administrativo o jefe de departamento, según sea el caso.
- La solicitud deberá detallar toda la información que facilite la identificación del bien, como por ejemplo: descripción, número de inventario, número de serie de fábrica, y el motivo de la baja, este último dato será relevante, ya que se incluirá en el inventario del almacén de “Producto no conforme”.
- La solicitud de baja se sella de recibido, con fecha de recepción y firma de recibido.
- El personal de mantenimiento del Departamento de Control de Activo Fijo se encargará de recabar los bienes puestos a disposición cuando sea necesario, ya que también podrían ser trasladados por personal de las propias unidades académicas y/o departamentos (nota: deberá estar presente un auditor de Control de Activo Fijo al momento de la recepción de bienes).
- Los activos serán depositados de manera temporal en el almacén de “Producto no conforme” mientras se determina su destino.
- Se verifica que los bienes a dar de baja coincidan con el nombre, características y código de barras que marca el oficio de la solicitud. Esta verificación estará a cargo del auditor de Control de Activo Fijo de la Unidad Central.
- El encargado del almacén de “Producto no conforme” dará de alta en su inventario todos aquellos bienes que están a disposición, capturando la información

que contiene la solicitud de baja para llevar un seguimiento de las condiciones actuales del activo y su procedencia.

- El encargado del almacén de “Producto no conforme” asignará un número de control interno a cada bien ingresado al almacén, dicho número quedará registrado en la base de datos.
- El encargado del almacén de “Producto no conforme” clasificará los bienes de acuerdo al tipo de activo, manteniendo actualizada esta base de datos.
- El encargado del almacén de “Producto no conforme” será el único responsable de las entradas y salidas del almacén.
- Se publicará vía portal de la institución un catálogo de “Producto no conforme” con los datos antes mencionados, además de fotografías que muestren las condiciones físicas actuales de los bienes, así como un valor estimativo asignado por personal debidamente autorizado (director(a) administrativo), por si el activo llegara a ser puesto en venta.
- Después de dado de baja el bien en el sistema de control de activo fijo se procederá a determinar su destino final, tarea que estará a cargo del Departamento de Control de Activo Fijo con la debida autorización de la Dirección Administrativa. La disposición de los bienes puede ser basada en los siguientes supuestos:
  - Reasignación.- Los activos son reasignados si se considera que están en buenas condiciones para su uso en otro departamento y/o unidad académica, mediante un traspaso contable y cambiando el código de barras; esto puede ser por solicitud de los departamentos de la Unidad Central y/o unidades académicas.
  - Donación.- Los activos que se considere que son todavía utilizables podrán ser asignados para donación a escuelas u organismos que así lo soliciten por necesidades internas, una vez que se cumpla con los requisitos establecidos por el Departamento de Control de Activo Fijo; este procedimiento será posible únicamente mediante un contrato de comodato o donación pura autorizado por el Rector, documento que deberá ser acompañado del acta circunstanciada elaborada por el Departamento de Auditoría Interna. El contrato de comodato o donación pura será elaborado por el abogado general y/o representante legal de la universidad.
  - Traspaso de activos.- En el caso de que un activo sea removido de una unidad académica a otra, se verifica si la adquisición fue hecha en su momento con recurso propio de la unidad académica o de Unidad Central. Si el recurso proviene de la unidad académica se procederá a darlo de baja y enseguida

- se registrará la alta en el área a la que fue traspasado, para lo cual se requiere como comprobante la factura original del activo; una vez cumplido lo anterior se regresa al procedimiento de alta, etiquetado y resguardo de activos fijos.
- Venta.- Los activos que no se encuentren en los supuestos mencionados anteriormente serán evaluados por personal debidamente autorizado (director(a) administrativo) para poder ser vendidos al personal de la universidad en primera instancia, si no existe interés por alguno de ellos la venta podrá pactarse con alguna persona externa a la institución, en ambos casos mediante sorteo con las reglas que se establezcan por las autoridades correspondientes, asignando un precio de venta mediante el catálogo de “Producto no conforme”.
  - Desecho.- Los activos que no estén en condiciones de uso para su reutilización o ser cedidos en donación serán enviados en algunos casos a la basura; para ello existirán ciertas restricciones, por ejemplo, en el caso de que se trate de basura electrónica este proceso se llevará a cabo con la presencia de los integrantes del comité de Desincorporación de Activo Fijo y se entregará a dependencias que cumplan con los requerimientos en términos ecológicos para recibir desechos electrónicos; tal es el caso de la compañía “Ecorecikla”, que opera en la ciudad de Chihuahua y con la cual actualmente la UACH tiene un convenio para la recepción de desechos electrónicos.

## CONCLUSIONES

El resultado del proceso de recopilación y análisis de la información dio como fruto que, si bien la mayoría de las universidades públicas en México que fueron objeto del presente estudio cuentan con procedimientos en su mayoría similares en el cumplimiento de las obligaciones mínimas necesarias para controlar los activos fijos, también existen instituciones que aún desconocen sobre el tema y que inclusive hoy en día no implementan alguna técnica o control que les ayude a conocer en tiempo real el inventario y el valor de sus bienes ni mucho menos la ubicación física de los mismos; otras instituciones cuentan con procedimientos deficientes que requieren modificaciones apegadas a los requerimientos actuales; el tema de la transparencia en los recursos públicos obliga a implementar mejoras en el método existente

para cumplir con los lineamientos establecidos en las leyes y reglamentos en materia de protección al patrimonio de las universidades en México; también cabe señalar que existen instituciones, sobre todo en Sudamérica, cuyos procedimientos son demasiado completos pero a la vez complejos de entender y de cumplir, por lo vasto de la información que contienen y que resulta difícil de comprender.

Instituciones como la UNAM, la UACH y la UAQ, por mencionar algunas, tienen publicados de manera abierta en sus portales los procedimientos a seguir con respecto del control patrimonial.

Aún hay mucho por hacer en las universidades públicas en México en materia de control del activo fijo; viéndolo desde un panorama global, la administración pública requiere de poner mucha atención en este rubro, ya que la aplicación de los recursos en este sentido llega a representar la mayor inversión de las instituciones; es por ello que se puede identificar, mediante un análisis detallado, las necesidades primordiales para que los recursos sean aprovechados de manera óptima, pudiendo ser: equipamiento de laboratorios, talleres, bibliotecas, aulas, etc., es decir, todo aquello que se involucre directamente con las necesidades del estudiante para alcanzar la mayor calidad educativa, con las herramientas que estos requieran, ya que los estudiantes son los principales protagonistas y la razón de ser de cualquier universidad.

Resulta de relevancia comentar que en la Facultad de Contaduría y Administración actualmente se han implementado estrategias para lograr un mejor control de los bienes con los que se cuenta, tanto en el campus de la ciudad de Chihuahua como en sus diferentes extensiones (Delicias, Camargo, Parral y Juárez); de la misma forma se ha logrado adoptar en su mayoría las fases del modelo presentado en este documento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Rodríguez, Jaime: “Modelo para la administración de activos fijos en las universidades públicas”, tesis de grado, Instituto Internacional del Derecho y del Estado, sep. 2013, p.16.
- Asociación Mexicana de Responsables de la Estandarización de la Información Administrativa y Financiera en las Instituciones de Educación Superior, A. C. (AMEREIAF): “Antecedentes de AMEREIAF”, <http://amereiaf.mx/acerca-del/antecedentes.html> (consulta: 16 oct. 2013).
- Góngora Pimentel, Genaro David: *La responsabilidad patrimonial del Estado*, Instituto Nacional de Administración Pública, A. C.; Edit. Gráfica Antares, S. A de C. V., México, 2000.
- Hernández Lozano, Alma Rosa: “Los fondos federales extraordinarios en la cobertura y la calidad académica de la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH)”, protocolo de investigación, abr. 2013, México, p. 3.
- Mendoza Rojas, Javier: *Financiamiento público de la educación superior en México*, Cuadernos de Trabajo, Dirección General de Evaluación Institucional, Universidad Nacional Autónoma de México, p. 1, <http://www.dgei.unam.mx/cuaderno6.pdf> (consulta: 9 sep. 2011).
- Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC): “Ley General de Contabilidad Gubernamental”, p. 11, [http://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR\\_01\\_17\\_001.pdf](http://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_17_001.pdf) (consulta: 6 feb. 2015).
- Peña Nieto, Enrique: “Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018”, México, 2013, <http://pnd.gob.mx> (consulta: 5 nov. 2013).
- Ponce de León Armenta, Luis: *Modelo trans-universal del derecho y del Estado*, 2a. ed., Porrúa, S. A de C. V., México, 2001, p. 191.
- Ramírez Reynoso, Braulio: *Organización académica y administrativa de las instituciones públicas de educación superior*, Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, México, 2003, pp. 192,193.
- Seáñez Sáenz, Jesús Enrique: “3er. informe de actividades. Periodo octubre 2012 a octubre 2013”, p. 203, [http://www.uach.mx/planeacion/2013/11/04/tercer\\_informe\\_de\\_actividades\\_uach.pdf](http://www.uach.mx/planeacion/2013/11/04/tercer_informe_de_actividades_uach.pdf) [(consulta: 25 sep. 2013).
- : “5o. informe de actividades. Periodo octubre 2014 a octubre 2015”, p. 242, <http://uach.mx/informe/5%20informe%20uach.pdf> (consulta: 30 jul. 2015).
- Secretaría de Educación Pública: “Padrón de beneficiarios 2013”, Programa Integral de Fortalecimiento Institucional, [http://pifi.sep.gob.mx/pifi/padron\\_PIFI/2013\\_Padron\\_beneficiarios\\_PIFI.pdf](http://pifi.sep.gob.mx/pifi/padron_PIFI/2013_Padron_beneficiarios_PIFI.pdf) (consulta: 10 nov. 2013).
- Universidad Autónoma de Nuevo León: “Funciones Honorable Comisión de Hacienda”, <http://www.uanl.mx/universidad/organigrama/hch.html> (consulta: 17 jul. 2013).
- Universidad Autónoma de Querétaro: “Procedimiento para el control del activo fijo”, <http://www.uaq.mx/transparencia/normatividad/activosfijos.html> (consulta: 15 abr. 2013).
- Universidad Nacional Autónoma de México: “Procedimiento para el control de activo fijo UNAM”, Dirección General de Patrimonio Universitario, <http://www.patrimonio.unam.mx/patrimonio/index.php> (consulta: 30 jun. 2013).



# Gestión de la calidad total, del “Justo a tiempo”, y su impacto en la gestión de la cadena de suministros en empresas manufactureras

*Total Quality Management, “Just In Time”, and its Impact  
on the Management of the Supply Chain in Manufacturing Companies*

DIANA VÁSQUEZ TREVIÑO  
MIGUEL PALOMO GONZÁLEZ

*Fecha de recepción:* Diciembre 2016

*Fecha de aceptación:* Diciembre 2016

**Diana Vásquez Treviño** (diana.vasqueztrv@uanl.edu.mx), M. A., Centro de Desarrollo Empresarial y Postgrado, FACPya, UANL.

**Miguel Palomo González** (mpalomo2012@yahoo.com), doctor, Centro de Desarrollo Empresarial y Postgrado, FACPya, UANL.

## RESUMEN

La presión global por generar una ventaja competitiva en las empresas manufactureras ha impulsado a la mejora continua, en la que la gestión de la cadena de suministros es uno de los principales indicadores, las variables “Justo a tiempo” y la administración de la calidad total juegan un papel importante en la estrategia operativa de las empresas manufactureras. En esta investigación aplicada se analizaron 68 empresas manufactureras del área metropolitana de Monterrey y se exploró la relación que tiene la variable “Justo a tiempo” (JIT) y la gestión de la calidad total (TQM) y cómo afectan en la gestión de la cadena de suministros. Los resultados demuestran que la variable TQM tiene un mayor impacto sobre el desempeño en la gestión de la cadena de suministros en relación con la variable JIT.

PALABRAS CLAVE: Justo a tiempo, Gestión de la calidad total,  
Gestión de la cadena de suministros.

---

## ABSTRACT

The global pressure to generate a competitive advantage in manufacturing companies has led to continuous improvement, in which supply chain management is one of the main indicators, the variables “Just In Time” and the management of total quality play an important role in the operational strategy of manufacturing companies. In this applied research, we analyzed 68 manufacturing companies in the metropolitan area of Monterrey and explored the relationship between the variable “Just In Time” (JIT) and Total Quality Management (TQM), and how they affect chain management of supplies. The results show that the variable TQM has a greater impact on the performance in the management of the supply chain in relation to the JIT variable.

KEYWORDS: Just In Time, Total Quality Management, Supply chain management.

*Cómo citar este artículo:*

Vásquez Treviño, D., Palomo González, M. (2016). Gestión de la calidad total, del “Justo a tiempo”, y su impacto en la gestión de la cadena de suministros en empresas manufactureras. *Excelencia Administrativa*, 13(39), pp. 87-100.

## INTRODUCCIÓN

Los factores externos que han impactado a la economía mexicana en años recientes han generado incertidumbre y nerviosismo en el sector manufacturero, incluyendo las maquiladoras. En México, según el Banco Mundial, la manufactura aportó el 18 por ciento al PIB en el año 2015. La mayor parte de las empresas manufacturadoras están ubicadas en el norte del país, los principales estados con maquiladoras son Baja California, Chihuahua, Tamaulipas, Coahuila, Sonora y Nuevo León.

