



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CAMPUS VIII - COMITÁN

# CONGRESO NACIONAL DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN 2019



Coordinación y Compilación:

Tlillalcapatl Gómez Carreto

Compiladores:

Julio César Ríos Argüello

Darinel Hdez. Guzmán

ISSN: 2395-9703

**Congreso Nacional de Contaduría y Administración**, Año 3, Número 3, Enero-Diciembre 2019, Publicación editada por la Universidad Autónoma de Chiapas, Boulevard Belisario Domínguez Kilómetro 1081, Colonia Terán, C.P. 29050, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; México. (963)6325030, [www.cienciasadministrativas.unach.mx](http://www.cienciasadministrativas.unach.mx), [unachcomitan@hotmail.com](mailto:unachcomitan@hotmail.com). **Editor Responsable: Mtro. Julio Cesar Rios Argüello, Reserva de Derechos al uso exclusivo No. 04 – 2014 – 111113164700 - 203, ISSN: 2395-9703** ambos otorgados por el Instituto Nacional de Derechos de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Comité Editorial de la Facultad de Ciencias Administrativas Campus VIII, 36ª. Calle Sur Poniente No. 50, Col. Mariano N. Ruíz, Fecha última de modificación, noviembre 2019.

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 de la Universidad Autónoma de Chiapas.

**Nota: Dictamen previo autorizado**

**Por INDAUTOR No. 04-2014-090906331600-01**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Campus VIII – Comitán  
Octubre de 2019

## **DIRECTORIO**

Dr. Carlos Faustino Natarén Nandayapa  
***Rector***

Dra. María Eugenia Culebro Mandujano  
***Secretaria General***

Dra. Leticia del Carmen Flores Alfaro  
***Secretaria Académica***

C.P. Roberto Cárdenas de León  
***Secretario Administrativo***

Dr. Manuel Iván Espinosa Gallegos  
***Director General de Planeación***

Dr. Gonzalo López Aguirre  
***Director General de Extensión Universitaria***

Dra. María Eugenia Guadalupe Rodríguez Galván  
***Directora General de Investigación y Posgrado***

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CAMPUS VIII, COMITÁN.

Dr. Roberto Carlos Mijangos Sánchez  
***Director***

Dra. Rocío del Carmen Escandón Domínguez  
***Secretaria Académica***

Dr. Jorge Alejandro Rivas Castillejos  
Secretario Administrativo

Lic. Adolfo Altuzar Figueroa  
***Coordinador de Extensión Universitaria***

Dra. Tlillalcapatl Gómez Carreto  
***Coordinadora de Investigación y Posgrado***



## COORDINACIÓN

Tlillalcapatl Gómez Carreto

## COMPILADORES



Tlillalcapatl Gómez Carreto

Julio Cesar Rios Argüello

Darinel Hernández Guzmán

## Contenido

<b>Estudio de la actitud emprendedora en estudiantes universitarios: un análisis de las características emprendedoras personales</b> .....	4
Resumen.....	5
Introducción .....	7
Métodos y materiales de investigación .....	13
Resultados .....	14
Conclusiones.....	22
Referencias .....	23
<b>Factores que promueven la innovación tecnológica en una empresa automotriz</b> .....	26
Resumen.....	27
Introducción .....	29
Innovación tecnológica .....	29
Gestión del conocimiento .....	31
Organizaciones que aprenden y la gestión del cambio.....	33
Materiales y métodos de investigación .....	36
Resultados .....	38
Conclusiones.....	44
Referencias .....	48
<b>“Aplicación del Modelo de Educación Dual del TecNM: Experiencia en el Hotel Bolom Ajaw en Comitán de Domínguez, Chiapas, México”</b> .....	49
Resumen:.....	50
Introducción .....	52
Material Y Métodos .....	54
Resultados .....	55
Conclusiones.....	63
Referencias .....	66
Fuentes Electrónicas .....	67
<b>Percepción del Proceso de Reclutamiento de Personal desde la Perspectiva de los Aspirantes; Caso de estudio: Empresa Mediana de Impresión de Artículos en Chihuahua</b> .....	68
Resumen.....	69
Introducción .....	71
Antecedentes.....	72

Problema de investigación .....	73
Objetivo general .....	73
Objetivos específicos.....	73
Justificación .....	74
Marco Teórico y Conceptual.....	74
Materiales y Método de Investigación.....	80
Resultados (Análisis Y Discusión) .....	81
Validación de la variable.....	86
Conclusiones y Recomendaciones .....	87
Bibliografía.....	89
<b>Evaluación del Clima Laboral en Empresas Pymes Familiares; Caso de estudio: Cinco Empresas de la Ciudad de Chihuahua.....</b>	<b>92</b>
Resumen.....	93
Introducción .....	95
Problema de investigación .....	96
Objetivo general .....	97
Objetivos específicos.....	97
Justificación del estudio .....	97
Marco Teórico y Conceptual.....	98
Materiales y Método de Investigación.....	101
Resultados (Análisis y Discusión) .....	102
Conclusiones y Recomendaciones .....	112
Referencias .....	114

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CAMPUS VIII-COMITÁN**

**VI Congreso  
Nacional**  
**Contaduría y Administración**

**29, 30 y 31 de OCTUBRE 2019**  
**MÉXICO**

**PARTICIPANTES**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE HIDALGO

**PONENCIA**

**Estudio de la actitud emprendedora en estudiantes universitarios: un  
análisis de las características emprendedoras personales**

**MESA**

**1. Actividad empresarial para el desarrollo local de México**

**AUTORES**

**Lic. Diana Soledad Guzmán Pérez**  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
Instituto de Ciencias Económico Administrativas  
dianasolmx@gmail.com

**Dr. Tirso Javier Hernández Gracia**  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
Instituto de Ciencias Económico Administrativas  
thernan@uaeh.edu.mx

Autor de correspondencia:  
**Diana Soledad Guzmán Pérez**

## **Estudio de la actitud emprendedora en estudiantes universitarios: un análisis de las características emprendedoras personales**

### **Resumen**

El emprendimiento se ha considerado un generador del desarrollo económico y social, debido a la insuficiente oferta de trabajo actual y a la desbordada demanda de fuentes de empleo. Cabe mencionar que el desempleo ha sido un detonante importante para tomar la decisión de emprender, aunado a esto, la creación de empleos no es proporcional al número de egresados universitarios. La presente investigación tiene como objetivo conocer la actitud emprendedora en estudiantes universitarios mediante el análisis de las características personales tanto sociodemográficas como emprendedoras con el propósito de generar un perfil emprendedor de los encuestados. Es importante señalar que el estudio es cuantitativo, descriptivo y transversal, utilizando el instrumento de medición llamado CEP (Características Emprendedoras Personales) diseñado por Briasco en 2014. La población fue de 30 estudiantes, de la Licenciatura en Administración de una universidad privada de educación superior. Los principales resultados obtenidos describen que el 63% de los universitarios alguna vez han pensado en emprender o han intentado crear su propia empresa, así mismo el 47% señaló que la influencia de familiares empresarios es un motivante importante para continuar con el legado familiar o crear un negocio propio y finalmente los encuestados presentan un nivel alto en los rasgos orientados hacia la actitud de fijar metas y la autoconfianza de que pueden tener éxito en cualquier actividad que se propongan, pero esperan aprender y experimentar otras actitudes para tener un perfil emprendedor adecuado.

### **Abstract**

Entrepreneurship has been considered a generator of economic and social development, due to the insufficient supply of current work and the overwhelmed demand for sources of employment. It should be mentioned that unemployment has been an important trigger to make the decision to undertake, coupled with this, job

creation is not proportional to the number of university graduates. The purpose of this research is to know the entrepreneurial attitude in university students by analyzing the personal characteristics both sociodemographic and entrepreneurial in order to generate an entrepreneurial profile of the respondents. It is important to note that the study is quantitative, descriptive and transversal, using the measuring instrument called CEP (Personal Entrepreneurship Characteristics) designed by Briasco in 2014. The population was 30 students, from the Bachelor of Administration of a private university of higher education . The main results obtained describe that 63% of university students have ever thought about starting or trying to start their own business, and 47% said that the influence of family business owners is an important motivator to continue with the family legacy or create a business of its own and finally the respondents present a high level in the traits oriented towards the attitude of setting goals and the self-confidence that they can succeed in any activity they set out, but expect to learn and experience other attitudes to have an adequate entrepreneurial profile.

**Palabras clave:** Actitud emprendedora, estudiantes universitarios, emprendimiento, educación, perfil emprendedor.

**Keywords:** Entrepreneurial attitude, university students, entrepreneurship, education, entrepreneurial profile.

## Introducción

El concepto de emprendimiento ha tomado mayor fuerza en las últimas décadas, debido a que ha sido un generador del desarrollo económico y social. Se asocia con la creación de empresas ya que representa una de las fuentes de progreso en la sociedad actual, lo que ha generado inversiones en la economía local, creando nuevos empleos y aumentando la competitividad e innovación (Salinas & Osorio, 2012). Se añade que la inserción en el mercado laboral a través del emprendimiento o el autoempleo, representa una vía para la producción de bienes y servicios innovadores (Canales, Román, & Ovando, 2017). Como antecedente, Espíritu y Sastre (2011) mencionan que el tema de emprendimiento surgió en los años setenta del siglo pasado, pero que fue en los Estados Unidos a principios de los años ochenta que adquirió un verdadero interés por desarrollarse obteniendo un reconocimiento total durante la década de los noventa.

El desempleo también ha sido un detonante importante para tomar la decisión de emprender. En poco más de 2 años a la fecha, México ha alcanzado su nivel más alto de desempleo (García, 2019). De acuerdo a las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019), en marzo de este año la tasa de desempleo nacional ascendió a 3.6% de las personas económicamente activas, además resalta que la informalidad laboral ha aumentado, ya que de cada 100 personas que realizan un trabajo, 57 operan en la informalidad. Aunado a esto, la creación de empleos no es proporcional al número de egresados universitarios, por lo que el desempleo ha ido en aumento en este sector de la población (Homs, 2017) y la vocación que aún se sigue generando en las universidades es preparar a los estudiantes para ser empleados, en lugar de emprender o generar su propio medio laboral.

Desarrollar la capacidad emprendedora como solución para combatir el desempleo es viable, pero el efecto no es inmediato, ya que se requiere de conocimientos y

preparación (Audretsch & Keilbach, 2005). Por lo que es deseable la capacitación y asesoramiento durante la formación de una empresa, siguiendo una metodología de proyectos empresariales (García, Ordoñez, & Avilés, 2016). En el mismo sentido, Angelelli y Prats (2005) mencionan que el emprender genera un impacto positivo sobre el crecimiento económico y por el ende un incremento en las ofertas de empleo, añade Isbenberg (2010) que estos resultados se trabajan en un periodo a mediano y largo plazo.

También ha surgido el dilema si el emprendedor nace o se hace, Martínez (2016) señala que la experiencia, la formación, la educación junto con el conjunto de rasgos psicológicos pueden caracterizar a un emprendedor, por otra parte, menciona que la experiencia no es un factor condicionante para emprender, ya que se las iniciativas de emprendimiento cada vez son mayores en los jóvenes, recurriendo a esta actividad como un medio para crear su propio empleo y ser independientes.

Las iniciativas de emprendimiento surgen de la forma de pensar y actuar vinculadas a la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades (Carlos Ornelas, Contreras González, Silva Olvera, & Liquidano Rodríguez, 2015). Las personas mediante su esfuerzo, inquietud y decisión constituyen el inicio de un negocio, surgiendo así la figura del emprendedor, por lo que es importante identificar que actitudes o características lo llevan a tomar la iniciativa de crear su propia empresa.

Mico (2015) sugiere analizar si las personas están capacitadas y tienen las habilidades necesarias antes de decidir emprender, por su parte, Alcaraz (2015) menciona que un emprendedor debe poseer un perfil con determinadas características que le permitan mostrar competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos.

En el ámbito académico, Thursby y Fuller (2019) señalan que la formación de emprendedores debe darse en los diferentes niveles de educación superior, en licenciatura, maestría y doctorado, teniendo relación la educación y la creación de empresas. Por su parte, Krauss (2011) menciona que una de las funciones de las instituciones educativas es identificar y fomentar a los universitarios que pueden llegar a ser empresarios, es por ello que se debe impulsar el desarrollo de las actitudes emprendedoras de forma que siendo graduados decidan emprender y contribuyan al desarrollo económico del país. En este sentido, se intuye que los estudiantes universitarios con formación en negocios o administración empresarial tienen una mayor intención de emprender, además de estar influenciados por otros factores como la presencia de familiares empresarios o sus características sociodemográficas.

Se han realizado estudios relacionados a identificar y analizar las características emprendedoras en estudiantes, se puede citar el trabajo realizado por Carlos (2015), contemplando el análisis de siete dimensiones: autoconfianza, comportamiento innovación, motivación de logro, autoeficacia emocional, liderazgo, proactividad y tolerancia a la incertidumbre, que en su conjunto contrastan la actitud emprendedora de estudiantes de hijos de padres autoempleados respecto a los padres no autoempleados, recolectando los datos de una muestra de una institución de educación media del Estado de Aguascalientes, obteniendo como resultado que los estudiantes de hijos de madres autoempleadas presentaron una actitud emprendedora más alta que los de madres no autoempleadas, añade que en la comparación basada en el autoempleo de los padres la diferencia fue significativamente menor.

Por su parte, Pedrosa (2015), desarrolló un Test Adaptativo Informatizado (TAI) que permita evaluar los rasgos de personalidad emprendedora en jóvenes, utilizando nueve rasgos específicos: motivación de logro, toma de riesgos, innovación, autonomía, locus de control tanto interno como externo, tolerancia al estrés,

autoeficiencia y optimismo, teniendo como resultado el primer TAI, que, hasta la fecha, evalúa este constructo.

Así mismo, Espíritu y Sastre (2011) presentaron un estudio sobre la actitud emprendedora en estudiantes de una comunidad universitaria ubicada en Madrid, España, cuyo objetivo fue identificar las características que se relacionan con el espíritu emprendedor que a su vez conllevan a la creación de empresas. Señalan que las características básicas que debe poseer cualquier persona que desea emprender una actividad empresarial, deben ser manifestadas en todo momento en la gestión que realiza, las cuales están agrupadas en 4 rubros: los valores personales (auto-trascender, conservación, apertura al cambio y auto-engrandecimiento), también contemplan en otro grupo los rasgos psicológicos, las características sociodemográficas (edad, género, ámbito de desarrollo, antecedentes familiares, experiencia laboral) y por último incluyen la formación en el desarrollo académico y profesional, así como la formación en la creación de empresas. Añaden que, para ser empresario es importante el deseo, la manifestación, el interés, la aspiración, que vaya acompañado de un motivo fuerte, importante y legítimo de emprender y desarrollar una actividad, así como poseer el conocimiento y capacidad en el campo al que se dedicará, ya que trabajará con elementos diferentes e interdisciplinarios. Después de aplicar el instrumento de medición a una muestra de estudiantes universitarios obtuvieron entre los resultados más relevantes que la existencia de familiares empresarios o autoempleados en los estudiantes, influirá positivamente en su actitud emprendedora. La experiencia previa adquirida en trabajos anteriores, influirá en su actitud emprendedora. Los estudiantes que muestran un alto grado de valor superior en conservación, no presentarán necesariamente mayores posibilidades de crear su propia empresa y la participación de los estudiantes universitarios en las materias y cursos sobre creación de empresas, influirá positivamente en su intención emprendedora.

Krauss (2011) también realizó un estudio similar en la Universidad Católica del Uruguay (UCU), donde analiza las actitudes emprendedoras de estudiantes universitarios pertenecientes a carreras empresariales y los cambios que tienen desde que ingresan a la universidad hasta que han cumplido tres años de experiencia académica. Analizando el perfil del emprendedor universitario desde cinco dimensiones: necesidad de logro, autoestima, innovación, control interno y asunción de riesgo. Llegando a la conclusión que los universitarios con padres emprendedores y estudiantes que trabajan tienen una mayor actitud emprendedora global, pero disminuye su capacidad emprendedora a partir del primer año de experiencia académica, las actitudes que más se redujeron son la necesidad de logro y control interno.

Mora (2011) presentó un estudio, de una muestra de profesionales egresados de la Universidad Jorge Tadeo Lozano (UJTL) sede Bogotá, Colombia, sobre las actitudes emprendedoras con profesionales que crearon una empresa, en el cual describe y analiza conductas, pensamientos y sentimientos relacionados con el perfil emprendedor, utilizó las variables de necesidad de logro, innovación, control percibido interno, autoestima y propensión al riesgo. Los resultados a los que llegó evidencian una vinculación profunda de los emprendedores con sus creencias que los llevan a actuar y sentir de forma que asumen riesgos medidos, tienen el control de lo que llevan a cabo, se sienten satisfechos consigo mismos, están en permanente búsqueda de la innovación y tienen una elevada motivación de logro.

La actitud emprendedora se encuentra condicionada por factores contextuales, culturales, sociales, económicos y personales. Que da como resultado un perfil determinado por rasgos de personalidad que definen a los emprendedores (Pedrosa, 2015). La actitud emprendedora puede definirse como una conducta permanente para administrar los recursos que se tienen y con ellos realizar actividades productivas (Quintero, 2007).

Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo conocer la actitud emprendedora en estudiantes universitarios mediante el análisis de las características personales tanto sociodemográficas como emprendedoras con el propósito de generar un perfil emprendedor de los encuestados.

Dicho trabajo se realizó mediante el análisis de las características sociodemográficas (edad, género, experiencia laboral, familiares empresarios y ámbito de desarrollo) así como de las características emprendedoras personales que a continuación se describen:

1. Búsqueda de oportunidades se refiere a explorar panoramas y escenarios donde se pueda realizar una acción de emprendimiento (Krauss, 2011).
2. Persistencia es el tiempo y esfuerzo que se dedica para encontrar oportunidades y soluciones hasta conseguir lo que se propone (Briascó, 2014).
3. Cumplimiento de compromisos, se refiere a entregar en tiempo y forma los trabajos o actividades asignadas (Briascó, 2014).
4. Autoexigencia de calidad se refiere a llevar a cabo tareas o actividades de excelencia, con la mejor presentación y contenido. (Briascó, 2014).
5. Correr riesgos en el camino del emprendimiento se encontrará obstáculos y fracasos, aun así, se está consciente de ello por lo que se tiene que valorar y enfrentarlo (Mico, 2015).
6. Fijar metas, proyecta planes de trabajo y objetivos para desarrollar, tiene una visión de crecimiento (Briascó, 2014).
7. Conseguir información, se informa y acude a expertos. El emprendedor se interesa por conocer todos los aspectos que rodean el trabajo de hacer negocios (Mico, 2015).
8. Planificación sistemática, se refiere a tener desarrolladas las cualidades de dirección y organización, basadas en el conocimiento y experiencia, para mantener una cohesión del equipo de trabajo y la firmeza del proyecto (Mico, 2015).

9. Persuasión, se relaciona con el esfuerzo de trabajo, el emprendedor se apoya en personas que son influyentes y positivas, así mismo, genera que personas a su alrededor apoyen sus recomendaciones y acciones para beneficio de todos. (Krauss, 2011).
10. Autoconfianza. es cuando la persona tiene la seguridad en sus capacidades como medio para conseguir lo que se propone, sabe que encontrará obstáculos, pero podrá superarlos (Carlos Ornelas, Contreras González, Silva Olvera, & Liquidano Rodríguez, 2015).

La importancia de realizar esta investigación es con la finalidad de ofrecer a la institución objeto de estudio un perfil de sus estudiantes de la Licenciatura en Administración en relación con su actitud emprendedora, a través del cual se puedan instrumentar estrategias mediante una serie de actividades y/o actualización de su programa educativo, encaminadas al reforzamiento y fomento de una cultura emprendedora, que incentive la creación de empresas.