En la actualidad se tienen paradigmas y prácticas que han surgido en respuesta a la presión de los mercados, aumentando la necesidad de mejorar los procesos y la calidad, reducir los tiempos de entrega y disminuir los costos. Debido a lo anterior, en el ámbito académico y las organizaciones se ha percibido una particular atención sobre el “Justo a tiempo” y la gestión de la calidad total.

El objetivo de este trabajo es determinar la posible relación que existe entre el “Justo a tiempo” (JIT) y la gestión de la calidad total (TQM) y su influencia en la gestión de la cadena de suministros para mejorar la efectividad operativa de la empresa. El estudio se basa en una muestra de 68 empresas manufactureras.

## MARCO TEÓRICO

Desde los años 80 se han incrementado los estudios sobre el JIT y la TQM, sin embargo no se ha tenido cuidado en analizar ambas variables al mismo tiempo. En este estudio se desarrollará un marco teórico sobre las variables JIT y TQM y se analizará la relación entre el uso de estas prácticas y su impacto en el desempeño de la gestión de la cadena de suministro (Cua *et al.*, 2001).

El JIT y la TQM tienen objetivos en común, como la mejora continua y eliminar el desperdicio (Schonberger, 1986). Además, las prácticas de JIT y TQM son un conjunto de actividades lógicas y coherentes que cuando son bien direccionadas incrementan el desempeño operacional (Kristy, 2001).

En la literatura, la TQM es definida como un programa de manufactura que tiene como objetivo incentivar la mejora continua y mantener los productos con calidad, mediante la administración de sus procesos de negocio; estos incluyen a empleados, trabajadores, proveedores y clientes, con el fin de cumplir con las expectativas del cliente (Dean y Bowen, 1994), además de asegurar la adecuada proveeduría de los componentes y materiales con la calidad correcta, con el precio y tiempo acordado. Una empresa difícilmente puede obtener los estándares de calidad adecuados sin una apropiada adquisición de materia prima (González-Benito, 2003).

La TQM subraya la importancia del diseño del producto y la administración de los procesos, destacando la comunicación entre proveedores, empleados y clientes para asegurar la calidad en el proceso y el producto. La gestión de la calidad resalta la importancia de tener estrategias establecidas en las empresas de manufactura (Cua *et al.*, 2001).

Das (2000) muestra en un estudio que la calidad es necesaria para obtener los niveles de calidad altos para satisfacer a los clientes, y para ser competitivos.

En la literatura se menciona que el JIT es un programa en la manufactura, cuyo objetivo principal es reducir o eliminar desperdicios, en el cual se espera que los proveedores entreguen la materia prima a tiempo, en lotes pequeños, alta frecuencia y directamente al punto de uso, eliminando así la necesidad de inspeccionar la materia prima en el área de recepción, tener que almacenar ese material y reducir los movimientos del material (HSU, 2009).

El rol del JIT está basado en la simplificación de los procesos de manufactura, se reducen los costos y los tiempos de entrega y se aumenta la calidad del producto; debido a lo anterior se aumenta el desempeño de operación de la empresa (Fullerton, 2000).

A partir de la TQM y el JIT surge la gestión de la cadena de suministros, lo que en la literatura se define como “las actividades realizadas para unir a cada punto o secuencia de los actores, para tener como resultado una entrega oportuna, confiable y de calidad de los productos a un bajo costo” (Srinivasan, Mukherjee y Gaur, 2011).

La gestión de la cadena de suministro se ha visto como un conjunto de prácticas dirigidas a la coordinación de toda la cadena de suministro, desde los proveedores de materias primas hasta los clientes finales (Slack, Chambers y Johnston, 2010).

Laosirihongthong *et al.* (2011) enfatizan que la gestión de la cadena de suministros crea valor agregado y la eliminación del desperdicio, a través de la integración de las actividades de proveeduría y manufactura del producto; una de las claves para mejorar el desempeño es utilizar la tecnología y la capacidad de los proveedores para obtener una ventaja competitiva.

El principal desafío para la gestión de la cadena de suministro es mantener y mejorar continuamente la coordinación e integración de todas las interacciones e interfaces, con el fin de mejorar el rendimiento global de la cadena de suministro. Las empresas han adoptado el concepto de gestión de la cadena de suministro para mejorar los objetivos relacionados con la elaboración del producto y la eliminación de los desperdicios en sus procesos (Chan, Qi, Chan, Lau e Ip, 2003).

Hsu *et al.* (2009) refieren en su investigación el desempeño operacional y la integración de la cadena de suministros, la cual se midieron a través de las variables como JIT y TQM. Mediante el análisis de regresión múltiple, en este estudio demostraron una relación positiva entre la integración de la cadena de suministros y el desempeño operacional.

En la tabla 1 se presenta el resumen de las variables y los autores más representativos de la literatura.

Tabla 1. Autores representativos de la literatura de la gestión de la cadena de suministros, administración de la calidad total y JIT.

Variable	Literatura
Gestión de la calidad total (TQM)	Wong (1999); González Benito <i>et al.</i> (2003); Hsu <i>et al.</i> (2009); Vanichchinchai e Igel (2011)
“Justo a tiempo” (JIT)	Balsmeier y Voisin (1996); Vrijhoef y Koskela (2000); Hsu <i>et al.</i> (2009); Srinivasan <i>et al.</i> (2011)
Gestión de la cadena de suministros	Chae (2009); Chan <i>et al.</i> (2003); Gunasekaran <i>et al.</i> (2004); Huo B. (2012)

Fuente: elaboración propia.

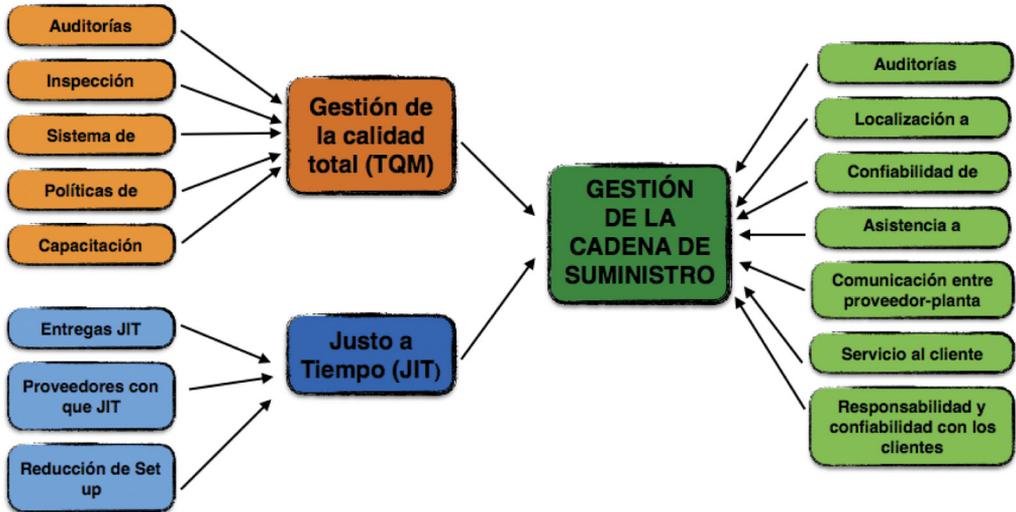
Analizando lo anterior, llegamos a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación que existe entre la TQM con el JIT, y su impacto en la gestión de la cadena de suministros?

Para medir la TQM, el JIT y la gestión de la cadena de suministros deben de estar en el mismo contexto, para que los efectos de su aplicación puedan ser investigados, tomando en cuenta que las variables de TQM y JIT pueden tener diferente impacto en la gestión de la cadena de suministros. Esto nos refleja la siguiente hipótesis de investigación:

- H1: El JIT tiene un impacto positivo mayor que la TQM en la gestión de la cadena de suministros en las empresas manufactureras en Monterrey.
- H2: La TQM tiene un impacto positivo mayor que el JIT en la gestión de la cadena de suministros en las empresas manufactureras en Monterrey.

En la figura 1 se muestra el modelo propuesto de las variables de la TQM, el JIT y su impacto en la gestión de la cadena de suministros en empresa manufactureras en Monterrey, Nuevo León. En los siguientes párrafos se presenta la metodología para la validación del modelo propuesto y se detalla cómo se realizó el instrumento de medición y los resultados que se obtuvieron.

Figura 1. Modelo propuesto.



Los resultados que en este artículo se presentan se derivaron de una investigación no experimental, transversal, el estudio se analizó en un periodo de tiempo específico, en los años 2015-2016, para determinar la relación que existe entre los variables TQM, JIT y gestión de la cadena de suministros en empresas privadas del sector de manufactura del área metropolitana de Monterrey, Nuevo León.

La muestra se obtuvo mediante la base de datos Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). La SIEM registra una cantidad de 17,657 empresas de tamaño micro, pequeñas, medianas y grandes, pero solo 164 empresas son catalogadas como medianas y grandes del sector manufacturero (incluye maquiladoras) del área metropolitana de Monterrey. La estratificación proporcionada por el Diario Oficial de la Federación y la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa publicada el 30 de junio del 2009 indica que una empresa industrial es de tamaño mediano cuando tiene más de 51 trabajadores y menos de 250, además de generar desde \$100.01 hasta \$250 millones de pesos anuales; una empresa

de tamaño grande debe de tener más de 251 trabajadores y generar más de \$250 millones de pesos anuales.

Con dicho dato de 164 empresas se realizó el cálculo del tamaño de la muestra aleatoria simple de una población finita mediante la utilización de la siguiente ecuación (Hernández Sampieri *et al.*, 2010):

$$n' = \frac{S^2}{V^2} = \frac{P(1 - P)}{SE^2}$$

El resultado de dicha ecuación con probabilidad de 0.5 éxito y un error estándar de 0.05 para una población de 164 empresas nos da una muestra aleatoria de 63 empresas a encuestar del sector manufacturero.

Tabla 2. Número de empresas encuestadas por tipo de manufactura.

Manufactura	Cantidad de empresas
Acero	3
Iluminación	4
Empaques	5
Automotriz	22
Maquila	34
<i>Total</i>	68

Se desarrolló un instrumento de medición válido y confiable. Se utilizó un cuestionario para medir las tres variables y su relación. Para cada variable se diseñaron entre tres y siete preguntas, teniendo como resultado un total de 15 preguntas.

El cuestionario se obtuvo del análisis de la literatura de la TQM, el JIT y la gestión de la cadena de suministros para comprender y medir la posible relación entre las variables. Se sometió a la revisión de siete expertos en el campo, cuatro de ellos académicos y tres responsables de empresas manufactureras; ellos examinaron el cuestionario y dieron sus puntos de vista.

Esta revisión permitió afinar las preguntas de cada variable y así se obtuvo el instrumento de medición para la prueba piloto.

Para la muestra piloto, inicialmente se distribuyó la encuesta a 50 empresas, pero solo se recibieron 20 cuestionarios. Se utilizaron los criterios de discriminación de dos técnicas:

- a) Alfa de Cronbach aplicada por cada uno de los tres constructos, y
- b) el paquete de cómputo Smart PLS (Ringle *et al.*, 2005) para la obtención de las cargas estandarizadas de los indicadores, por la naturaleza de las interrelaciones entre variables independientes y dependientes.

Posteriormente se envió a 120 empresas más para tener un total de 68 encuestas validadas.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la tabla 3 se muestran los resultados del Alfa de Cronbach, donde la variable gestión de la cadena de suministros tiene un valor de 0.835 siguiendo, TQM 0.760, y JIT 0.645. Ganesh y Nambirajan (2013) mencionan en un artículo consultado que la medición del instrumento con Alfa de Cronbach mayor al 0.6 se considera confiable. Por lo tanto, las tres variables están dentro del rango.

Tabla 3. Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach.

Variable	Alfa de Cronbach
JIT	0.645
TQM	0.760
Gestión de la cadena de suministros	0.835

Fuente: corrida de Smart PLS (Ringle *et al.*, 2005).

Los resultados fueron revisados de acuerdo con la escala de Likert de 5 puntos, lo que permitió validar el impacto y la importancia de las variables

TQM y JIT en la gestión de la cadena de suministro. Cabe mencionar que el modelo de esta investigación es reflexivo y debe ser evaluado con base en la confiabilidad y validez de los constructos; para estos efectos se usa la medición confiabilidad compuesta y como un estimado a la consistencia interna del constructo, de acuerdo con Hair *et al.* (2011), los valores de la medición deben ser mayores a 0.70.

En la tabla 4 se muestran los valores de la confiabilidad compuesta. TQM y gestión de la cadena de suministros están superiores a 0.7, JIT obtuvo un valor de 0.695, el cual se aceptó. Además de la confiabilidad compuesta, se analizaron las cargas estandarizadas y el coeficiente de determinación R<sup>2</sup>. El criterio primario de evaluación del modelo estructural es la R<sup>2</sup>, en la cual si los valores están entre 0.75, 0.5 o 0.25 para las variables latentes endógenas se consideran sustentables, moderados o débiles, respectivamente (Hair *et al.*, 2011). La R<sup>2</sup> que muestra este modelo es de 0.629, lo cual se considera moderado. En la tabla 5 se muestran la R<sup>2</sup>, las betas y las cargas estandarizadas.