### **Métodos y materiales de investigación**

El diseño metodológico del trabajo corresponde a una investigación con enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal, a través del instrumento de medición creado por Irma Briasco en 2014 llamado Características Emprendedoras Personales (CEP). Primero se presentan nueve preguntas relacionadas a las características sociodemográficas que analizan la edad, género, experiencia laboral, familiares empresarios y ámbito de desarrollo de los estudiantes universitarios.

El CEP es un cuestionario integrado por 55 reactivos, que evalúan las diez características o actitudes emprendedoras personales las cuales son: búsqueda de oportunidades, persistencia, cumplimiento de compromisos, auto exigencia de calidad, correr riesgos, fijar metas, conseguir información, planificación sistemática,

persuasión y autoconfianza. La escala utilizada es de tipo Likert de 5 grados, donde significan: 1=nunca, 2= raras veces, 3= algunas veces, 4= generalmente y 5= siempre. Después de registrar las puntuaciones obtenidas de las características, se llega a un resultado interpretando para cada una de ellas un nivel alto o superior, nivel medio o moderado, o un nivel débil.

La población objeto de estudio está constituida por 30 estudiantes de la Licenciatura en Administración de una institución privada de educación superior donde se aplicó el censo, que se encuentra ubicada en el municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo. Cabe mencionar el sistema educativo de la universidad es flexible en cuanto al horario, ya que los alumnos acuden a clases presenciales los días viernes y sábado, teniendo los demás días para realizar actividades de trabajo o personales. El número de estudiantes por salón de clase es en promedio de 10 alumnos, para que la atención sea personalizada.

## Resultados

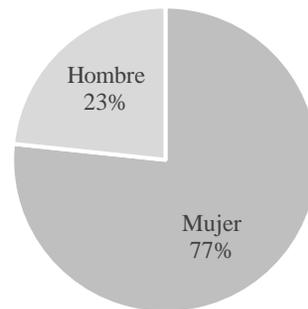
Respecto a las características sociodemográficas, primero se analizan los aspectos personales (tabla 1), se puede observar que el porcentaje de mujeres universitarias es mayor con respecto al de los hombres, predominando con 77% (gráfico 1). Los rangos de edad están considerados desde los 20 años hasta los 60 años, se puede apreciar que el rango que predomina con el 53%, es el que oscila entre los 31 y 40 años, seguido por aquellos estudiantes que tienen alrededor de 41 a 50 años representando el 23%. Estos rangos de edad son comprensibles debido a que se relacionan con el modelo educativo de la universidad, ya que como se mencionó anteriormente el horario es flexible y orientado a que los estudiantes puedan realizar otras actividades o se estén dedicando a otras labores. También se supone que, debido a su edad, hayan dejado de estudiar en un sistema escolarizado y ahora quieran retomar sus estudios con esta modalidad.

Tabla 1. Análisis de aspectos personales en los universitarios

Característica	Niveles	Porcentajes
Genero	Mujeres	77%
	Hombres	23%
Edad	20 a 30 años	13%
	31 a 40 años	53%
	41 a 50 años	23%
	51 a 60 años	10%

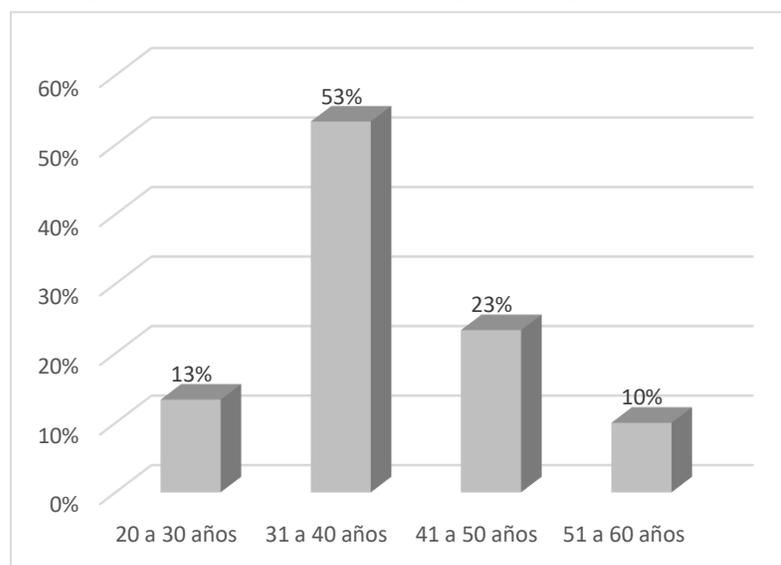
Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta realizada

Gráfica 1. Genero de los estudiantes universitarios encuestados



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta realizada

Gráfica 2. Edad de los estudiantes universitarios encuestados



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta realizada

La experiencia laboral (tabla 2) demuestra que el 90% de los estudiantes si ha trabajado o se encuentra trabajando y solo el 10% no ha trabajado. Este dato es relevante ya que demuestra que han adquirido conocimientos y obtenido practica en determinadas actividades. En cuanto al número de años trabajados el rango que predomina es de 6 a 10 años representado por el 33%, muy cerca se encuentra el 23% que pertenece aquellos estudiantes que han trabajado de 11 a 15 años y el 20% de aquellos que han laborado de 1 a 5 años. El número de empresas en las que han trabajado los alumnos, como puede observarse resulta ser baja, ya que con el 33% han laborado en una empresa, seguido por el 23% que constituye a aquellos alumnos que han trabajado en dos empresas, estos últimos datos reflejan que tienen una estabilidad laboral, ya que permanecen en un solo empleo. Por último, respecto a la formación empresarial, el área en la que ha trabajado casi la mitad de la muestra, son en actividades relacionadas a la Dirección o Administración, las funciones de Recursos Humanos y Atención a clientes tienen el mismo porcentaje del 10%, trabajo social con el 7% y otros empleos en los que se han desempeñado con el 27%, de los mencionados destacan actividades de almacén, limpieza, educación y salud.

Tabla 2. Análisis de la experiencia laboral

<b>Característica</b>	<b>Niveles</b>	<b>Porcentajes</b>
Experiencia laboral	Si han trabajado	90%
	No han trabajado	10%
Número de años trabajados	Ninguno	10%
	1 a 5 años	20%
	6 a 10 años	33%
	11 a 15 años	23%
	16 a 20 años	3%
	más de 20 años	10%
Número de empresas en las que han trabajado	Ninguna	10%
	1 empresa	33%

	2 empresas	23%
	3 empresas	20%
	más de 4 empresas	13%
Áreas en las que se han desarrollado	Dirección / Administración	47%
	Recursos Humanos	10%
	Atención a clientes	10%
	Trabajo social	7%
	Otros	27%

**Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta realizada**

Se han obtenido los estadísticos descriptivos de la muestra (tabla 3), se puede notar que la edad promedio (media) es de 38.5 esto coincide con el porcentaje del 53% donde los estudiantes tienen entre 31 y 40 años de edad. Así mismo la mediana fue de 37 años como la edad que más se repitió fue de 33 años. El número de años trabajados tiene una media de 10.8 años, igualmente concuerda con los porcentajes del 33% y 23% de los rangos de 6 a 10 años y de 11 a 15 años respectivamente. El número de empresas en las que han trabajado ha sido en promedio de 1.9, este dato tiene relación con los porcentajes que predominaron ya que representaron más del 50% en su conjunto aquellas categorías de 1 a 2 empresas en las que han trabajado los encuestados.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de las características de edad y experiencia laboral

Característica	Media	Mediana	Moda	Desviación típica
Edad	38.5	37	33	8.27
Número de años trabajados	10.8	10	10	8.08
Número de empresas en las que se ha trabajado	1.9	1.5	1	1.46

**Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta realizada**

En la tabla 4 se aprecia que el 63% de la muestra si ha tenido la intención de emprender, por el otro lado el 37% no ha iniciado o pensado en tener su propia empresa. Analizando la influencia que tienen los familiares en los encuestados, respondió el 47% que, si tiene algún familiar emprendedor o dueño de alguna empresa, por el contrario, el 53%, que es en su mayoría, no tienen la influencia de alguna familiar que se dedique a administrar su propio negocio. De los estudiantes que respondieron que, si tienen un familiar empresario o emprendedor, mencionaron que la mayoría son sus tíos o padres, que en conjunto representan el 58%, con esto se supone que la influencia de emprender puede llegar de aquellos familiares que son mayores de edad que los encuestados, viéndolos como un ejemplo a seguir.

Tabla 4. Acercamiento con el tema de emprendimiento

Característica	Niveles	Porcentajes
Han iniciado o tenido alguna acción de emprendimiento	Si	63%
	No	37%
Tiene algún familiar emprendedor o dueño de alguna empresa	Si	47%
	No	53%
Familiares emprendedores o empresarios	Tíos	29%
	Primos	21%
	Padres	29%
	Hermanos	7%
	Varios familiares	14%

**Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta realizada**

Los resultados obtenidos de las actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios (tabla 5) se divide en nivel alto, medio o débil. Se aprecia que la mayoría de las actitudes tiene un nivel medio, representadas con un porcentaje

mayor al 50%, las cuales son: búsqueda de oportunidades, persistencia, cumplimiento de compromisos, auto exigencia de calidad, correr riesgos, conseguir información, planificación sistemática y persuasión.

La búsqueda de oportunidades tiene un porcentaje del 63%, es decir, la mayoría de los universitarios intenta desligarse del trabajo rutinario y fijo para buscar desafíos y nuevas oportunidades. Además, se aventuran hacer cosas diferentes, a encontrar perspectivas y nuevas formas de llevar a cabo determinadas acciones, con el fin de buscar ventajas o aumentar sus beneficios, esto los motiva a emprender. La actitud de persistencia y el conseguir información tienen porcentajes similares en cuanto al nivel alto y medio, lo que representa que los estudiantes dedican tiempo en encontrar la solución a los problemas, mediante la búsqueda de información en varias fuentes o acuden con expertos en el tema. También involucra explorar formas de realizar las funciones o tareas, lo cual implica dedicar tiempo y esfuerzo para llevarlas a cabo, sin importar los obstáculos o dificultades que se presenten.