Tabla 4. Confiabilidad compuesta.

Variable	Confiabilidad compuesta
JIT	0.695
TQM	0.780
Gestión de la cadena de suministros	0.884

Fuente: corrida de Smart PLS (Ringle *et al.*, 2005).

Según los resultados de la tabla 5, H1 y H2 se aceptan, ya que las betas que presenta para TQM son 0.545 y 0.458, las cuales presentan un impacto positivo sobre la gestión de la cadena de suministros.

Tabla 5. R2, Betas y cargas estandarizadas.

	Cargas estandarizadas	Betas	R2
Gestión de la calidad total		0.545	
Auditorías	0.749		
Inspección	0.779		
Sistema de calidad	0.693		
Políticas	0.809		
Capacitación	0.857		
Justo a tiempo		0.458	
Entregas JIT	0.800		
Proveedores con enfoque JIT	0.807		
Reducción de <i>set up</i>	0.309		
Prácticas de gestión de la cadena de suministros			0.629
Retroalimentación a proveedores	0.675		
Localización de proveedores	0.595		
Confiabilidad de proveedores	0.657		
Servicio al cliente	0.386		
Asistencia a proveedores	0.720		
Comunicación entre proveedor-planta	0.400		
Responsabilidad y confiabilidad con los clientes	0.593		

Fuente: corrida de Smart PLS (Ringle *et al.*, 2005).

## CONCLUSIONES

Se estudiaron las correlaciones entre variables mediante betas estandarizadas, conocidas también como *path coefficients*; el poder explicativo de las variables latentes mediante el coeficiente de determinación R2, y la confiabilidad

compuesta (Ringle *et al.*, 2009). Los resultados demuestran que la TQM tiene mayor impacto (0.545) que el JIT (0.458), por lo tanto se demuestra que las empresas manufactureras le dan mayor importancia a la calidad, en la que la capacitación, políticas de calidad e inspección en las líneas son los más representativos. Para la variable JIT se demuestra que las empresas se enfocan en el cumplimiento de los tiempos de entregas de materia prima y en los proveedores con el enfoque JIT.

## BIBLIOGRAFÍA

- Balsmeier, P., y Voisin, W. J. (1996). “Supply Chain Management: A Time-Based Strategy”. *Industrial Management—Chicago Then Atlanta—*, 38, 24-27.
- Beamon, B. M. (1999). “Measuring Supply Chain Performance”. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(3), 275-292.
- Chae, B. (2009). “Developing Key Performance Indicators for Supply Chain: An Industry Perspective”. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(6), 422-428.
- Chan, F. T., Qi, H. J., Chan, H., Lau, H. C., e Ip, R. W. (2003). “A Conceptual Model of Performance Measurement for Supply Chains”. *Management Decision*, 41(7), 635-642.
- Chopra, S., y Meindl, P. (2007). *Supply Chain Management. Strategy, Planning & Operation*, pp. 265-275. Gabler.
- Cua, K. O., McKone, K. E., y Schroeder, R. G. (2001). “Relationships Between Implementation of TQM, JIT, and TPM and Manufacturing Performance”. *Journal of Operations Management*, 19(6), 675-694.
- Dean, James, y Bowen, David (1994). “Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development”, *Academy of Management Review*, 19(3), 392-418.
- Ganesh Kumar, C., y Nambirajan, T. (2013). “An Integrated Model for Supply Chain Management Components, Supply Chain Performance and Organizational Performance: Purification and Validation of a Measurement Instrument”. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2).
- González-Benito, J., Lannelongue, G., y Alfaro-Tanco, J. A. (2013). “Study of Supply-Chain Management in the Automotive Industry: A Bibliometric Analysis”. *International Journal of Production Research*, 51(13), 3849-3863.
- Gunasekaran, A., y Kobu, B. (2007). “Performance Measures and Metrics in Logistics and Supply Chain Management: A Review of Recent Literature (1995-2004) for Research and Applications”. *International Journal of Production Research*, 45(12), 2819-2840.
- Gunasekaran, A., Patel, C., y McGaughey, R. E. (2004). “A Framework for Supply Chain Performance Measurement”. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 333-347.

- Gunasekaran, A., Patel, C., y Tirtiroglu, E. (2001). “Performance Measures and Metrics in a Supply Chain Environment”. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 71-87.
- Hair, J., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2011). “PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet”. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Huo, B. (2012). “The Impact of Supply Chain Integration on Company Performance: An Organizational Capability Perspective”. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 596-610.
- Hsu, C. C., Tan, K. C., Kannan, V. R., y Keong Leong, G. (2009). “Supply Chain Management Practices as a Mediator of the Relationship Between Operations Capability and Firm Performance”. *International Journal of Production Research*, 47(3), 835-855.
- Kamath, R. R., y Liker, J. K. (1994). “A Second Look at Japanese Product Development”. *Harvard Business Review*, 72, 154-154.
- Laosirihongthong, T., Tan, K. C., y Adebajo, D. (2011). “Supply Chain Management in ASEAN Automotive Manufacturing Industry”. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 14(5), 317-333.
- Li, S., Rao, S. S., Ragu-Nathan, T. S., y Ragu-Nathan, B. (2005). “Development and Validation of a Measurement Instrument for Studying Supply Chain Management Practices”. *Journal of Operations Management*, 23(6), 618-641.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., y Rao, S. S. (2006). “The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance”. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Min, H., y Zhou, G. (2002). “Supply Chain Modeling: Past, Present and Future”. *Computers & Industrial Engineering*, 43(1), 231-249.
- Ringle, C., Wende, S., y Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0*. Hamburgo, Alemania: Hamburg University.
- Slack, N., Chambers, S., y Johnston, R. (2010). *Operations management*. Pearson Education.
- Srinivasan, M., Mukherjee, D., y Gaur, A. S. (2011). “Buyer–Supplier Partnership Quality and Supply Chain Performance: Moderating Role of Risks, and Environmental Uncertainty”. *European Management Journal*, 29(4), 260-271.
- Tan, K. C. (2002). “Supply Chain Management: Practices, Concerns, and Performance Issues”. *Journal of Supply Chain Management*, 38(4), 42-53.
- Vanichchinchai, A., e Igel, B. (2011). “The Impact of Total Quality Management on Supply Chain Management and Firm’s Supply Performance”. *International Journal of Production Research*, 49(11), 3405-3424.
- Vrijhoef, R., y Koskela, L. (2000). “The Four Roles of Supply Chain Management in Construction”. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(3), 169-178.
- Wong, A. (1999). “Total Quality Management in the Construction Industry in Hong Kong: A Supply Chain Management Perspective”. *Total Quality Management*, 10 (2), 199-208.

*Sitios de Internet*

Banco Mundial, <http://wdi.worldbank.org/table/4.2> (consulta: 9 ene. 2017).

Diario Oficial de la Federación (SEGOB), [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009) (consulta: 9 ene. 2017).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx) (consulta: 9 ene. 2017).

Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx) (consulta: 9 feb. 2017).

# Administración de la relación con el cliente, la cadena de suministro, gestión del conocimiento e inteligencia de negocios y su relación con el desempeño organizacional

*Customer Relationship Management, Chain Supply Management,  
Knowledge Management and Business Intelligence  
and their Relation with Organizational Performance*

JESÚS ARTURO CHÁVEZ-PINEDA  
SANDRA LUZ GÓMEZ-REYES

*Fecha de recepción:* Diciembre 2016

*Fecha de aceptación:* Diciembre 2016

**Jesús Arturo Chávez-Pineda** (arturo.chavez@itdelicias.edu.mx), Maestro en Administración, doctorado en Administración, catedrático del Tec NM-Instituto Tecnológico de Delicias.

**Sandra Luz Gómez-Reyes** (san\_luz\_gomez@hotmail.com), Doctora en Administración, catedrática-investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

## RESUMEN

En el presente ensayo se analiza la relación con el desempeño organizacional de cuatro herramientas administrativas: administración de la relación con el cliente, cadena de suministro, gestión del conocimiento e inteligencia de negocios. Para el análisis se partió de una revisión de literatura en la cual se identificó una descripción de cada herramienta, sus beneficios generales y estudios en los que se investigó el impacto de la herramienta con el desempeño organizacional. Cada una de estas herramientas muestra tener una relación positiva con el desempeño organizacional operativo de las investigaciones realizadas, con excepción de la administración de la relación con el cliente.

PALABRAS CLAVE: CRM, SCM, KM, BI, DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

---

## ABSTRACT

This essay analyzes the relation of organizational performance with four administrative tools: customer relationship management, supply chain management, knowledge management and business intelligence. Through a literature review a brief description of each management tool, its benefits and its relationship with organizational performance is analyzed. There is evidence that each tool has a positive relationship with organizational performance, except for customer relationship management.

KEYWORDS: CRM, SCM, KM, BI, ORGANIZATIONAL PERFORMANCE.

### *Cómo citar este artículo:*

Chávez-Pineda, J. A., Gómez-Reyes, S. L. (2016). Administración de la relación con el cliente, la cadena de suministro, gestión del conocimiento e inteligencia de negocios y su relación con el desempeño organizacional. *Excelencia Administrativa*, 13(39), pp. 101-116.

## INTRODUCCIÓN

En el presente ensayo se analiza cuál ha sido la relación entre el desempeño organizacional y cuatro de las 25 herramientas administrativas más utilizadas por las compañías globales. Las herramientas que se analizan son: administración de las relaciones con el cliente (CRM por sus siglas en inglés, *Customer Relationship Management*), gestión del conocimiento (KM por sus siglas en inglés, *Knowledge Management*), administración de la cadena de suministro (ACS, o SCM por sus siglas en inglés, *Supply Chain Management*) e inteligencia de negocios (BI por sus siglas en inglés, *Business Inteligence*). Después de realizar una investigación documental se describe cada herramienta, sus beneficios y los estudios realizados con respecto al desempeño organizacional de cada una de ellas.

La tendencia de uso de tres de estas herramientas se ha incrementado entre los años 2007 y 2015. La CRM se convierte en la herramienta administrativa más utilizada globalmente, la SCM sube cinco lugares, la KM ya no aparece en el 2015 y surge *Big Data Analytics* como una nueva herramienta, la cual incluye a la BI y rápidamente ocupa un lugar alto entre las 25 herramientas analizadas (tabla 1).

Tabla 1. Tendencias en el uso de herramientas como CRM, KM, SCM y BI.

2007	Lugar	2015	Lugar
CRM	3	CRM	1
KM	10	KM	-
SCM	13	SCM	8
Big Data Analytics (BI)	-	Big Data Analytics (BI)	11

Fuentes: Rigby y Bilodeau, 2007, p. 2; Rigby y Bilodeau, 2015, p. 4.

Sin embargo, ¿cuál es el impacto del uso de estas herramientas sobre el desempeño de las organizaciones en donde se han implementado? Para contestar esta interrogante se realizó una investigación documental en la cual se revisaron artículos que investigan la relación entre cada una de estas herramientas y el desempeño organizacional.

## SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE (CRM)

Se considera a los sistemas CRM como un sistema empresarial que representa una importante opción de inversión de tecnología para los administradores de operaciones de las empresas. El CRM se sitúa en los años noventa, y en menos de una década se había convertido en una herramienta clave para la gestión de empresas. La puesta en práctica de esta estrategia involucra a todos los procesos de la empresa hacia el cliente, por tanto, el CRM se convierte en una filosofía de negocio, que utiliza las nuevas tecnologías como herramientas que permiten gestionar nuevas formas de relación con el cliente, con objeto de maximizar el valor de la misma para ambas partes.

El CRM tiene sus bases en la mercadotecnia relacional, y se le considera una estrategia de negocio con un componente tecnológico basado en las tecnologías de la información (TI) y en internet. El CRM es el último eslabón del proceso de intercambio de valor tanto para el cliente como para la empresa; forma parte del *e-business*, por medio del cual también se intercambian bienes, servicios, dinero y conocimiento, y tiene una relación muy estrecha con la gestión del conocimiento de los clientes, la administración de la cadena de suministro (ACS) y los sistemas ERP.

### a) Beneficios de los sistemas CRM

Los sistemas CRM proporcionan la infraestructura que facilita el desarrollo de la relación con el cliente en el largo plazo. Algunos de los ejemplos de la

aplicación de los sistemas CRM se pueden encontrar en la automatización de la fuerza de ventas, almacenamiento de datos, minería de datos y herramientas para generar informes (Hendricks *et al.*, 2007, p. 68).

Los sistemas CRM reducen la duplicidad de entrada de datos y su mantenimiento al tener una base de datos centralizada de la información del cliente. Esta base de datos reemplaza a los sistemas individuales que pudieran generar de manera individualizada cada uno de los agentes de ventas, institucionaliza las relaciones con los clientes y previene la pérdida de información relacionada con el conocimiento del cliente cuando alguno de esos agentes de ventas se retira de la empresa. La base de datos centralizada es también valiosa para las empresas cuando se manejan múltiples líneas de productos. Eso se debe a que existen clientes cuyas necesidades pueden ser satisfechas por medio de diferentes líneas de productos o servicios a partir del conocimiento generado previamente por la venta de otras líneas de productos (Hendricks *et al.*, 2007, p. 69).

## b) Relación de los sistemas CRM con el desempeño organizacional

Como se mencionó anteriormente, los beneficios operativos de los sistemas CRM son varios, sin embargo, ¿cómo está relacionada la implementación de los sistemas CRM con el desempeño de las organizaciones que lo han implementado?

Hendricks *et al.* (2007, p. 65) estudiaron la implementación de CRM en 80 empresas que cotizan en la bolsa durante un periodo de cuatro años. Se analizaron los efectos antes y después de la implementación. Para medir el efecto sobre el desempeño financiero después de la implementación se utilizó un horizonte de tres años. La variable utilizada para medir el desempeño organizacional se enfocó al desempeño financiero por medio de dos indicadores: rendimiento de acciones y rentabilidad. Estos autores concluyen que en las inversiones en sistemas CRM analizados no existe evidencia de mejoras en

el rendimiento de las acciones y en la rentabilidad, esto aplica en empresas de manufactura o de servicios, sin embargo, tampoco existe evidencia de un desempeño negativo relacionado con la adopción de este tipo de sistemas.

Saini *et al.* (2010, p. 380), por su parte, proporcionan evidencia obtenida de 650 empresas norteamericanas con la cual subrayan la importancia de la utilización estratégica de la tecnología para explicar los efectos de la adopción de la CRM. Concluyen que la CRM genera beneficios para las organizaciones cuando las empresas la han ubicado como parte de un sistema estratégico mayor y que prioriza el uso de la información de la CRM como parte de las decisiones estratégicas más que la eficiencia operativa. Estos autores también sugieren que el mayor impacto de la implementación de la CRM se obtiene en relaciones B2B. Para generar un mayor impacto en el desempeño estratégico de la CRM es crítico cultivar la pericia de los empleados. Para lograr cultivar la pericia es necesario el entrenamiento técnico de los empleados en un periodo de tiempo corto.

## ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO (ACS)

En la medida que la competencia se intensificó en los años 90 y los mercados se globalizaron, también se incrementaron los retos para las organizaciones con respecto a entregar los productos y servicios en el lugar correcto, en el tiempo correcto y al menor costo. Las organizaciones comprendieron que para poder ser competitivas no era suficiente mejorar la eficiencia dentro de la organización, sino de toda la cadena de suministro. De esta forma, la comprensión y la práctica de la administración de la cadena de suministro se ha convertido en un requisito esencial para ser competitivo y mejorar la rentabilidad en un mercado global (Li *et al.*, 2006, p. 107).

La administración de la cadena de suministro es la integración de las actividades que procuran materiales y servicios para transformarlos en bie-

nes intermedios y productos terminados para entregarlos al cliente. Estas actividades incluyen, además de compras y subcontratación, muchas otras funciones que son importantes para mantener la relación con proveedores y distribuidores. La administración de la cadena de suministro comprende la determinación de:

- 1) Proveedores de transporte.
- 2) Transferencias de crédito y efectivo.
- 3) Proveedores.
- 4) Distribuidores.
- 5) Cuantías por pagar y cobrar.
- 6) Almacenamiento e inventarios.
- 7) Cumplimiento de pedidos.
- 8) Compartir información con el cliente, los pronósticos y la producción.

La administración de la cadena de suministro tiene un propósito dual: mejorar el desempeño individual de las organizaciones que la integran y mejorar el desempeño de toda la cadena de suministro. El objetivo es eliminar las barreras que impiden un flujo libre de información y materiales entre los socios comerciales que integran la cadena (Li *et al.*, 2006, p. 107).

#### a) Beneficios de la implementación de la administración de la cadena de suministro

El principal beneficio de la implementación de sistemas de administración de la cadena de suministro es una mejor planeación operativa y de negocio. La reducción de errores en los pronósticos y la planeación evitan la destrucción del valor. Otros de los beneficios de la administración de las cadenas de suministro incluyen incremento en los ingresos, mejora de la productividad, ahorro de costos operativos y reducciones en los tiempos de ciclo en las órdenes de entrega (Hendricks *et al.*, 2007, p. 68).

## b) Relación de los sistemas ACS con el desempeño organizacional y la ventaja competitiva

Hendricks *et al.* (2007, p. 65) estudiaron la implementación de la ACS en 140 empresas que cotizan en la bolsa durante un periodo de cuatro años. Se analizaron los efectos antes y después de la implementación. Para medir el efecto sobre el desempeño financiero después de la implementación se utilizó un horizonte de tres años. La variable utilizada para medir el desempeño organizacional se enfocó al desempeño financiero por medio de dos indicadores: rendimiento de acciones y rentabilidad. Estos autores concluyen que en las inversiones en sistemas ACS analizadas muestran mejoras en la rotación sobre activos y el rendimiento sobre ventas. También muestran evidencia de mejoras en el rendimiento de las acciones y en la rentabilidad.

Por su parte, Li *et al.* (2006) analizaron la relación existente entre cinco prácticas de ACM (colaboración estratégica con colaboradores, relaciones con el cliente, nivel de información compartida, calidad de información compartida y postergación) y probaron la relación existente entre estas cinco prácticas, ventaja competitiva (relación precio/costo, calidad, confiabilidad en la entrega, innovación de productos y tiempo al mercado) y desempeño organizacional (desempeño financiero y desempeño de mercado). Obtuvieron información de 196 organizaciones y las relaciones entre estas variables fueron probadas utilizando modelación con ecuaciones estructuradas. Sus resultados indican que altos niveles de implantación de las prácticas de ACS están relacionados con una mejor posición de la ventaja competitiva y un mejor desempeño organizacional.

Sin embargo, señalan que aunque las cinco prácticas analizadas comprenden en buena medida las prácticas de ACS, no se consideran completas, otros factores como proximidad geográfica, capacidades JIT/esbeltas, equipos interfuncionales, integración logística, concordancia de visión y objetivos y liderazgo aceptado de la cadena de suministro no fueron estudiados, pero también se consideran prácticas importantes de la ACS.

## ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

La importancia del conocimiento en la sociedad y en la economía actual, basada en su papel en la creación de valor económico y de la rentabilidad empresarial, está transformando los enfoques de análisis y las teorías de la empresa, de su estrategia y de la dirección estratégica (Arceo, 2009).

Debemos considerar que en la actualidad el recurso básico de la empresa está dejando de ser el capital para pasar a ser el conocimiento. Es más, desde la teoría de recursos y capacidades, el conocimiento organizacional presenta una dimensión estratégica, ya que va a proporcionar a las empresas competencias esenciales, que le van a permitir lograr rendimientos superiores, facilitando el logro de ventajas competitivas sostenibles (Bueno, 2004).

En consecuencia, se puede considerar al conocimiento organizacional como un conjunto de intangibles, recursos y capacidades, propios de las personas, grupos y organización, que presentan unas características estratégicas.

Por todo lo anterior, en los últimos años el conocimiento está siendo considerado como recurso organizacional crítico y existe un interés creciente en dicho concepto. Es más, se considera al conocimiento como el principal activo de las grandes empresas actuales. Por ello, en los momentos actuales se puede definir a la empresa como una organización en la que se intercambian y comparten conocimientos y se construye colectivamente nuevo conocimiento, bien propiedad de las personas, bien de la misma organización, según cuáles sean los procesos de aprendizaje individuales y organizativos.

Considerando todo lo anterior, en el entorno económico actual, denominado como “sociedad del conocimiento” o “economía basada en el conocimiento”, las empresas deben prestar una atención preferente a dicho recurso a la hora de llevar a cabo sus negocios, ya que se convierte en factor clave para construir una ventaja competitiva. En este sentido, se considera que en los mercados actuales la capacidad para generar valor se asienta de manera creciente en la generación de recursos intangibles, por lo que la clave

del desarrollo y de la competitividad se basa en la capacidad de obtener, procesar y generar información y conocimiento de forma ágil, rápida y flexible.

Por esta razón, el enfoque basado en el conocimiento se está convirtiendo en nuevo paradigma para entender la economía y las organizaciones que la componen. En este sentido apareció la expresión “economía basada en el conocimiento”, la cual fue acuñada para describir la tendencia de las economías avanzadas a ser cada vez más dependientes del conocimiento, la información y la formación de alto nivel, así como de la necesidad creciente de los sectores públicos y privados de poder acceder fácilmente a todos estos elementos.

#### a) Prácticas de administración del conocimiento

De acuerdo con Zack *et al.* (2009, p. 394), se define a las prácticas de la administración del conocimiento como “actividades organizacionales observables relacionadas con la administración del conocimiento”. Estos autores identificaron cuatro dimensiones de las prácticas de la administración del conocimiento que aparentemente estaba relacionadas con el desempeño organizacional:

1. La habilidad de ubicar y compartir conocimiento existente.
2. La habilidad de experimentar y crear nuevo conocimiento.
3. Una cultura que estimula a crear y compartir conocimiento.
4. Una consideración del valor estratégico del conocimiento y del aprendizaje.

#### b) La administración del conocimiento, el desempeño organizacional y la ventaja competitiva

El potencial de la administración del conocimiento para crear una ventaja competitiva está positivamente relacionado con el desempeño organizacional. Se han propuesto tres “disciplinas de valor” o de capacidades estratégicas de desempeño y cada una ofrece un medio hacia la ventaja competitiva:

- Liderazgo del producto, con la cual se representa una competencia basada principalmente en la innovación de un producto o servicio,
- conocimiento profundo del cliente, con la cual se representa una competencia basada en la comprensión, satisfacción y retención de los clientes, y
- excelencia operativa, con la cual se representa una competencia basada en la eficiencia de las operaciones internas.

Las organizaciones frecuentemente implementan la administración del conocimiento para mejorar una o más de estas tres prácticas de valor (ibídem, p. 397). Estos autores seleccionaron prácticas de administración del conocimiento para relacionarlas con estos tres indicadores de desempeño organizacional estratégico. Los ítems que seleccionaron para medir el grado de innovación de productos y servicios fueron calidad, satisfacción del cliente y retención del cliente y eficiencia operativa. Adicionalmente al constructo de desempeño para cada disciplina de valor, los ítems de desempeño organizacional se combinaron para crear una medida del desempeño organizacional total. Con respecto al desempeño financiero incluyeron a dos indicadores: retorno de la inversión de la acción y rentabilidad.

Las prácticas de la administración de conocimiento consideradas por las organizaciones entrevistadas fueron: el conocimiento como parte de la planeación estratégica, la valoración de los empleados por sus conocimientos, fuentes internas de experiencia. En general las organizaciones valoraban el conocimiento de sus empleados (ibídem, p. 399).

Zack *et al.* (ibídem, p. 400) encontraron por medio de una modelación de ecuaciones estructuradas que las prácticas de administración de conocimiento tenían una relación positiva con respecto al desempeño organizacional y que el desempeño organizacional tenía una relación positiva con respecto al desempeño financiero, sin embargo la relación entre las prácticas de administración del conocimiento no tenían una relación significativa con respecto al desempeño financiero. La relación no significativa entre las prácticas de la

administración del conocimiento y el desempeño financiero sugiere que el desempeño organizacional es una variable mediadora entre las prácticas de la administración del conocimiento y el desempeño financiero.

Para comprender la relación entre las prácticas de la administración del conocimiento y el desempeño organizacional con mayor detalle, Zack *et al.* (ibídem, p. 401) prueban un modelo para cada una de las disciplinas de valor mencionadas anteriormente, esto es, que las prácticas de administración del conocimiento están relacionadas significativa y positivamente con respecto a liderazgo de producto, conocimiento profundo del cliente y excelencia operativa.

En la misma investigación, los autores (ibídem, p. 404) realizan un análisis de clúster, el cual sugiere que tan bien una organización ejecuta las prácticas de administración del conocimiento es tan importante como a cuál subconjunto de prácticas de administración del conocimiento se enfoca la organización. La implicación práctica para los administradores del conocimiento se encuentra en la simple participación en ciertas prácticas de administración del conocimiento, no implica un impacto significativo en el desempeño de la organización. Por lo tanto el valor de la inversión en las prácticas de la administración del conocimiento proviene del desempeño de la organización en esas prácticas de la administración del conocimiento y el mayor desempeño organizacional se logra por aquellas organizaciones que significativamente involucran a todas las prácticas de la administración del conocimiento.

## INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

Los sistemas de información tienen como finalidad la generación de información a partir de los datos que las organizaciones producen. En el caso particular de los sistemas de apoyo a la dirección y a las decisiones, estos sistemas procesan información que procede de los sistemas operacionales para permitir el control de la gestión y el soporte al proceso de toma de decisiones.

Se puede definir a la inteligencia de negocios como un conjunto de técnicas y herramientas tanto de gestión empresarial como de aplicación tecnológica que permiten, a partir de la formulación estratégica y teniendo como objetivo dar soporte a los procesos de planeación y control en las organizaciones, la extracción e integración de los datos que son generados como resultado de la operación de las diferentes áreas funcionales en una organización, su posterior procesamiento y distribución en forma de información.

La inteligencia de negocios puede ser considerada como un término “sombrija” bajo el cual se integran varias teorías, técnicas y herramientas para la gestión organizacional basados en tecnologías informáticas.