El cumplimiento de compromisos tiene un alto porcentaje en el nivel medio, representado con el 80%, lo cual significa que los alumnos tienen la actitud de alcanzar sus objetivos, con el apoyo de sus capacidades y el aprendizaje de sus errores. Terminando en tiempo y forma el trabajo establecido.

Resaltan en los universitarios las actitudes de fijar metas y la autoconfianza ya que tienen el nivel más alto respecto a las demás, representadas con el 73% y 57% respectivamente. Se puede decir que invierten tiempo en decidir y plantearse actividades por realizar, les gusta pensar en el futuro e idearse acciones que contribuyan a incrementar sus posibilidades de éxito. Así como tienen la intención de fijarse metas, también tienen la autoconfianza de que las llevarán a cabo. Confían en que pueden tener éxito en cualquier actividad que se propongan, porque se consideran competentes antes los diversos retos sociales, organizaciones y

personales. Pero las actitudes de correr riesgos y planificación sistemática se encuentran en un nivel medio, para hacer un trabajo en conjunto estas últimas actitudes deberían estar en el mismo nivel alto, entendiéndose que si están seguros de su capacidad entonces están dispuestos a realizar acciones arriesgadas, con alta incertidumbre o lo que otros no se atreven hacer. Aunque también es importante considerar las posibilidades de éxito o fracaso, saber cuándo se puede rescatar o actuar en determinada situación. Aunado a que, con una adecuada planeación, prediciendo problemas, considerando alternativas de solución, ventajas y desventajas se puede prevenir errores o fracasos.

Por último, las actitudes de autoexigencia de calidad, persuasión y redes de apoyo tienen un porcentaje alrededor del 10% en el nivel débil, para lo cual se debe poner atención a estas dos características, para que no solo se fijen metas sino además se cumplan con acciones contundentes y con el mejor rendimiento, indicando que el trabajo difícil no solo se puede lograr sino también superar. Por su parte, persuadir a las personas para que actúen frente a los problemas y busquen soluciones que beneficien a todos, así como aliarse de personas competentes, estableciendo una red de contactos de profesionales que contribuyan al logro de objetivos.

Tabla 5: Análisis de las actitudes emprendedoras

<b>Actitud emprendedora</b>	<b>Nivel alto</b>	<b>Nivel medio</b>	<b>Nivel débil</b>
<b>1. Búsqueda de oportunidades</b>	37%	63%	0%
<b>2. Persistencia</b>	47%	53%	0%
<b>3. Cumplimiento de compromisos</b>	17%	80%	3%
<b>4. Auto exigencia de calidad</b>	13%	77%	10%
<b>5. Correr riesgos</b>	27%	70%	3%
<b>6. Fijar metas</b>	73%	27%	0%
<b>7. Conseguir información</b>	43%	57%	0%
<b>8. Planificación sistemática</b>	37%	63%	0%
<b>9. Persuasión y redes de apoyo</b>	23%	70%	7%
<b>10. Autoconfianza</b>	57%	40%	3%

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta realizada

## Conclusiones

Los estudiantes que deseen emprender, deben estar capacitados y tener las actitudes necesarias que requiere esta actividad. Además, deben saber que existe el riesgo e incertidumbre del rumbo de su empresa o negocio, debido a la propia administración que implanten, así como de factores externos.

En este trabajo de investigación se obtuvo como resultado el perfil de los encuestados que describe que el porcentaje de mujeres universitarias es mayor con respecto al de los hombres, añadiendo que el 63% de los universitarios alguna vez han pensado en emprender o han intentado crear su propia empresa, así mismo el 47% señaló que la influencia de familiares empresarios es un motivante importante para continuar con el legado familiar o crear un negocio propio. Por otro parte, se describe que la mayoría de actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios se encuentran en un nivel medio, por lo que, si su intención es crear una empresa, se debe tratar de mejorar dichas características. Resaltan las actitudes de fijar metas y la autoconfianza ya que obtuvieron un nivel alto, las cuales se consideran como bases para desarrollar proyectos empresariales, si se complementan con una adecuada planeación, persistencia, búsqueda de información y oportunidades, llegan al cumplimiento de compromisos con calidad, en tiempo y forma, lo cual favorecerá a un crecimiento en el desarrollo personal y profesional. Se puede considerar que existen personas que deseen emprender, pero no posean un nivel superior en todas las actitudes, para lo cual se pueden asociar con personas que tengan fortalezas donde se tengan debilidades y formalizar un equipo de trabajo, aunque lo recomendable es tener un perfil con actitudes cimentadas y desarrolladas.

El análisis descriptivo (perfil emprendedor) permitirá identificar por parte de la universidad donde se realizó el estudio, áreas de oportunidad en sus estudiantes universitarios para establecer estrategias de reforzamiento a sus programas educativos y así poder orientarlas a fomentar el emprendimiento.

## Referencias

- Alcaraz Rodríguez, R. (2015). El emprendedor de éxito. Mc Graw Hill. DOI:ISBN 9786071512789
- Angelelli, P., & Prats, J. (2005). Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe. Serie de Informes Técnicos del Departamento de Desarrollo Sostenible. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, DC. Obtenido de <http://www.iadb.org/sds/doc/int1b2.pdf>
- Audretsch, D., & Keilbach, M. (2005). Entrepreneurship capital and regional growth. *Annals of Regional Science*, 39(3), 457-469.
- Biasco, I. (2014). El desafío de emprender en el siglo XXI. Herramientas para desarrollar la competencia emprendedora. Narcea, S.A. doi:ISBN: 978- 277-2063-3
- Canales, Román, & Ovando. (2017). Emprendimiento de la población joven en México: una perspectiva crítica. *Revista Entreciencias*, 5(12), 1-12.
- Carlos Ornelas, C., Contreras González, L., Silva Olvera, M., & Liquidano Rodríguez, M. (2015). El Espíritu Emprendedor y un Factor que Influencia su Desarrollo Temprano. *Conciencia Tecnológica* (49), 46-51. doi:ISSN 1405-5597
- Espíritu Olmos, R., & Sastre Castillo, M. (2011). Actitud emprendedora en los estudiantes universitarios: un análisis de factores explicativos en la comunidad de Madrid. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- García, A. (23 de abril de 2019). Desempleo en México alcanza su nivel más alto en poco más de 2 años. Obtenido de El economista: <https://www.economista.com.mx/empresas/Desempleo-en-Mexico-alcanza-su-nivel-mas-alto-en-poco-mas-de-2-anos--20190423-0032.html>

- García, E., Ordoñez, & Avilés, E. (2016). "Motivaciones y obstáculos para el emprendurismo: una perspectiva de género desde los jóvenes universitarios. *Revista Retos*, 6(11), 43-53.
- Homs, R. (7 de septiembre de 2017). Desempleo entre universitarios. Obtenido de El universal: <https://www.eluniversal.com.mx/ricardo-homs/desempleo-entre-universitarios>
- INEGI. (2019). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), población de 15 años y más de edad. Obtenido de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>
- Isbenberg. (2010). The big idea. How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 41-51.
- Krauss, C. (2011). Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios: El caso de la Universidad Católica del Uruguay. *Dimensión Empresarial*, 9(1), 28-40. doi:ISSN-e 1692-8563
- Martínez, A. (2016). Factores socio-culturales asociados al emprendedor: evidencia empírica para América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 21(74), 312-330.
- Mico, P. (2015). *Emprender con éxito, 10 claves para generar modelos de negocio*. Alfaomega Grupo Editor. doi:ISBN: 9786076223611
- Mora Pabón, R. (2011). Estudio de las actitudes emprendedoras con profesionales que crearon empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (71), 70-83.
- Pedrosa García, I. (2015). *Evaluación de la personalidad emprendedora mediante un Test Adaptativo Informatizado (TAI)*. España: Universidad de Oviedo.
- Quintero, C. (2007). *Generación de competencias en jóvenes emprendedores*. UNAB. Obtenido de [http://www.usmp.edu.pe/facarrhh/primer\\_congreso\\_ippeu\\_boletin/ppts/Carlos\\_Quinteros.pdf](http://www.usmp.edu.pe/facarrhh/primer_congreso_ippeu_boletin/ppts/Carlos_Quinteros.pdf)

Salinas, F., & Osorio, L. (2012). Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *Economía Pública, Social y Cooperativa* (75), 129-151.

Thursby, M., & Fuller, A. (s.f.). An integrated approach to educating professionals for careers in innovation. *Academy of Management Learning & Education*, 8(3), 389–405.

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

## FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

### VI Congreso Nacional Contaduría y Administración

29, 30 y 31 de OCTUBRE 2019  
MÉXICO



#### PARTICIPANTES



#### PONENCIA

**Factores que promueven la innovación tecnológica en una empresa  
automotriz**

#### MESA

Innovación y desarrollo empresarial en México (3)

#### AUTORES

**Claudia Cintya Peña Estrada**

Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
[claudiacintya@hotmail.com](mailto:claudiacintya@hotmail.com)

**Rocío del Carmen García Mendoza**

Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
[ciogarmen@hotmail.com](mailto:ciogarmen@hotmail.com)

**José Antonio Robles Hernández**

Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
[96jarobles@gmail.com](mailto:96jarobles@gmail.com)

Autor de correspondencia:  
Claudia Cintya Peña Estrada

## FACTORES QUE PROMUEVEN LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ

### Resumen

Los escenarios a los que se enfrentan las organizaciones, exigen mejores conocimientos y mayores habilidades para enfrentar inteligentemente los desafíos tecnológicos y de innovación que se involucran en los procesos productivos. Las organizaciones que reconocen que en la cultura organizacional se encuentran los factores que generan conocimiento, son quienes ofrecen calidad en sus servicios y productos, pero sobre todo se diferencian por su competitividad, explotando sus ventajas en un mercado cambiante. Quienes se benefician de dichas ventajas competitivas son los clientes, al satisfacer sus necesidades de consumo. Por ello las técnicas de producción que la organización emplea, requieren de mayores grados de innovación, para ello necesita reconocer sus fortalezas organizacionales para poder encauzar los esfuerzos y conocimientos de quienes forman parte de su proceso productivo.