En efecto, cada una de las técnicas relacionadas directa o indirectamente en torno al concepto de “inteligencia de negocios” fue desarrollada independientemente para dar solución a problemáticas específicas, en diferentes momentos históricos, y por ende su uso se puede dar de forma aislada; no obstante, como se infiere del objetivo fundamental de la inteligencia de negocios, su utilización de forma integrada permite constituir el sistema de inteligencia de negocios aun cuando cada una de estas herramientas no se constituyen en sí mismas como “la solución” de inteligencia de negocios.

Como se puede apreciar, esta definición está estrechamente relacionada con la definición de “sociedad de la información”: “La sociedad de la información se refiere a una forma de desarrollo económico y social en el que la adquisición, almacenamiento, procesamiento, evaluación, transmisión, distribución y diseminación de la información con vistas a la creación de conocimiento y a la satisfacción de las necesidades de las personas y de las organizaciones, juega un papel central en la actividad económica, en la creación de riqueza y en la definición de la calidad de vida y las prácticas culturales de los ciudadanos” (MSIP, 1997) y en consecuencia la inteligencia de negocios adquiere el estatus de herramienta.

Vista como procesos, la inteligencia de negocios en su dimensión técnica pretende entonces realizar la integración de los datos generados por y para

la organización, su procesamiento de tal manera que sirvan como entrada a diferentes procesos de gestión en cada uno de los niveles organizacionales, y la distribución de la información generada para los usuarios interesados (IBM, 2000; Kimball y Ross, 2002; Inmon, 1999).

De la misma forma, en su dimensión de gestión, la inteligencia de negocios comprende la selección y aplicación de algún o algunos marcos, modelos, métodos y metodologías a partir de las cuales se produce una decisión en un nivel organizativo particular, distinguiendo que la información que se puede presentar a las personas de cada uno de ellos varía en función de sus necesidades.

En cada caso, el conocimiento requerido opera mediante la selección de datos significativos y el rechazo de datos no significativos: separa (distingue o desarticula) y une (asocia, identifica); jerarquiza (lo principal, lo secundario) y centraliza (en función de un núcleo de nociones maestras).

#### a) Inteligencia de negocios y el desempeño organizacional

Al-Shibiri (2012, p. 167) realizó un estudio en 50 compañías industriales en el periodo del 2006 al 2010 de la bolsa de valores de Amman. En su estudio trata de investigar si la inteligencia de negocios tiene un impacto en el desempeño de las compañías industriales de la muestra. Considera como variables independientes: a) aprendizaje y crecimiento, medida por los gastos administrativos por innovaciones al cliente; b) financiera, medida por el retorno de la inversión; c) cliente, medida por el número de quejas de clientes, y d) economía de conocimiento, medida por medio de la diferencia entre valor de mercado de la empresa menos el valor en libros. Consideró como variable dependiente retorno sobre capital. La información se analiza por medio del coeficiente de correlación de Pearson, así como por medio de un modelo de regresión múltiple. El estudio sugiere que existe una fuerte relación entre el desarrollo exitoso del capital intelectual y el desempeño organizacional. También existe una fuerte correlación entre la variable de

aprendizaje y crecimiento con el desempeño organizacional, retorno de la inversión y economía del conocimiento y el desempeño organizacional. Sin embargo no se encontró una correlación significativa entre las quejas del cliente y el desempeño organizacional.

## CONCLUSIONES

Como se observó en la tabla 1, las herramientas como la administración de la relación con el cliente y la administración de la cadena de suministro incrementaron su importancia entre los años 2007 y 2015. Es notable el surgimiento de la herramienta de inteligencia de negocios, la cual no aparecía ni siquiera como una herramienta utilizada por las empresas globales en el 2007. Por otro lado se destaca que la gestión de conocimiento desapareció de entre las herramientas más utilizadas en el 2015.

Cabe destacar que la administración del conocimiento ya no aparece entre las herramientas más usadas por las empresas globales, aun y cuando la literatura nos muestra evidencia de ser una herramienta que tiene una relación positiva con el desempeño organizacional. Sin embargo no se muestra evidencia de tener una relación directa con el desempeño financiero, aunque tenga una relación indirecta por medio del desempeño organizacional.

Es muy notable descubrir en la literatura que la administración de las relaciones del cliente, a pesar de ser la herramienta administrativa más utilizada en las empresas globales, no se tiene evidencia de que tenga una relación positiva con el desempeño organizacional operativo, sino que para tener mejores resultados debe ser incorporada como parte de un sistema estratégico de la organización.

El uso de herramientas solo por el hecho de que están de moda no es suficiente para tomar la decisión de utilizarlas. La motivación de este ensayo consistió en profundizar sobre la evidencia existente que tiene cada una de estas herramientas sobre el desempeño organizacional para ayudar a los

administradores proporcionándoles evidencia suficiente para facilitarles la toma de decisiones en el uso de estas herramientas. Por otro lado, desde el punto académico es interesante cómo se realizaron estos estudios, qué variables independientes y dependientes se utilizaron, así como los métodos desarrollados para el análisis de la información.

## BIBLIOGRAFÍA

- Al-Shibiri, F. (2012). "Measuring the Impact of Business Intelligence on Performance: An Empirical Study". *Polish Journal of Management Studies*, 6, 162-173.
- Arceo (2009). "El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las PYME del sector agroalimentario de Cataluña", tesis de grado, Universitat Politècnica de Catalunya.
- Hendricks, K., Singhal, V., y Stratman, J. (2007). "The Impact of Enterprise Systems on Corporate Performance: A Study of ERP, SCM, and CRM System Implementations". *Journal of Operations Management*, 25(1), 65-82.
- Inmon, Bill (1999). *Data Marts and the Datawarehouse: Information Architecture for the Millennium*. Nueva York: Informix.
- International Business Machines (IBM) (2005). *Business Performance Management Meets Business Intelligence*. Nueva York: IBM Red Books.
- Kimball, Ralph, y Ross, Margy (2002). *The Datawarehouse Toolkit*. Nueva York: Wiley.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T., y Subba Rao, S. (2006). "The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance". *Omega*, 34(2), 107-124.
- Misión para la Sociedad de la Información en Portugal (MSIP) (1997). "Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal", Lisboa.
- Rigby, D. y Bilodeau, B. (2007). "Bain's Global 2007 Management Tools and Trends Survey". *Strategy and Leadership* 35(5): 9-16.
- (2015) *Bain's Global 2005 Management Tools and Trends Survey*, Bain and Company Inc., Boston, MA.
- Saini, A., Grewal, R., y Johnson, J. (2010). "Putting Market-Facing Technology to Work: Organizational Drivers of CRM Performance". *Marketing Letters*, 21(4), 365-383.
- Zack, M., McKeen, J., y Singh, S. (2009). "Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis". *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409.

# Problemas frecuentes en la apertura de una microempresa

*Frequent Problems in Opening a Microenterprise*

CARMEN LORENA POSADA MARTÍNEZ  
ELVA NORMA MARTÍNEZ MURILLO  
CATALINO LOERA GARCÍA

*Fecha de recepción:* Diciembre 2016

*Fecha de aceptación:* Diciembre 2016

**Carmen Lorena Posada Martínez** (loreposada@itsnecg.edu.mx), MARH, profesora de tiempo completo, Instituto Tecnológico Superior de Nuevo Casas Grandes, Chihuahua.

**Elva Norma Martínez Murillo** (emartinez@gmail.mx).

**Catalino Loera García** (catalino\_loera@hotmail.com).

## RESUMEN

El objetivo general de esta investigación fue identificar los problemas más frecuentes que influyen en la apertura exitosa de una microempresa por los estudiantes y egresados de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH) en la ciudad de Chihuahua, Chihuahua. La investigación se realizó con una muestra de 53 empresas operantes, incubadas en el Centro de Negocios de la FCA. La recolección de los datos se llevó a cabo mediante encuestas y del estudio directo de casos de éxito con operatividad mayor a dos años. Se pretende aceptar o rechazar la hipótesis sobre los factores que influyen en la apertura de las nuevas microempresas, como son económicos, culturales, nivel educativo, competitividad, conocimiento de la empresa, reglamentación gubernamental, plan de negocios, presupuestos y planeación fiscal. Esta investigación pretende determinar los problemas más frecuentes que tienen las nuevas empresas para su apertura y supervivencia, así mismo determinar un procedimiento base que sirva de guía para emprendimiento exitoso de nuevas microempresas.

PALABRAS CLAVE: Problemática, Microempresas, MIPYMES, Emprendedores.

---

## ABSTRACT

The overall aim of this paper is to identify the problems and main factors influencing the successful opening of a small business in the city of Chihuahua by students and graduates of the Facultad de Contaduría y Administración (FCA) of the Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH). This research was realized with a sample of 53 operating companies incubated in the Business Center of the FCA. The collection of information was carried out through surveys and direct study of cases of success with more than two years in operation. It is intended to accept or reject the hypothesis about the factors that influence the opening of new microenterprises such as economic, cultural, education, competitiveness, knowledge of the company, government regulation, business plan, budget and tax planning. This research aims to identify the main problems and weaknesses of the new companies for opening and survival, also to determine a baseline procedure to guide successful venture for new microenterprises.

KEYWORDS: Problems, Weaknesses, New microenterprises.

*Cómo citar este artículo:*

Posada Martínez, C. L., Martínez Murillo, E. N., Loera García, C. (2016). Problemas frecuentes en la apertura de una microempresa. *Excelencia Administrativa*, 13(39), pp. 117-138.

## INTRODUCCIÓN

El 90% de las nuevas empresas son MIPYMES, y su esperanza de vida al nacer es poco alentadora. Los negocios manufactureros son los que tienen más alto este indicador: nueve años y medio por vivir en promedio. Les siguen los servicios privados no financieros, con ocho años. Los de mayor volatilidad son los comerciales, con 6.6 años de vida. El promedio general de los tres sectores en conjunto se estima en 7.7 años de vida al nacer.

La probabilidad de muerte es mayor conforme los negocios son más pequeños. Por ejemplo, en los de 0 a 2 personas ocupadas se encontró que cuatro de cada diez negocios mueren durante el primer año de vida y su esperanza de vida al nacer es de casi siete años. Esta probabilidad decrece conforme las unidades económicas son más grandes y la esperanza de vida tiene un comportamiento creciente conforme aumenta el tamaño.

La creación de nuevas empresas está fuertemente ligada a la estimulación del ecosistema emprendedor, debido a que en conjunto sociedad y gobierno son determinantes para otorgar las condiciones de oportunidad y seguridad para la creación de estas nuevas empresas.

En esta investigación se trató de diagnosticar cuáles son los problemas frecuentes con los que las nuevas empresas y los emprendedores de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua se enfrentan para lograr su apertura y consolidarlas, tomando en cuenta aspectos internos y externos a éstas.

### Antecedentes

En México actualmente existen más de tres millones de empresas, todas ellas comprometidas con el progreso del país. Es un hecho que todos los países

desarrollados cuentan con un sector empresarial sólido. Es indispensable impulsar una cultura emprendedora y empresarial que permita generar más y mejores empresas, para brindar más y mejores empleos que se traduzcan en mejor calidad de vida y bienestar para miles de familias.

De acuerdo con las cifras difundidas por el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (2013), sólo 10% de las empresas mexicanas pequeñas y medianas (PYMES) llegan a los diez años de vida, mientras que 75% de los nuevos negocios fracasan antes de dos años.

En México las PYMES constituyen el 90% de las empresas, el 72% del empleo, y contribuyen con el 52% del PIB. Están definidas en el artículo 3 de la Ley de Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2002) por el número de empleados con los que cuenta la empresa.

Existen a nivel internacional distintas definiciones de los micros, pequeñas y medianas empresas, dependiendo de las diferentes agencias clasificadoras. La diversidad de criterios para definir a las PYMES a nivel mundial tiene que ver finalmente con características políticas y económicas de cada nación.

En México se clasifican en función del número de empleos y de acuerdo al sector económico al que pertenecen (INEGI, 2015, ver figura 1).

Figura 1. Clasificación de empresas según su tamaño.

Sector/tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	521 y más	101 y más	101 y más

Fuente: Censo Económico, INEGI, 2004.

De acuerdo con cifras oficiales del INEGI, el 98% del total de las empresas mexicanas son MIPYMES; su distribución por sector económico se detalla en la figura 2.

Figura 2. Segmentación de las MIPYMES.

Sector	Porcentaje
Manufactura	12
Comercio	49
Servicio	39
Total	100

Fuente: Censo Económico, INEGI, 2004.

El producto interno bruto (PIB) de Chihuahua en el año 2013 representó el 2.8% con respecto al total nacional, en comparación con el año anterior tuvo un incremento del 5.4%.

El Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAAEE) ofrece un programa de la situación y evaluación económica del estado en el corto plazo. Para el primer trimestre del 2015 Chihuahua registró un incremento en su índice de actividad de 6.9% con respecto al mismo periodo del año anterior (INEGI, 2015).

### Apoyos para crecimiento de PYMES

1. *Friends, Family, Fools* (FFF): la primera fuente de financiamiento es la que invierte el mismo emprendedor, o la proveniente de lo que se conoce como FFF: amigos (*friends*), familia (*family*) e inversionistas (*fools*). Este capital se usa para la constitución de la empresa en sí, ya que se da cuando el emprendedor inicia el negocio y la familia y amigos son las principales fuentes de dinero para operar.
2. Fondos gubernamentales (FG): estos instrumentos se utilizan para generar modelos de negocio y desarrollo del proyecto, es decir, cuando está más avanzado que una simple idea. Además son usados para crear prototipos que ayuden a comercializar el producto o servicio en el mercado, por lo que normalmente dan ventajas competitivas. Las principales fuentes de financiamiento de este tipo son los fondos de la Secretaría de Economía,

de Nacional Financiera (NAFIN) y del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

El gobierno de México (2013) decidió lanzar esta campaña para impulsar el desarrollo de emprendedores al reconocer la importancia de las PYMES para la economía local, ejemplo de esto es que estas empresas representan el 90 por ciento del sector privado.

3. Capital semilla (CS): este crédito se define como la cantidad de dinero necesaria para implementar una empresa y financiar actividades claves en el proceso de iniciación y puesta en marcha de un proyecto. Se da cuando la empresa ya está constituida y tiene cierto producto importante, pero requiere dinero para operar o para capital de trabajo. También se puede usar para estudios de mercado, nivel de factibilidad, plan de negocios y lanzamientos. Los otorgan la Secretaría de Economía, los gobiernos locales y la Secretaría de Desarrollo Económico.
4. Inversionistas “ángeles”: las aportaciones de este tipo se dan generalmente para las empresas que ya están funcionando y que por su alto contenido innovador o desarrollo potencial atraen créditos. Los inversionistas “ángeles” pueden ser independientes o pertenecer a un club, ya que se estilan las redes de este tipo que apoyan empresas.
5. Capital de riesgo: también se conoce como *venture capital*, y se ocupa cuando la empresa tiene cierto nivel de desarrollo, pues es un fondo que invierte mayores cantidades. El capital de riesgo es la aportación temporal de recursos de terceros al patrimonio de una empresa para optimizar sus oportunidades de negocio y aumentar su valor, dando además soluciones a los proyectos de negocio, compartiendo el riesgo y los rendimientos, ya que el inversionista busca una asociación estrecha y de mediano plazo con los accionistas originales.
6. *Private Equity*: este es un fondo para empresas muy grandes y se utiliza generalmente para expansión importante del negocio o para la internacionalización. El *Private Equity* aporta capital a cambio de acciones que la empresa otorga, y además contribuye con recursos no monetarios como

- contactos, mejores prácticas, administración profesionalizada, institucionalidad, transparencia, etc. Su participación en el negocio es temporal, ya que estos fondos buscan salir en un periodo de entre cuatro y siete años.
7. Financiamientos bancarios: las empresas pueden recurrir a estos financiamientos para capital de trabajo o para tener flujo en la operación diaria del negocio. Además de la banca comercial existen Sofomes que pueden ayudar, así como empresas dedicadas al factoraje financiero. “Lo importante es comparar los productos y apostar por aquel que se adecúe mejor a las necesidades personales, ya que el crédito debe ser un traje a la medida”, finaliza el socio director de ArcCanto (Calderón, 2014). “El capital es fundamental para cualquier negocio, pero no hay que olvidar que el emprendedor también debe dedicar tiempo al desarrollo, y apostar preferentemente por un sector económico prioritario para el país y que tenga un impacto mínimo en el medio ambiente, pues son éstos los proyectos que más atraen inversiones”, asegura Óscar Suchil, director de la Red de Incubadoras del Instituto Politécnico Nacional (Suchil, 2013).

## PROBLEMA A INVESTIGAR

¿Qué problemática influye en el fracaso de las nuevas empresas de los estudiantes y egresados de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua?

### Justificación

Se busca identificar los problemas más frecuentes que las nuevas empresas tienen que librar para la correcta operatividad de una unidad de negocios, como pueden ser problemas internos o externos.

Esta investigación busca lograr la identificación de factores por los cuales un emprendedor que ha estudiado en la Facultad de Contaduría y Administración puede no tener éxito en el emprendimiento de una empresa.

## I. OBJETIVOS DE ESTUDIO

- a. General: determinar la problemática que influye al fracaso de las nuevas empresas.
- b. Específico: determinar cuál es la principal área de influencia para el fracaso de las empresas.

### Formulación de la hipótesis

- a. Central: los factores que influyen al fracaso de las nuevas empresas de los egresados de la Facultad de Contaduría y Administración son económicos, sociales, culturales, conocimientos, fiscales.
- b. Nula: los factores que influyen al fracaso de las nuevas empresas de los egresados de la Facultad de Contaduría y Administración no son económicas, sociales, culturales, conocimientos, fiscales.
- c. Específicas: los factores que influyen al fracaso de las nuevas empresas de los egresados de la Facultad de Contaduría y Administración son:
  1. El nivel de conocimiento de la empresa y el mercado influye en la capacidad de éxito.
  2. El entorno socio-cultural del emprendedor es influyente en el fracaso.
  3. Contar con asesoría por parte de una institución pública o privada puede determinar el éxito.
  4. La carencia de recursos económicos para iniciar.

## II. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

Las pequeñas y medianas empresas presentan la problemática a la apertura y/o duración de vida debido a diversos factores que no les permiten un desarrollo continuo, convirtiéndose en competencia en el futuro para aquellas grandes empresas establecidas en el Estado.

Se menciona a lo largo de la investigación la teoría acerca de la vida promedio de las pequeñas empresas, alrededor de 7 de cada 10 llegan a cumplir

un año de vida, específicamente en el sector manufacturero, así como en la actividad económica 6 de cada 10, entre otros, y se señala de igual manera que entre más pequeños sean los negocios más posibilidades tienen de terminar.

La teoría de las barreras de entrada de Porter (2015), uno de los grandes estrategas de empresas de la época contemporánea, identifica seis barreras:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.
- Inversiones de capital.
- Desventaja en costos independientes de la escala.
- Acceso a los canales de distribución.
- Política gubernamental.

Existe un grupo de empresas comerciales con competitividad internacional que son capaces de adaptar e incluso desarrollar tecnología propia. No obstante, un gran número de empresas, sobre todo las de menor tamaño, muestran rezago tecnológico, falta de capacitación relevante, baja calidad de sus servicios y dificultades de acceso al sistema financiero.

Los problemas que presentan los sistemas de comercialización en las diversas regiones están asociados a las características particulares de cada canal; los más comunes son:

- Insuficiente capacitación empresarial.
- Rezago en el uso de las tecnologías de la información.
- Falta de organización para competir.
- Dificultad de acceso al crédito.
- Insuficientes e inadecuados sistemas de conservación de productos alimenticios.
- Deficiente uso de infraestructura.
- Deficiente sistema de logística y transporte.
- Insuficiente información de mercados.
- Desconocimiento y observación de la normalización (certificación).
- Presencia de comercio ilegal.

- Falta de incentivos a la competitividad.
- Frecuente exceso de regulación.

Figura 3. Problemáticas de las MIPYMES.



<http://www.chihuahua.gob.mx/atach2/sf/uploads/indtfisc/Plan%20Estatal%20de%20Desarrollo%202004-2010/comercio%20y%20servicios.pdf>,  
Gobierno de Chihuahua, 2016.

## MARCO CONCEPTUAL

Los indicadores de demografía económica tienen comportamientos diferentes por sector de actividad. Así, se advirtió que para el sector manufacturero casi 7 de cada 10 negocios llegan con vida a cumplir el primer año. Para los sectores comercio y servicios privados no financieros este indicador se reduce a poco más de 6 de cada 10 que ingresan a la actividad económica.

En cuanto a la esperanza de vida al nacer, los negocios manufactureros son los que tienen más alto este indicador: nueve años y medio por vivir en promedio. Les siguen los servicios privados no financieros con ocho años.

Los de mayor volatilidad son los comerciales, con 6.6 años de vida. El promedio general de los tres sectores en conjunto se estima en 7.7 años de vida al nacer. (Leucona, 2014).

Este comportamiento de los indicadores por cada sector se ve impactado por la volatilidad que presentan los negocios más pequeños (de 0 a 10 personas ocupadas), que representan 95.0% de los negocios del país y 42.0% del empleo total (Censos Económicos, 2009), esta premisa es fundamentada mediante los datos de la figura 4, obtenidos de las tablas de supervivencia y mortalidad.

Los indicadores de demografía económica tienen diferentes comportamientos dependiendo del tamaño de los negocios (figura 4).

Figura 4. Indicador de demografía económica.

Tamaño de los negocios (personas ocupadas)	Probabilidad de muerte al primer año de vida	Esperanza de vida al nacer (años futuros de vida)
0-2	0.38	6.9
3-5	0.32	8.4
6-10	0.17	15.0
11-15	0.18	20.7
16-20	0.15	23.3
21-30	0.12	22.0
31-50	0.09	22.0
51-100	0.07	22.0

Fuente: Censo Económico 2009.

## FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO

Se determina qué tan importante es el financiamiento interno *versus* el externo, y el peso relativo de las principales fuentes de este último: bancos, proveedores y colocación de participaciones en la empresa.

## El financiamiento interno

México se ubicaba muy cerca del promedio latinoamericano con coeficientes de financiamiento interno de 64.1% para la inversión y de 67.9% para el capital de trabajo.

En México no se vislumbra un patrón al segmentar según el tamaño de las empresas. En lo tocante a la inversión, las firmas medianas resultaban más orientadas al financiamiento interno (75.4%) que las pequeñas (62.5%), mientras que la situación se invierte en lo referente al capital de trabajo (Leucona, 2014).

## El financiamiento externo

Las pequeñas empresas mexicanas representaban la posición media del grupo, con 37.5% de su inversión cubierta por fuentes externas. En este caso, la colocación de partes del capital fue la principal forma de obtener recursos (13.2%), siendo por mucho la proporción más alta en este renglón. Después, en segundo lugar aparecía el crédito de proveedores (12.7%) y los bancos en un lejano tercer sitio (8%), como fuente de financiamiento externo de las inversiones.

Es notable, en el caso de México, la significativamente menor dependencia del financiamiento externo de las empresas medianas, que apenas llegó al 24.6% de su inversión en el año 2010, mucho menos que lo obtenido por las de menor tamaño (37.5%). Y aunque el crédito bancario fue el componente principal del financiamiento externo de la inversión de las medianas mexicanas, apenas llegó al 8.6% del total invertido (Leucona, 2014).

## El financiamiento del capital de trabajo

En México, tanto pequeñas como medianas empresas, dependían fundamentalmente del crédito de proveedores para financiar su capital de trabajo, 18.5 y 23.5% respectivamente. Los bancos aportaban proporciones sustancialmente inferiores: 10% para las pequeñas y 12.9% para las medianas. Aunque las

empresas medianas se veían más favorecidas tanto por los bancos como por el financiamiento de proveedores, las diferencias no eran demasiado grandes (Leucona, 2014).

Dicho lo anterior, no deja de ser llamativo que, al analizar las respuestas sobre la importancia del acceso al financiamiento como obstáculo o restricción al desenvolvimiento de las empresas, en México solamente el 13.6% de las pequeñas y el 12.2% de las medianas opinaban que el financiamiento era su problema más grave (Leucona, 2014).

En América Latina, el 33.6% de las empresas recibía en el año 2010 financiamiento bancario para cubrir sus inversiones; en promedio el crédito de los bancos aportaba el 20.3% de lo invertido por firma. Colombia se ubicaba ligeramente por encima del coeficiente regional, con 35% de empresas financiando con préstamos bancarios el 21.2% de su inversión. El crédito de los bancos llegaba en menor proporción a las firmas costarricenses: el 22.2% de las empresas cubría el 14.2% de su inversión con esta fuente. México se encontraba muy rezagado en este indicador, pues apenas 16.2% de las empresas contaba con crédito bancario para inversión, con una modesta contribución media de 8.8% del total (Leucona, 2014).

Es notorio que casi 40% de las empresas mexicanas declararan no contar con una cuenta bancaria y que más de la mitad no considerara necesitar un préstamo. Esto indica que una buena parte de las transacciones se hacía en efectivo, al margen del sistema bancario, tanto en lo correspondiente a los pagos como al financiamiento. Parecería que la profundidad de esta práctica, anormal aún al compararse con economías mucho menos desarrolladas que la mexicana, podría derivarse de transacciones con mercancías ilegales (contrabando, piratería, etc.) importantes en relación con el tamaño de la economía (Leucona, 2014).

Probablemente la gran apertura comercial y la geografía dan lugar a que este tipo de trasiegos sean más comunes en México que en otros países. Así, para evitar ser detectadas por las autoridades, una alta proporción de

empresas se mantienen fuera del registro institucional que implica acceder a los bancos (Leucona, 2014).

Nacional Financiera (NAFIN) ha sido el instrumento más importante del gobierno mexicano para la canalización de financiamiento a las PYMES. Desde hace varios años, NAFIN opera el programa de “Cadenas productivas”, un esquema de *factoring* para PYMES, proveedoras de grandes empresas y del gobierno; con base en un sistema electrónico ha logrado gran efectividad y eficiencia. En este sistema participan además los bancos comerciales, que ofrecen tasas según su conveniencia, mismas que son analizadas por las PYMES, que deciden a qué institución acuden para hacer líquidas sus cuentas por cobrar. El mecanismo es muy ágil, de bajo costo operativo y riesgo. Este programa se complementa con el de compras de gobierno, que ofrece financiamiento a PYMES para contratos y cartas de crédito.