Las empresas automotrices, enfrentan varios retos para poder satisfacer ese mercado tan competitivo, las barreras geográficas se han convertido en ventajas, pero también en áreas de oportunidad para ganar terreno en los mercados más especializados. Por lo que el objetivo de la presente investigación es identificar y analizar los factores que inciden en la innovación tecnológica en una empresa automotriz. La metodología es cuantitativa de tipo exploratoria. Se concluye que entre los factores que se involucran en la innovación tecnológica se encuentra la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, innovación tecnológica, cultura organizacional

## **Abstract**

The scenarios that organizations face require better knowledge and greater skills to intelligently face the technological and innovation challenges that are involved in production processes. The organizations that recognize that in the organizational culture are the factors that generate knowledge, are those who offer quality in their services and products, but above all they are differentiated by their competitiveness, exploiting their advantages in a changing market. Those who benefit from these competitive advantages are the clients, by satisfying their consumption needs. Therefore, the production techniques used by the organization require greater degrees of innovation, for which it needs to recognize its organizational strengths in order to channel the efforts and knowledge of those who are part of its production process. The automotive companies, face several challenges to be able to satisfy that market so competitive, the geographical barriers have turned into advantages but also into areas of opportunity to gain ground in the most specialized markets. So the objective of this research is to identify and analyze the factors that affect technological innovation in an automotive company. The methodology is quantitative of exploratory type. It is concluded that among the factors that are involved in technological innovation is the organizational culture, knowledge management and change management.

**Keyword:** knowledge management, technological innovation, organizational culture

## Introducción

El objetivo de la presente investigación es la de identificar y analizar los factores que inciden en la innovación tecnológica en una empresa automotriz. Esta investigación forma parte de un proyecto de investigación encabezado por el cuerpo académico denominado "Competitividad y Globalización" de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, como parte de la colaboración con el Doctorado en Gestión Tecnológica e Innovación y la vinculación con la empresa privada.

Se considera que la aportación se realiza desde las ciencias económica - administrativas hacia las áreas que se involucran en cualquier organización que desea mantenerse en el mercado global con ventajas competitivas.

## Innovación tecnológica

La innovación es el elemento clave que explica la competitividad. Porter (1990), afirmó: "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones".

La acumulación y desarrollo de la capacidad de innovación tecnológica de la empresa no es ajena a esta realidad. Así, Nonaka y Takeuchi (1995) indican que la innovación continua de la empresa va a depender en gran medida del nuevo conocimiento que sea capaz de crear (figura 1).

Figura 1. Relación entre conocimiento e innovación



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995).

García et al. (1999) destacan algunos aspectos relevantes en el tema de la competitividad empresarial. En particular se centran en la capacidad de innovación tecnológica de la empresa, señalando la necesidad de considerar la gestión del conocimiento, que promueve la mejora y el desarrollo de esa capacidad.

Destacan los factores internos, destacando la gran relevancia que ante el actual entorno están adquiriendo los intangibles. La importancia competitiva se encuentra en esos factores intangibles: la capacidad de innovación de la empresa. La capacidad de innovación como un factor valioso y difícil de imitar. Algunos elementos de la gestión del conocimiento, favorece el desarrollo de la capacidad de innovación de la empresa (ibid).

Hoy las organizaciones deben poder adaptarse con rapidez y efectividad para sobrevivir. La velocidad y la complejidad del cambio a menudo ponen a prueba las capacidades de los gerentes y los empleados para adaptarse con la rapidez necesaria. Pero cuando las organizaciones no cambian, el costo puede ser mayor. Por ello, los gerentes y empleados deben comprender la esencia de los cambios que se necesitan y los probables efectos de los distintos enfoques para producir el cambio.

Para Hellriegel (2009), las organizaciones existen en entornos de cambio, las que son burocráticas son cada vez menos efectivas. Las organizaciones con jerarquías rígidas, altos grados de especialización funcional, descripciones de puestos estrechas y limitadas, reglas y procedimientos rígidos y una gerencia impersonal y autocrática no podrán responder de forma adecuada a las exigencias del cambio.

Las organizaciones requieren diseños flexibles que permitan la adaptación, así como sistemas de premios y culturas que permitan que tanto los empleados como los gerentes participen en las decisiones.

### **Gestión del conocimiento**

Los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias.

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión (la cual se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, y compromiso y participación individual y colectiva) han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional (Tejada, 2003).

Entre las grandes figuras modernas de la gestión del conocimiento Polanyi Michael (1981-1976), fue el primero en plantear el conocimiento como se entiende actualmente. Siendo una de sus contribuciones a la moderna teoría del conocimiento, su famosa frase “sabemos más de lo que somos capaces de expresar”. Cuando la dimensión tácita del conocimiento se explicita en el lenguaje,

el conocimiento es, susceptible de ser distribuido, criticado, y también de incoar procesos de desarrollo. Pero el lenguaje por sí solo no basta para explicitar el conocimiento (Valhondo, 2003).

Tejada (2003), señala que la estrategia de gestión nace en el entorno cambiante de las nuevas tecnologías de información, de allí que se esté utilizando tan frecuentemente el concepto de las sociedades del conocimiento. Así, este modelo se podría definir como la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica. Como se puede observar, son indisolubles los lazos que unen la gestión del talento y la gestión del conocimiento.

Polanyi, así como Nonaka y Takeuchi, identifica tres mecanismos sociales tácitos para la transferencia del proceso de conocer: la imitación, la identificación y el aprendizaje por la práctica (Valhondo, 2003).

El proceso de creación de conocimiento se basa en a interacción del conocimiento tácito y explícito dentro de un marco organizacional y temporal (Nonaka y Takeuchi, 1995)

Figura 2. Espiral del Conocimiento Nonaka y Takeuchi

	Tácito	Explícito
Tácito	<p><b>SOCIALIZACIÓN</b> Conocimiento Simpático (Afinidades) Observación, imitación, práctica, procesos "Brainstorming"</p>	<p><b>EXTERNALIZACIÓN</b> Conocimiento Conceptual Explicar mediante: Metáforas, analogías, conceptos, hipótesis ó modelos</p>
Explícito	<p><b>INTERNALIZACIÓN</b> Conocimiento Operacional Aprender haciendo, Manuales, esquemas</p>	<p><b>COMBINACIÓN</b> Conocimiento de Sistemas, Proceso electrónico de datos, Integración</p>

Fuente: Valhondo (2003).

## Organizaciones que aprenden y la gestión del cambio

Las organizaciones que aprenden tienen institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje corporativo en la planificación y evaluación de sus acciones, adquiriendo una nueva competencia; lo que implica transformar los modelos mentales vigentes, así como generar visiones compartidas (Senge, 1990).

Tomando como referencia el método fenomenológico de Hessen (1925) aplicado a la teoría del conocimiento, Fuentes (2001) señala que “aquella actividad en la que un sujeto busca actuar sobre un objeto para cambiarlo de acuerdo a ciertos propósitos” entonces la planeación puede concebirse como el fruto natural de un proceso para ganar conocimiento y contempla las siguientes etapas: análisis de la situación para definir los problemas por atender, formulación de los objetivos del plan, identificación del conjunto de alternativas posibles, análisis de las ventajas y desventajas de cada opción para definir la más conveniente y el desarrollo de la alternativa preferida para su implantación y posterior control.

Esta forma de planeación es llamada comprensiva, dado que es un proceso que busca atender toda la problemática, tener en cuenta los distintos objetivos, plantear el número más amplio de alternativas, predecir sus diferentes consecuencias, etc. Conforme a esta definición, el proceso de planeación está condicionado por la naturaleza del sujeto, las características del objeto y la relación sujeto-objeto (la forma en que el sujeto concibe al objeto y al cambio).

El cambio según Watzlawick (1974), por su parte puede ser clasificado de la siguiente manera:

- Cambio tipo 1 grupos: Las parejas de opuestos son aspectos complementarios de una misma realidad. Está en la naturaleza del sistema

asegurar la persistencia mediante acciones correctoras; el cambio entonces, no es cambio dentro de la pauta general.

- Cambio tipo 2 clases: “Inesperado”, salir de la trama teórica, del sistema...dejar de lado el ¿por qué? para centrarse en ¿qué?
- La novedad que nos presenta el cambio es un sistema simbólico universal en el que los conceptos de espacio y tiempo han sido desplazados por formas virtuales universales con las que se puede manejar de manera eficaz los procesos de innovación, cambio y cultura que desarrollan conocimiento.

El origen del mundo del empresario ha sido más abordado por los profesionales de la economía y podría entenderse como un ámbito exclusivo de los mismos. Sin embargo, conocer sobre el empresariado no sólo es cuestión económica porque va desde la creación de la empresa, su desarrollo y su gestión, así como la asociación que se puede hacer de los empresarios con la innovación. Sin dejar de lado la recuperación de las características que se le han venido atribuyendo como es la creatividad e intuición.

Dentro de las actividades del entrepreneur<sup>1</sup> se encuentra la de percibir y explotar los nuevos y mejores escenarios que puedan visualizar en el campo empresarial. Es decir, el conjunto de acciones a partir de las cuales se puede explicar el desarrollo económico y organizacional de una nación.

El cambio en las organizaciones entonces nos revela un hombre dedicado a la búsqueda no sólo de los negocios sino además preocupado por la gestión astuta y el rendimiento óptimo de los miembros de la organización sin menoscabo de la minimización del riesgo del capital invertido.

---

<sup>1</sup> Término que adquiere significado con Cantillón según Schumpeter (1954) al presentar una concepción clara sobre la labor de conjunto que constituye la función del empresario

A continuación, se hace una sencilla exposición de dos casos de empresarios haciendo uso de los conceptos clave en el tema del cambio. Los casos fueron analizados a la luz de un instrumento de recolección de datos de la empresa para llevar a cabo el análisis de cada uno de los casos en torno a la forma en cómo conciben el cambio en sus propias organizaciones.