Otra línea de actividad de NAFIN ha sido la de garantías, en la que la institución comparte riesgos con los bancos comerciales, con una tasa subsidiada para la garantía PYMES. En este programa participan varias decenas de intermediarios financieros, bancarios y no bancarios.

NAFIN ha hecho intentos por incursionar en el campo de la banca de inversión en el sector PYMES. En este campo Nacional Financiera se alió con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) en el programa “Emprendedores” para apoyar con capital en la etapa pre comercial del proyecto a empresas con alto contenido tecnológico y potencial innovador.

Además, entre las acciones instrumentadas por el gobierno mexicano para apoyar a las PYMES se cuenta la reciente fusión de varios fondos de fomento para integrar el Fondo PYMES, alojado en la que fue la Subsecretaría de PYMES de la Secretaría de Economía, ahora INADEM. El Fondo PYMES incrementó rápidamente su presupuesto para sumar entre los años 2007 y 2012 alrededor de 2,700 millones de dólares canalizados, recursos que distribuía en el marco del programa “México emprende” para incubadoras, capital semilla, garantías, consultoría, aceleradoras, franquicias, innovación y desarrollo tecnológico, parques tecnológicos e industriales, impulso a la oferta exportable, etc.

## METODOLOGÍA

La investigación fue realizada con un enfoque que combina aspectos cuantitativos y cualitativos.

Forma: aplicada; tipo: descriptivo; modo: de campo con apoyo bibliográfico y/o documental; método: teórico-deductivo y analítico-sintético; técnicas: entrevista abierta, encuestas y cuestionario; universo: egresado integrantes del Centro de Negocios de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua; población: 53 empresas.

En este estudio se plantean varios factores influyentes sobre el potencial de crecimiento de nuevas empresas al momento de su apertura, es decir, cuáles son las características que una nueva empresa debe procurar al momento de su fundación para encauzar, desde su base, su desarrollo, crecimiento y subsistencia dentro de un mercado competitivo. Dichos factores son: la idea de crecimiento que se tiene o no al momento de fundar la empresa, las características del emprendedor, sus motivaciones, el hecho de si es uno el empresario fundador o varios socios, las redes personales y profesionales que los emprendedores manejan al momento de constituir su empresa, los recursos financieros de los que disponen, la postura emprendedora de la empresa misma y las características del entorno en el que se va a desarrollar dicha empresa (Siller Blanco, Capelleras Segura y Kantis, 2009).

De todo esto se puede determinar que los factores que contribuyen al crecimiento, desarrollo y perdurabilidad de las nuevas empresas en América Latina son demasiados, y si bien hay factores en común, no se ha encontrado aún la fórmula que dictamine el éxito o fracaso de una empresa, cada caso está sujeto a una serie de innumerables variables que hacen muy difícil su medición. Pero sin duda las PYMES conforman parte importante de la economía latinoamericana, sobre todo después de tantos años en crisis; en los últimos veinte años la tendencia de empresas emergentes ha ido tomando poder en América Latina, haciéndolo cada vez algo más común y por ende

de mayor relevancia para el desarrollo de la economía de la región (Siller Blanco, Capelleras Segura y Kantis, 2009).

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se identificaron los tres problemas más fuertes al iniciar una microempresa: los problemas económicos, familiares y administrativos, siendo el mayor obstáculo el problema económico, con 83%, y empatando los problemas familiares y administrativos con 9%. Existe una mayoría con 61% de las personas encuestadas que emprenden sólo con una empresa, continuando con 26% que emprenden con dos empresas, 9% con tres empresas y sólo 4% con cuatro empresas.

Se encontraron seis factores determinantes para el fracaso de una empresa de nuevo inicio, entre los cuales el número uno son los problemas económicos, abarcando 40%; la inseguridad 21%, los problemas administrativos 10%, los problemas legales y los problemas familiares 5% cada uno, y 19% de los encuestados concluyó que en su caso su empresa no ha fracasado, por lo tanto contestaron con la respuesta “no aplica”. De las cuatro opciones de respuesta que se les dio a los encuestados en la pregunta número cuatro, la mayoría (35%) contestó que una vez que se cuenta con una idea de negocio es necesario se transcurra un tiempo de entre tres y seis meses para que se puedan iniciar las operaciones correspondientes de dicha empresa, 30% confirma que sólo son necesarios menos de tres meses, 22% más de un año y 13% entre siete y doce meses.

En la pregunta cinco se les pidió contestar si alguno de los empresarios encuestados había sido víctima de problemas de inseguridad durante sus operaciones, 78% está exento de esos casos y 22% no. El 37% no cuenta con sistemas de seguridad dentro de la empresa, 27% cuenta con rejas con sistema de seguridad, 23% sólo cuenta con alarma, 27% sólo con cámara de circuito cerrado, 3% utiliza un animal como seguridad, y 0% utiliza un agente de seguridad. Demostraron los encuestados que su principal fuente

económica para iniciar su empresa fueron sus ahorros, representando 39% del total de encuestados, 32% tienen como fuente un financiamiento familiar, 14% un financiamiento bancario, 7% fuentes de préstamos prendarios y el 7% restante utiliza otras fuentes económicas. Más de la mitad de los encuestados (52%) sí contaban con otra percepción al momento en que iniciaron con su empresa, y el 48% restante no contaban con esta.

En las respuestas obtenidas, sobrepasando la mitad de los encuestados, 83% contestó que no contaban con capacidad para otorgar créditos a sus clientes, sólo 17% quienes sí contaban con esa facilidad. El 50% sí cuenta con la asesoría y servicios de un contador. El 73% de los encuestados contestó que el costo de los servicios contables es menor de \$1000, 18% afirma que el costo es de entre \$1000 y \$2000, y tan sólo 9% afirma que el costo es mayor a los \$2000. Se concluyó que 61% de los encuestados sí realizó un estudio de mercado para conocer su competencia antes de dar inicio con las operaciones de la empresa, el 39% restante no realizó dicho estudio. El 72% de los encuestados demuestra que sí tiene identificada su propuesta de valor en su empresa, 28% no lo identifican.

Según los resultados, el 77% de los encuestados tenían identificado su mercado potencial, el resto (23%) no lo tenían; 59% de los encuestados contestaron que su mercado potencial continúa siendo el mismo desde sus inicios, dejando 41% en respuesta negativa. Sólo 45% de los encuestados contaba con un plan de negocio desde antes de iniciar la empresa, el otro 55% no.

De entre las tres opciones de preparación de las empresas que se les dieron como opción de respuesta a los encuestados, 52% ya tenían una experiencia previa, 26% tomó algún curso para su preparación y 22% sólo asesorías; el método que más utilizan los encuestados para fijar sus precios es basándose en el mercado, al igual que el 35% fija los precios tomando en cuenta los costos y el mercado, 26% solamente se basa en los costos y 4% utiliza otro método.

De los emprendedores encuestados, 74% cuentan con un rango de entre 0 y 2 empleados en su empresa, 17% de entre 3 y 6 empleados, 4% de entre 7 y 10 empleados, mismo porcentaje que los que tienen más de 10 empleados. El

61% de los encuestados no cuenta con algún programa para capacitar a sus empleados y 39% sí cuenta con uno. El 74% de los empresarios encuestados no contó con alguna asesoría legal antes de iniciar sus operaciones, sólo 26% sí contaron con asesoría legal. De los encuestados, 78% no continúa con asesoría legal, y el 22% sí cuenta con alguna asesoría. El 91% de los encuestados no está involucrado en algún problema legal sobre su empresa, y 9% sí lo tuvo.

El 42% de los encuestados reportó que su pérdida económica fue menor al 5% de su capital, debido a que sí se involucraron en algún problema legal dentro de su empresa, el 38% obtuvo una pérdida del 20% de su capital, 13% de los encuestados obtuvo entre 5 y 10% de pérdida en su capital y 8% obtuvo una pérdida de entre el 11 y el 20% de su capital. El 78% de los encuestados no cuenta con todos los trámites legales para la operación de su empresa, y tan sólo 22% sí cuenta con ellos. La mayoría de los encuestados, 65%, cuenta con educación de nivel superior, 26% con media superior, sólo 9% cuenta con posgrado. El 91% de los encuestados sí desean cursar el siguiente nivel académico, y sólo 9% contestó que no desea darle continuidad a sus estudios. Entre las seis opciones que se les presentaron a los encuestado, al 43% le gustaría capacitarse en el área administrativa, a 26% en el área de mercadotecnia, 13% desearían el área de recursos humanos, 9% preferiría ingeniería, y empatan con 4% el área fiscal contable y la legal. El 61% de los encuestados sí contaron con algún tipo de asesoría educativa para dar inicio con su empresa, 39% no contó con ninguna asesoría educativa. Según las respuestas, el 64% de los encuestados afirma que sí leyó algún libro referente al emprendimiento o temas similares, 36% no leyó ningún libro.

El 52% de los encuestados no cuenta en el momento con ninguna asesoría administrativa para su empresa, el 48% sí cuenta con asesoría.

Se obtuvo que el 69% de los encuestados fueron hombres y el 31% mujeres.

En el 43% de las respuestas obtenidas cuentan con familiares trabajando dentro de sus empresas, y 57% no tienen familiares en sus empresas.

Sobre el estado civil que se registró en las respuestas, 59% son solteros y 41% casados.

De las respuestas obtenidas, 67% de los encuestados que contestó con estado civil casado respondió que el nivel académico de su pareja es superior, 20% tienen parejas con nivel académico medio, 7% con nivel de posgrado, y el 7% restante con nivel académico básico.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en la investigación realizada, quedan claros los factores principales que influyen en la apertura exitosa de una microempresa iniciada por egresados de la Facultad de Contaduría y Administración de la Facultad Autónoma de Chihuahua.

Recomendaciones:

- El nivel de conocimiento de la empresa y el mercado influyen en la capacidad de éxito. Es de suma importancia que al iniciar con un proyecto se cuente con un conocimiento amplio de lo que se quiere y a dónde se quiere llegar.
- Es primordial preparar un plan de negocios, buscar y plasmar datos reales; cuando se esté preparado el estudio de mercado se parte de unas cifras de mercado relacionadas. El principal objetivo de un plan de negocios sirve para reflexionar sobre algunos aspectos del negocio, sobre todo el financiero.
- Cuando se inicia con un negocio el capital con que se inicia suele ser moderado y las posibilidades de gastos amplias. Si el presupuesto está limitado por gastos fijos mensuales serán menores las posibilidades de invertir su capital restante en línea de negocio que, sobre la marcha, se ve con más potencial; una vez que se disponga de un producto o servicio se pueden asumir gastos fijos, hasta ese momento el capital se debe invertir, exclusivamente, en contratar ese producto. Resulta

fundamental saber qué instalaciones se van a necesitar y qué materiales se van a requerir para fabricar el producto o prestar el servicio.

- En la inversión inicial debería de haber una previsión de inversiones y gastos, con un porcentaje de imprevistos y un fondo de tesorería que permita afrontar imprevistos o cualquier gasto. Sirve como indicador para calcular cuánto se tiene que vender y como indicador para calcular cuánto se tiene que facturar, sabiendo de antemano cuántas horas se supone de trabajo y cuánto esfuerzo. Esto es importante porque es una primera aproximación. No se meta en gastos que no se hayan previsto.
- El entorno social-cultural del emprendedor es influyente en el fracaso. La experiencia profesional previa es siempre un valor añadido que hace que el negocio se convierta en una empresa más rápidamente. Es un acelerador del proyecto; en ocasiones es muy positivo, en otras genera una perversión de los conocimientos que se adquieren, una forma tradicional de hacer haciendo frente a la capacidad de innovación. La experiencia profesional en el área complementaria ofrece puntos de vista muy diferentes y aporta una red de contactos, una mayor capacidad comercializadora, porque el emprendedor, aparte de ser buen gestor y técnico, tiene que ser un buen comerciante.
- Contar con asesoría por parte de una institución pública o privada puede determinar el éxito. En la actualidad se cuenta con una amplia gama de opciones para emprender un negocio.
- La carencia de recursos económicos para iniciar. Es muy importante contar con una planeación financiera, saber cómo está el flujo de dinero. Esto es importante para no tener problemas después, como pagar nómina.
- Otro punto muy importante es contar con la seguridad de que se tiene a las personas capacitadas que el tipo de negocio requiere, así que, aunque suene utópico, hay que crear equipo, dirigir, liderar con

el ejemplo, definir objetivos claros, ayudar en todo lo que se pueda, marcar ritmos y conseguir que todos saquen lo mejor de sí mismos y sean y se sientan partícipes de la empresa.

Los empresarios carecen de cultura de prevención, lo cual los hace vulnerables a situaciones de inseguridad, así como a sanciones por parte de las diferentes instancias gubernamentales. Es importante resaltar que uno de cada cinco empresarios ha sido víctima de la delincuencia, y que de estos empresarios sólo uno de cada cuatro cuenta con sistemas de seguridad eficientes.

Los esfuerzos de instituciones públicas, privadas y educativas por mejorar el ecosistema emprendedor son muy destacables, con programas de gobierno de financiamiento y capacitación (INADEM, 2015), así como los foros de emprendimiento en los que exponen grandes empresarios, con casos de éxito que estimulan la capacidad de emprendimiento a nivel cultural, sin embargo no hay un seguimiento puntual al desarrollo de las nuevas empresas ni a la utilización de los recursos adquiridos, por lo que estas nuevas empresas quedan desprotegidas, sólo 4% de las empresas son auditadas para la revisión de la aplicación de los recursos, sin embargo no hay ningún programa de seguimiento a la aplicación de los planes de negocios desarrollados para la adquisición de los recursos.

El éxito de las nuevas empresas está determinado por el seguimiento en sus procesos y políticas y la aplicación de un plan de negocios eficiente. La mayoría de los emprendedores determina que su mayor problema es el recurso económico, pero se ha determinado que, una vez realizado un plan de negocios y proyecciones financieras viables, existen mecanismos muy accesibles para captar recursos económicos, gracias al apoyo del ecosistema emprendedor por parte de las instituciones gubernamentales y privadas, que en conjunto han desarrollado programas de apoyo eficientes, para lo cual se cuenta con instituciones educativas comprometidas, que apoyan a los emprendedores en la vinculación con las instituciones gubernamentales y sirven como mediadores y validadores de las propuestas de las nuevas empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bustamante, J. (2004). *Crecimiento económico, nuevos negocios y actividad emprendedora* (vol. 3).
- Calderón, V. (2014). *Banca de inversión Pyme*.
- Centro de Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2002). México.
- Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (2013). México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2015). *La esperanza de vida de los nuevos negocios en México*.
- Gobierno del Estado de Chihuahua (25 ago. 2016).
- Gobierno Federal (2013). México.
- Instituto Politécnico Nacional (IPN). (2013). México.
- Leucona, R. (2014). *Financiamiento para el desarrollo*.
- Ley de Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2002). México.
- Porter, M. (2015). *Las cinco fuerzas de Porter*.
- Programa Sectorial para el Desarrollo del Comercio y los Servicios del Estado de Chihuahua (2004-2010).
- Secretaría de Economía, Nafin, Conacyt (2013). México.
- Siller Blanco, F., Capelleras Segura, J.-I., y Kantis, H. (2009). *La seguridad privada en México: su normativa, Nuevas empresas en América Latina*.
- Suchil, O. (2013). *Red de incubadoras del Instituto Politécnico Nacional*.

# Política editorial de la revista



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

Son bienvenidos manuscritos originales e inéditos de tipo científico, tecnológico o humanístico, los cuales deberán estar escritos en un lenguaje accesible a lectores con formación profesional, atendiendo los principios de precisión, lógica y claridad. Para tal efecto, los artículos se acompañarán de una declaración que indique su carácter inédito y el compromiso de que, de ser aceptado, se ajustará a los términos que el Consejo Editorial dictamine. Todo trabajo recibido es revisado en primera instancia por el Consejo Editorial de la revista para asegurar que cumple con el formato y contenido establecido por la política editorial de *Excelencia Administrativa*. Una vez examinado, el consejo determinará su publicación.

## LINEAMIENTOS GENERALES

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

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

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

## REQUISITOS PARA PUBLICAR

Los autores (autor y dos coautores) entregarán una versión electrónica del manuscrito en el buzón electrónico *fcarevista@uach.mx* o *fcainvestigación2015@gmail.com*. El autor y coautores deberán firmar una carta de autoría y entregarla personalmente en las oficinas del Departamento de Investigación de la Secretaría de Investigación y Posgrado (teléfono 442-0000, extensiones 6623 y 6609). Todo manuscrito deberá acompañarse con la carta de autoría firmada por todos los autores, cuyo formato es proporcionado en el mismo Departamento de Investigación. En la carta deberá indicarse el orden de coautoría y el nombre del autor responsable del contacto para facilitar la comunicación con el editor en jefe. Esta carta debe incluir datos completos de su domicilio, número telefónico y dirección electrónica.

### Formato

El manuscrito científico tendrá una extensión máxima de 20 cuartillas, incluyendo figuras y cuadros, sin considerar la página de presentación. Para su escritura se utilizará procesador para plataforma PC compatible con Word

para Windows XP o versiones más recientes de Windows. Todo el texto se preparará con letra Times New Roman de 12 puntos, escrito a espacio y medio y numerando páginas, cuadros y figuras (se recomienda la notación arábica y decimal).

## Contenido

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

Las categorías pueden ser alguna de las siguientes:

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

### *1. Artículo científico*

Trabajo completo y original de carácter científico o tecnológico cuyos resultados se obtuvieron de investigaciones desarrolladas por los autores en algunas áreas del conocimiento conducidos en la Facultad de Contaduría y Administración de la UACH. El manuscrito deberá estructurarse preferentemente de acuerdo con los siguientes apartados:

- Título.
- Autor(es).
- Resumen.
- Palabras clave.
- Introducción.
- Materiales y métodos
- Resultados y discusión.

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

## 2. *Nota científica*

Es de menor extensión que el artículo (máximo 10 cuartillas a espacio y medio, incluyendo cuadros y figuras). La nota científica debe contener:

- Título.
- Autor.
- Resumen y palabras clave.
- Introducción.
- Materiales y métodos.
- Resultados y discusión.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Bibliografía.

Sin embargo, su redacción será corrida de principio a final del trabajo; esto no quiere decir que solo se suprimirán los subtítulos, sino que se redacte en forma continua y coherente.

## 3. *Ensayo científico*

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

- Título.
- Autor(es).
- Resumen.
- Palabras clave.
- Introducción.

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

#### 4. *Reseña crítica*

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

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

##### *Ejemplo:*

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

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

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

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

## CONSIDERACIONES GENERALES

1. El título se redactará hasta con un máximo de 15 palabras y estará relacionado con el objetivo del trabajo de investigación propuesto. Que describa el contenido clara, exacta y concisamente.
2. Deberá consignarse el nombre completo de los autores, nacionalidad, grado académico, adscripción laboral y buzón de correo electrónico.
3. En un máximo de 120 palabras (ó 10 renglones), el resumen reseñará la justificación, objetivos y una breve descripción de la metodología empleada. Se pueden anotar los resultados relevantes y, de ser posible, enfatizar el significado estadístico, además de describir la conclusión general del trabajo. Deberá presentarse tanto en español como en inglés.
4. Después del resumen se anotarán alfabéticamente tres o cuatro palabras clave, diferentes a las del título, que ayuden a indexar y clasificar el trabajo de acuerdo con su contenido. Deberá presentarse tanto en español como en inglés.
5. Sin dejar de reconocer y respetar la amplia y diversa variedad de formas de citar las referencias bibliográficas, la revista *Excelencia Administrativa* utilizará el sistema Harvard-APA. En términos generales se hará la cita siguiendo el esquema “Autor, año de edición, núm. de página”; ejemplo: “(Senge, 1999, p. 77)”. Toda la literatura citada y consultada deberá anotarse al final del artículo en orden alfabético. La diversa grafía de las fuentes bibliográficas y su manera de citarse puede ser consultada en la página electrónica <http://www.referencing.port.ac.uk/>, perteneciente a la Universidad de Portsmouth en Inglaterra.
6. Los cuadros de datos se numerarán progresivamente con números arábigos y deberán referenciarse dentro del texto. Las figuras se numerarán de manera independiente de los cuadros de datos. Las figuras comprenden todo tipo de gráficos: gráficas, cuadros sinópticos, esquemas, dibujos, planos, mapas, etcétera.

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

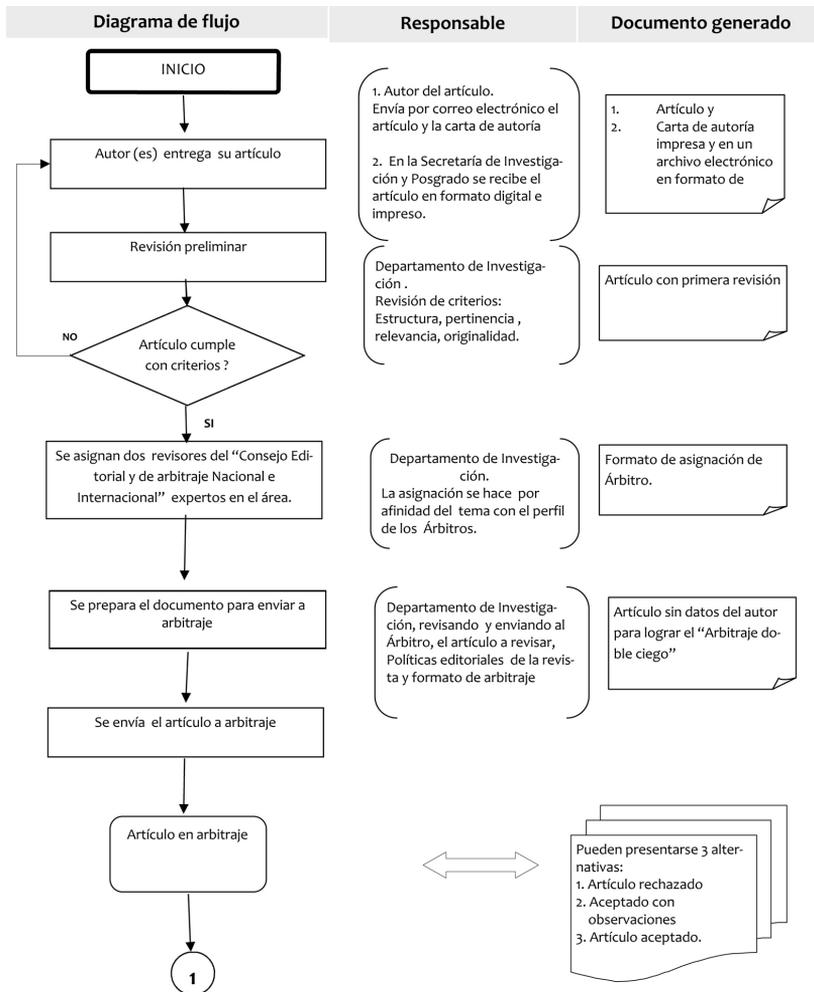
Si bien se procurará respetar el título de los artículos, el Consejo Editorial se reserva el derecho de modificarlo para fines de claridad.

Para mayores informes:

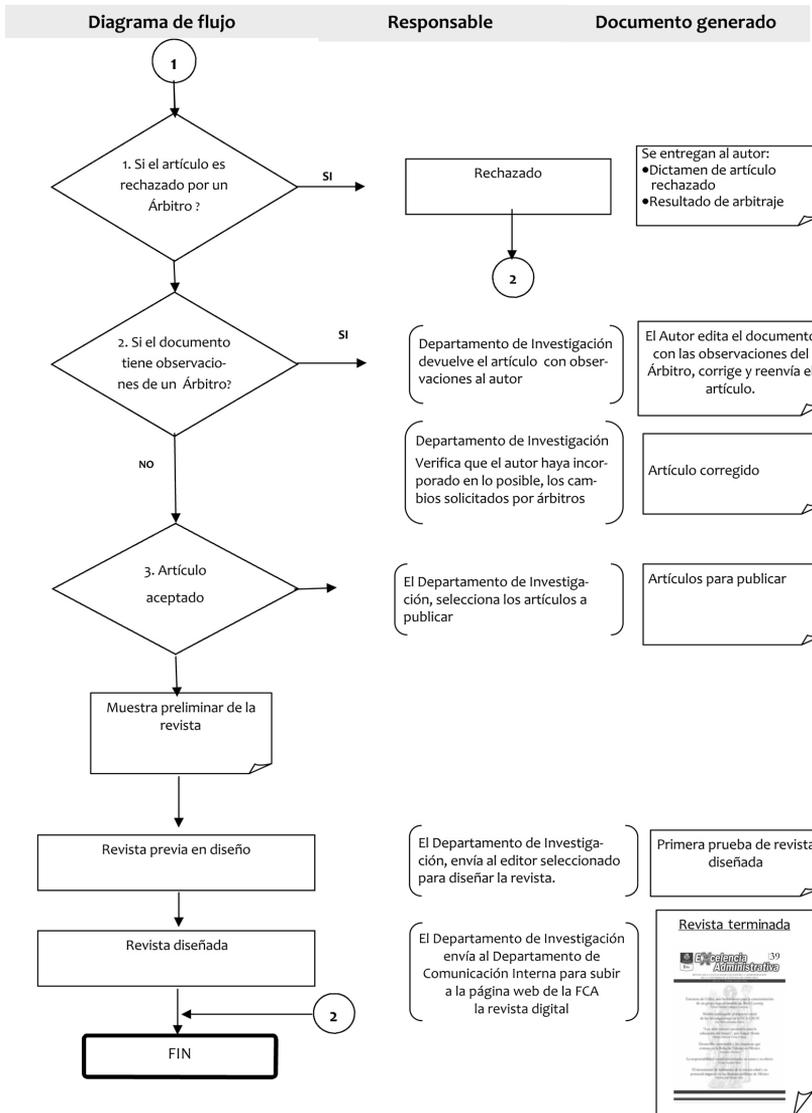
Tel. 442 00 00 ext. 6623 y 6609

Correo electrónico: [fcarevista@uach.mx](mailto:fcarevista@uach.mx).

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



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





*“Forjando el futuro  
con excelencia”*