Para describir las formas de capital<sup>2</sup> de la organización de Acabados electrolíticos y/o galvanoplastia y “Trenes de aterrizaje” es posible hacerlo por medio de la propuesta de Contreras, R., López, A. y Molina, R. (2011) quienes consideran que el capital social, cultural, simbólico, comercial, tecnológico y financiero son elementos con los que se puede hacer un análisis de las características que indican la necesidad de un cambio en la Pyme estudiada.

Ambos estudios se realizaron con el instrumento de evaluación “Fuerte Crecimiento de las Pymes” (Cuestionario “Gacela”) Julien, PA (2001):

Tabla 1. Resumen de la aplicación del cuestionario Gacela, 2001.

COMPARACION DE PERFILES DE EMPRESAS	MANTENIMIENTO REPARACIÓN Y RENOVACIÓN DE TRENES DE ATERRIZAJE 200 empleados/330 pzas. al año	GALVANOPLASTÍA; RECUBRIMIENTO METÁLICO A LA INDUSTRIA. Volumen de ventas 42 millones (2018)
INNOVACION Y TECNOLOGIA	Innovación incremental a través del requerimiento de los clientes. Proceso no automatizado. Tecnología tradicional + actualizada. Proceso sumamente estandarizado.	Innovación incremental a través del requerimiento de los clientes. Líneas automáticas de producción

<sup>2</sup> El capital de las empresas no solo es económico sino social, cultural, simbólico, comercial

CAPACIDADES	Capacitación. 15% ventas en Nuevos productos	Integración al equipo a trabajo de jóvenes (21 años) con experiencia (alrededor de 40 años) a excepción del Director General.
GESTION	Crecer; visión empresarial globalizada de largo plazo; impulso como grupo trasnacional;	Empresa que privilegia el crecimiento sin perder la autonomía y el control. Visión empresarial nacional
FINANCIAMIENTO	Grupo inversionista extranjero	Mixto: autofinanciamiento y apoyos gubernamentales
CONTRATACIONES	Personal de base	Base y outsourcing
LIDERAZGO	“Tu función es cancelar mi función: me ausento sin problema”	El Director General debió retomar la toma de decisión de la empresa

### DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

POSICIONAMIENTO	Alto/Global	Medio/Nal
ESTABILIDAD	Alta	Media
CONSOLIDACIÓN	Alta/madurez	Alta/crecimiento

Fuente: Fuerte Crecimiento de las Pymes. (Cuestionario Gacela).

### Materiales y métodos de investigación

La investigación corresponde a un diseño de tipo descriptiva y correlacional. Es descriptiva, puesto que mide de manera independiente las variables relacionadas con el estudio y correlacional ya que se asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

La población estudiada estuvo compuesta por los empleados, obreros, supervisores, jefes y gerente de planta, de la empresa automotriz que por acuerdo de discrecionalidad el nombre se mantendrá anónimo.

Tabla 2. Distribución de Población y Muestra de la investigación

	<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>
Gerente de planta	1	1
Jefe de Área	10	10
Empleados de confianza	43	24
Supervisor de producción línea “A”	25	10
Supervisor de producción línea “C”	15	5
Obrero categoría “A”	201	25
Obrero categoría “C”	215	25
<b>TOTAL</b>	<b>510</b>	<b>100</b>

**Fuente:** elaboración propia, información obtenida de la empresa automotriz parte de la investigación.

Así, la cantidad de los que participaron constituyó la población de 510 personas. La muestra fue de tipo no probabilística e intencionada compuesta por personal de la empresa automotriz que participan diariamente en el proceso productivo desde la fundición, prensas, estructura, ensamble, montaje y finalmente control de calidad, obteniendo un total de  $N = 100$  personas encuestadas.

Así mismo se hizo un recorrido por la literatura relacionada con las siguientes variables de interés: gestión del conocimiento, cultura organizacional, innovación, producción, entre otras; ello de acuerdo a los objetivos planteados y para abordar las temáticas con un alcance descriptivo-correlacional.

El objetivo del instrumento fue indagar sobre cómo la gestión del conocimiento incide en la empresa automotriz como parte de la innovación.

Para ello el instrumento desarrollado, permitió la recolección de datos necesarios para la investigación a través de un cuestionario, que consta de 10 ítems relacionados con aspectos demográficos, posteriormente se indican 30 afirmaciones con escala de 1 a 5 con las categorías: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo y Totalmente de acuerdo;

obteniéndose un puntaje máximo en la escala de 100 para identificar las variables de la cultura organizacional con respecto a la Administración, al Mercado, a las Finanzas, al Servicio y a los Recursos Humanos. Así como otros 30 ítems que evaluaron el desarrollo de la gestión del conocimiento a partir de la apropiación tecnológica que implica cada proceso productivo.

Su aplicación se llevó a cabo al finalizar el periodo diciembre 2017 a junio 2018. Implementándose en una aplicación anterior una prueba de validez y confiabilidad en la empresa integradora del mismo grupo empresarial, siendo óptima, arrojando un valor de 0.79 en el índice Alpha de Cronbach, lo que indica una adecuada consistencia interna.

En el proceso de análisis de datos se consideró el planteamiento de objetivos, las características de medición de las variables y los datos demográficos más relevantes. De tal forma que se efectuó el análisis de manera correlacional entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento.

Para realizar el procesamiento de los datos arrojados por las encuestas, se utilizó el programa estadístico SPSS 8.0 para Windows y el Excel para gráficas.

## **Resultados**

La empresa automotriz nace en 1964, su principal línea de producción está dividida en resonadores, carrocería y mofles. La planta tiene indicadores de clase mundial, ya que su estándar de calidad indica que las piezas defectuosas que llegan a tener son diez al año, considerado un indicador muy bajo. Con respecto a las ventas, facturan al año 560 mil unidades.

Lo más destacado, es que, en eficiencia, la empresa cuenta con un sistema de productividad basado en sus trabajadores, ya que, entre su haber, hay quienes cuentan con un historial de 15 a 20 años de labor continua.

La visión de la empresa es continuar con el liderazgo para mantenerse como la mejor opción en la industria automotriz.

Consideran que su éxito se deriva de la dedicación de la gente que labora con ellos, así como el trato que reciben clientes, proveedores y a la propia comunidad en la que operan. Todos ellos han trabajado para hacer que la empresa automotriz una de las mejores industrias, referente en el mundo de la innovación automotriz.

La herramienta aplicada constó de 5 grandes categorías, en las que se encontraron:

1. La administración
2. El mercado
3. Las finanzas
4. El servicio
5. Los recursos humanos

Cada categoría se subdividió de la siguiente forma:

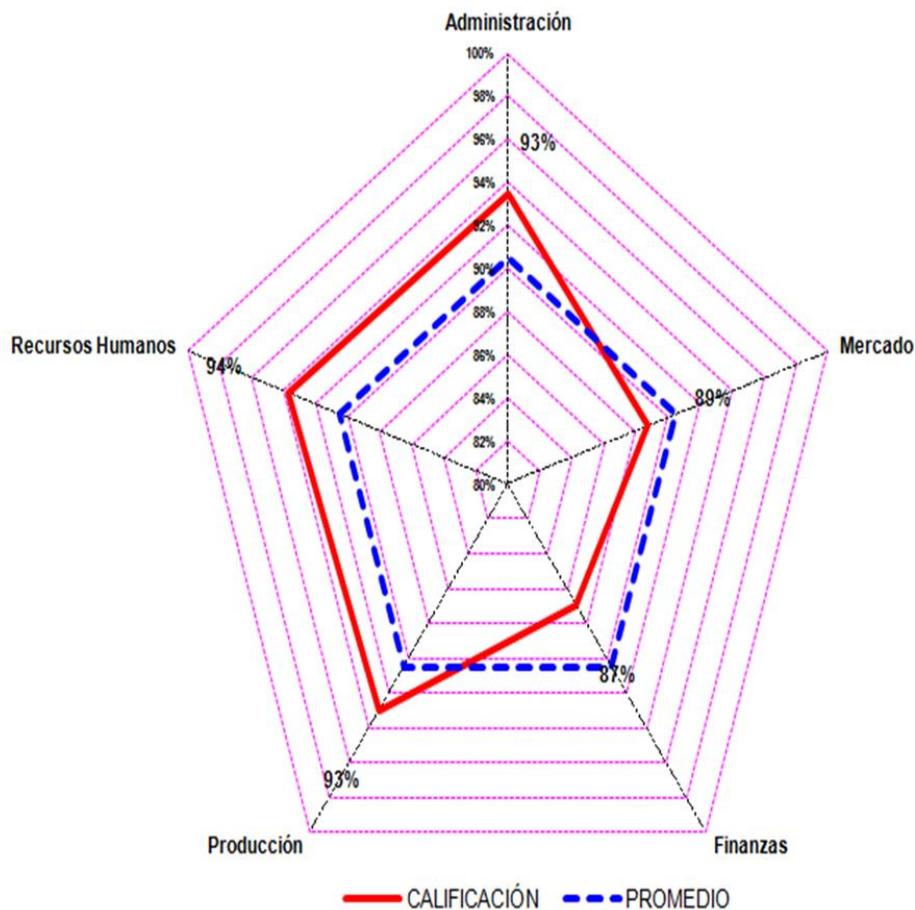
Tabla 3. Categorías de investigación

1. ADMINISTRACION	2. MERCADO	3. FINANZAS	
<b>1.1</b>	2.1	3.1	3.4
<b>Estructura Organizacional</b>	Comportamiento de la Ventas	Contabilidad	Capitalización
<b>1.2</b>	2.2	3.2	3.5
<b>Planeación Estratégica</b>	Clientes	Rentabilidad	Liquidez
<b>1.3</b>	2.3	3.2.1	3.6
<b>Toma de Decisiones</b>	Competencia	Genera utilidad bruta	Generación de recursos
<b>1.4</b>	2.4	3.2.2	3.7

<b>Políticas y Procedimientos</b>	Estrategia de mercado	Genera utilidad de operación	de Planeación Financiera
		3.2.3	
		Genera utilidad neta	
		3.3	
		Estructura Financiera	

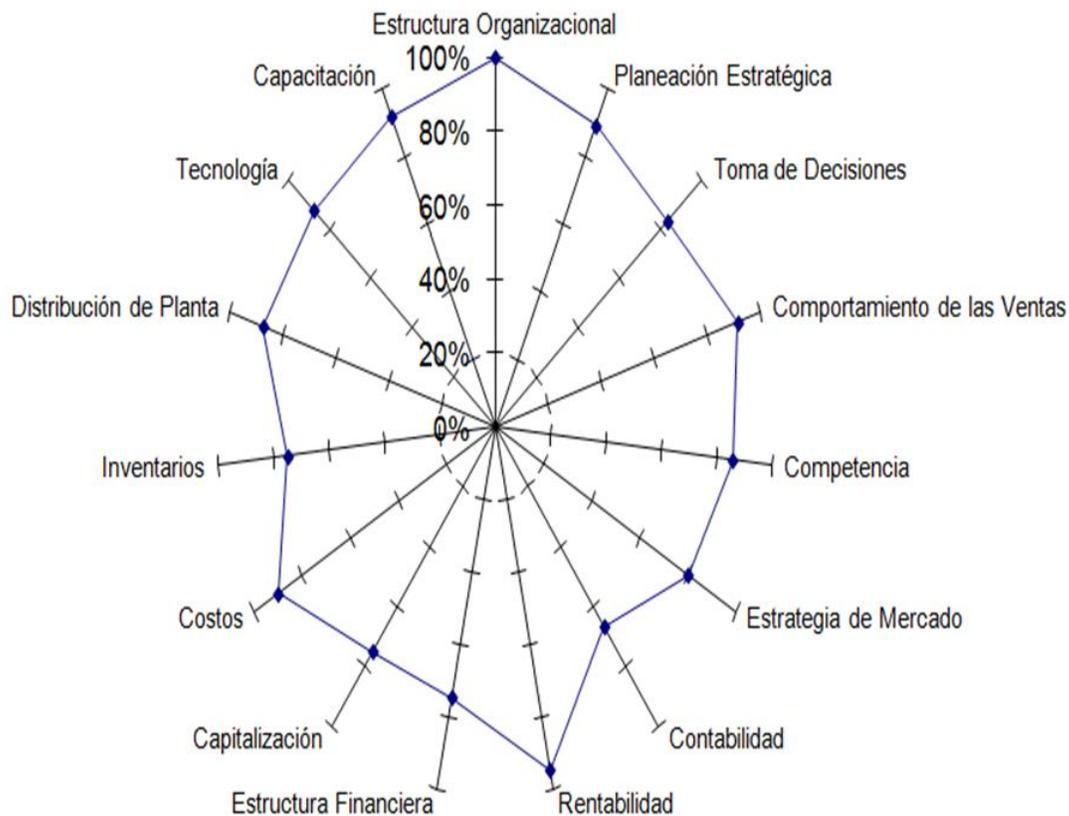
4. SERVICIO		5. RECURSOS HUMANOS	
4.1	4.5	5.1	
Costos	Sistemas de Operación	Reclutamiento y selección	
4.2	4.6	5.2	
Inventarios	Tecnología	Capacitación	
4.3	4.7	5.3	
Distribución de planta	Calidad	Permanencia	
4.4	4.8	5.4	
Maquinaria, mobiliario y equipo	Control ambiental	Situación laboral	

Figura 3. Fortalezas de la empresa automotriz



De la gráfica anterior, se determina que las fortalezas que tiene la empresa automotriz son la administración, los recursos humanos y la producción, como elementos que se valoraron positivamente con respecto a la cultura organizacional de la empresa. Dentro del marco teórico, se ubica la frontera teórica para delimitar los hallazgos a una revisión sistemática, que, de acuerdo a los resultados obtenidos, se ve la relación más fuerte del área de recursos humanos, como parte del desarrollo de gestionar conocimiento, habilidades de integración, de comunicación, fortalecimiento de los valores, de la identidad y de la propia cultura organizacional. El área de producción, también obtuvo indicadores relevantes, y es en donde se encuentra la mayor fuerza laboral de la empresa automotriz, en donde se generan las posibilidades tecnológicas y de innovación y que se relacionan directamente con el mercado, de ahí la posibilidad de ofrecer ventajas competitivas gestionadas a través de la experiencia, el conocimiento y la aplicación hacia el exterior.

Figura 4. Factores que promueven la innovación tecnológica



Con respecto al análisis realizado para los ítems del desarrollo de la gestión del conocimiento, se obtuvo que las áreas de oportunidad sean el área contable, la estructura financiera, la capitalización y los inventarios.

Específicamente, en la planeación estratégica se observó que el personal no participa en la definición de la propia planeación, sólo son “unos cuantos” los que la realizan y se involucran, pero no permiten que otras áreas tengan el acceso al desarrollo del conocimiento que se gestiona en esta área.

Con respecto a la toma de decisiones, el método para ello, no está definido claramente. Se limita a los niveles jerárquicos más altos en la organización, mientras que los mandos medios, hacen cumplir los acuerdos. Sin embargo, los canales de comunicación existentes facilitan parcialmente la toma de decisiones.

En cuanto al mercado, en la subcategoría comportamiento de las ventas, se conoce parcialmente las causas de las variaciones en ventas; con respecto a la competencia, se conoce y registra parcialmente los precios y descuentos de la competencia y prácticamente no ha tomado en cuenta otros canales de distribución con base en costos, ventajas y desventajas que tiene.

La estrategia de mercado, consideran que se conoce parcialmente su participación en el mercado, hace pronósticos de ventas parciales con base en el comportamiento de su producto en el mercado y no ha intentado del todo la empresa ampliar su gama de productos.

En la categoría de finanzas, se analiza la contabilidad, en donde así no prepara estados de resultados y/o no están disponibles para quienes deberían tener acceso

a dicha información para tomar decisiones. No conocen certeramente los costos fijos y los variables.

Con respecto a la rentabilidad, se desconoce parcialmente sobre: La generación de utilidad se compara favorablemente frente a los indicadores del sector y la rentabilidad sobre activos y punto de equilibrio. Ni la estructura financiera ni la capitalización se estudian las razones financieras en general; La planeación financiera, no prepara del todo presupuestos de gastos, no compara del todo lo presupuestado contra lo real y no aprovecha del todo las ventajas que da la ley para el pago de los impuestos.

Con respecto a la producción, los elementos analizados son los costos, en donde conocen la mayor parte de los costos directos e indirectos de servicio, se comparan mayormente las cotizaciones de proveedores antes de adquirir las materias primas, con respecto a los inventarios, no cuentan del todo con un almacén de insumos, la rotación de los inventarios no se encuentra del todo en parámetros del sector. En la distribución de planta, el servicio casi tiene un flujo lógico; se identifican casi claramente las áreas de producción y con respecto a la tecnología, no cuentan con tecnología propia, cuentan parcialmente con información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a su empresa.

## Conclusiones

Finalmente, en la categoría de Recursos Humanos, en el rubro de la capacitación, no se evalúan los resultados de la capacitación, no consideran que beneficien económicamente ni laboralmente. Con respecto a la permanencia, las condiciones de trabajo no son comparables con las de otras empresas similares, es superior, de ahí el histórico de antigüedad del personal.

En general se concluye que a pesar de que la empresa automotriz que se investigó, está bien evaluada, se han identificado elementos que le permitirían ser identificada como una organización que aprende, citando a Senge (1995) “la organización que aprender integra las diferentes vías de aprendizaje y fomenta procesos mentales”, ello implica atender las características: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. Este último elemento es uno de los factores presentes relacionados con la innovación, ya que comienzan priorizando las necesidades de diálogo y de manera colaborativa generar un auténtico pensamiento conjunto, como parte de esa forma de aprender a aprender dentro de la organización. Lo anterior definido dentro de la gestión del conocimiento que se encuentra ligada a la gestión del cambio (el análisis se detalla en la figura 5), por provocar nuevos escenarios que modifican el contexto actual y llevan a la organización a buscar nuevos enfoques, para el crecimiento y estabilidad económica.

La cultura organización como consecuencia se ve afectada de manera positiva, cuando los equipos de trabajo han alcanzado la madurez de trabajo colaborativo, ya que los valores permean desde los equipos de trabajo hacia toda la organización. Identificados como valores compartidos, sinergia, colaboración y responsabilidad hacia el interior y hacia el exterior de la organización convertida en una ventaja competitiva, así como lo mencionan Nonaka y Takeuchi (1995).

El proceso de cambio según Paredes, JL (2010) los tipos de cambio los clasifica en: duros y suaves. Los primeros están representados por la reingeniería y el segundo, por el desarrollo organizacional.

Centrando el interés en los cambios suaves el enfoque al que podemos recurrir después del análisis anterior es el propuesto por Lewin, K (1951): ÚNICO. - Laboratorio de grupos (training groups), es decir, implementar una estrategia que se lleve a cabo mediante una serie de actividades planificadas de manera participativa, dirigida a toda la organización cuyo objetivo fundamental sea para aumentar la identidad entre los miembros de la organización, la efectividad y el bienestar de los mismos

Figura 5. Matriz heurística del cambio.

CAMBIO	<b>Instrumentación</b>	Visión, Misión, Valores	Acción Social (fuerza y energía)
	<b>Dinámica Cultural</b>	Entorno Físico- Tecnológico	Alienación conductual (rol, incentivos, energía)
INSTITUCIONALIDAD DE NUEVOS PROCESOS		<b>Evolución</b>	<b>Involución</b>
		CONDUCCIÓN adecuada de un proceso DE CAMBIO con miras al éxito	

Fuente: Elaboración propia, con base en Hernández, H. (2012).

La figura 5, explicada a través de una matriz heurística, presenta los elementos que se integran en la gestión del cambio, de acuerdo a todo el análisis realizado en la empresa automotriz. En donde las principales dicotomías observadas son el Cambio y la Conducción hacia el proceso del cambio. Cada una está integrada de dos variables que ayudan a la comprensión del esquema. Por el lado del cambio, se encuentra la instrumentación y la dinámica cultural y por el lado de la conducción hacia el proceso del cambio se ubica la evolución y la involución.

Cuando la Involución se encuentra en coincidencia con la dinámica cultura, la organización muestra una “alienación conductual de los trabajadores”, identificados en el rol, el puesto, los incentivos y la colaboración interna. Cuando la evolución coincide con la dinámica cultura, se identifica en entorno físico y tecnológico ubicado en toda la planta automotriz. Cuando la evolución se encuentra con la instrumentación se identifican los valores, la misión y la visión, que además la conocen y la citan. Finalmente, cuando coincide la involución con la instrumentación se da la “acción social”, que se traduce como la fuerza y la energía que emite la organización hacia el exterior, como parte de su ventaja competitiva gestionada a partir del cambio, del aprendizaje – por medio de la gestión del cambio y que finalmente se observa en su cultura organizacional.

Es pertinente mencionar que la implantación de programas de desarrollo tecnológico que permitan a la pequeña empresa incursionar con relativo éxito económico en los competidos mercados globalizados es una necesidad urgente.

Y que la globalización de los mercados, la aceleración del cambio tecnológico y el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación son dinámicos, con cambios acelerados, que no esperan a la reacción tardía de las empresas que no tienen “el chip de la innovación ni del cambio”, convirtiéndose en una necesidad constante de estar a la vanguardia tanto en procesos como en materia de desarrollo tecnológico.

Para las empresas mexicanas, el gran reto es generar las posibilidades de fomentar el hábito de gestión del conocimiento y del capital humano, la dificultad para la captación de capitales ajenos a largo plazo, la mínima calificación de empresarios y empleados, las dificultades de localización e infraestructura, y la complejidad para incorporar las innovaciones tecnológicas son, junto con los problemas estructurales de estas empresas, las causas más comunes del poco crecimiento económico, de la poca capacidad de innovación y consolidación en los mercados globales.

## Referencias

- Contreras, R, López, A.I, Molina, R. (2011). *Emprendimiento dimensiones sociales y culturales en las Mipymes*. Pearson: México.
- Compilación (2003). *El Estado del Arte de las PYMES en el mundo*. Universidad ICESI: Colombia.
- Fuentes (2001). *Planeación comprensiva*. Revista de innovación y empresa.
- Gairín S, Joaquín. (2009). *Estadios organizativos y gestión del conocimiento en instituciones educativas*. Revista de Ciencias Sociales. Vol. 15, Nº. 4.
- García L, Francisco. (1999). *La Capacidad de Innovación como intangible empresarial: Una Aproximación a través de la Gestión del conocimiento*. Nonaka y Takeuchi (1995).
- Hellriegel y Slocum (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Cengage-Learning: México.
- Hernández, H. (2012). *Matriz heurística del cambio*. Seminario de Gestión Tecnológica e Innovación. UAQ: México
- Nonaka I, Takeuchi H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford: Oxford University Press (58).
- Senge, Peter M. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. De la edición original en inglés.
- Tejada Zabaleta Alonso (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y Psicología desde el Caribe*, núm. 12, julio-diciembre, 2003, pp. 115-133, Universidad del Norte, Colombia
- Valhondo Domingo. (2003). *Gestión del Conocimiento: del mito a la realidad*. Díaz de Santos: Madrid España.
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (1971) (2002) *Teoría de la comunicación humana*, Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires.



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO



**“Aplicación del Modelo de Educación Dual del TecNM: Experiencia en el  
Hotel Bolom Ajaw en Comitán de Domínguez, Chiapas, México”**

**Participantes:**

Autor 1, L.A.E. Yolanda del Rosario Guillén Domínguez, Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Comitán, [yoly850@hotmail.com](mailto:yoly850@hotmail.com), [yolanda.guillen@itcomitan.edu.mx](mailto:yolanda.guillen@itcomitan.edu.mx), 963 123 92 60, Autor 2, Dr. Francisco Gabriel Yáñez Domínguez, Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Comitán, [gyanez07@hotmail.com](mailto:gyanez07@hotmail.com), [francisco.yanez@itcomitan.edu.mx](mailto:francisco.yanez@itcomitan.edu.mx), 963 113 87 83, Autor 3, M.I. Marco Antonio Mijangos Sánchez, Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Comitán, [marcommitan@hotmail.com](mailto:marcommitan@hotmail.com), [marco.mijangos@itcomitan.edu.mx](mailto:marco.mijangos@itcomitan.edu.mx), 963 118 93 82

MESA NÚMERO 3

NOMBRE:

INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL EN MÉXICO

AUTOR RESPONSABLE:

L.A.E. YOLANDA DEL ROSARIO GUILLÉN DOMÍNGUEZ

## **“Aplicación del Modelo de Educación Dual del TecNM: Experiencia en el Hotel Bolom Ajaw en Comitán de Domínguez, Chiapas, México”**

### **Resumen:**

El Modelo de Educación Dual promueve la vinculación de la teoría y la práctica en el sector productivo para enlazar el desarrollo de competencias genéricas y específicas del estudiante, con la finalidad de incursionar en su primera experiencia laboral, es decir, el modelo busca una estrategia flexible de acciones, mecanismos y recursos involucrados entre el TecNM y las empresas, organizaciones o instituciones gubernamentales, teniendo como objetivo contribuir a la formación de estudiantes mediante la adquisición de competencias profesionales en un ambiente de aprendizaje académico-laboral, basado en un plan formativo específico, desarrollado en coordinación con las empresas del entorno, para su integración estratégica al sector productivo.

Se inició con el diagnóstico organizacional a través de una matriz FODA y durante el desarrollo de la estadía se creó la página web incluyendo el modelo de negocios por medio de metabuscadores hoteleros. El alcance del mismo concluyó con la elaboración e implementación del plan estratégico que consistió en la creación de la filosofía organizacional aplicando las estrategias y tácticas de acuerdo al cronograma de actividades y responsables de su ejecución, presentando los resultados en una exposición ejecutiva con autoridades, docentes y dualistas del Instituto Tecnológico de Comitán y empresarios involucrados en el modelo.

### **Abstract:**

The Dual Education Model promotes the linking of theory and practice in the productive sector to link the development of generic and specific competences of the

student, with the purpose of venturing into his first work experience, that is, the model seeks a flexible strategy of actions, mechanisms and resources involved between the TecNM and companies, organizations or governmental institutions, with the objective of contributing to the formation of students through the acquisition of professional competences in an academic-labor learning environment, based on a specific training plan, developed in coordination with the surrounding companies, for their strategic integration to the productive sector.

It began with the organizational diagnosis through a SWOT matrix and during the development of the stay the website was created including the business model through hotel metasearch engines. The scope of the same concluded with the elaboration and implementation of the strategic plan that consisted in the creation of the organizational philosophy applying strategies and tactics according to the schedule of activities and responsible for their execution, presenting the results in an executive exhibition with authorities, teachers and dualists from the Technological Institute of Comitan and entrepreneurs involved in the model.

**Palabras Clave:**

Competencias profesionales, Hotel, Modelo Dual, Plan estratégico, Aprendizaje académico - labora

**Keywords:**

Academic - Labor Learning, Dual Model, Hotel, Professional competences, Strategic Plan.

## Introducción

“El modelo dual pretende integrar a la empresa como agente educativo/formativo” (Durán López, Santos, & Gil Pérez, 2012) mismo que tiene su base en la premisa fundamental del constructivismo que refiere que las personas forman o construyen mucho de lo que aprenden y entienden (Rodríguez, 1999)

Los antecedentes de la educación dual se encuentran en Europa, desde la Edad Media (Red de Universidades Empresariales, 2009). En la actualidad diversos países europeos utilizan este modelo destacando entre ellos Alemania (Geilsdorfer, 2014).

En Latinoamérica países como Chile, México, Colombia y Costa Rica han establecido el esquema de educación dual desde el nivel medio hasta el nivel superior, tomando como base el modelo alemán (Araya, 2008)

En México, la educación dual está relacionada con empresas de sectores de alto nivel tecnológico, tales como las industrias: automotriz, química, eléctrica, electrónica y de sistemas (Araya, 2008).

El modelo de educación dual presentado en este trabajo es el del Sistema TecNM destinado a estudiantes del nivel superior (TecNM, 2015).

Ante las tendencias innovadoras actuales de la práctica empresarial es conveniente ofrecer alternativas a los estudiantes que les permitan asumir una mayor responsabilidad del proceso de aprendizaje y una mejor experiencia laboral. El modelo de educación dual propuesto en este trabajo y aplicado en el Hotel Bolom Ajaw en Comitán de Domínguez, Chiapas, promueve la vinculación de la teoría y la práctica mediante una estrategia flexible de acciones, mecanismos y recursos involucrados entre la institución educativa y las empresas u organizaciones, integrando al estudiante a su entorno profesional para articular la formación y desarrollo de competencias genéricas y específicas de manera eficaz, con la finalidad de lograr una formación integral (ITS, 2016).

La educación dual es una modalidad de enseñanza y de aprendizaje que se realiza en dos lugares distintos: la institución educativa y la empresa, que se complementan mediante actividades coordinadas (Araya, 2008).

Como prueba piloto, se inserta en el ámbito empresarial a un estudiante inscrito en el programa educativo de Licenciatura en Administración del Instituto Tecnológico de Comitán con especialidad en Gestión Turística durante los últimos dos semestres para adquirir la totalidad de los conocimientos necesarios.

La aplicación del modelo se realizó en el Hotel Bolom Ajaw, ubicado en la Ciudad de Comitán de Domínguez, Chiapas, durante un periodo de 1000 horas para atender los problemas que se presentan cotidianamente en referido hotel, ya que debido a que es de reciente creación, -además de estar ubicado estratégicamente en un lugar poco favorecido-, carece de afluencia de huéspedes, lo que hace imperativa la participación del estudiante para implementar una serie de estrategias y tácticas.

La aplicación de un modelo integral de educación dual es la solución que busca el TecNM para reforzar los conocimientos adquiridos de los educandos, y el sector productivo para posicionar a la empresa durante un periodo de 1000 horas.

El objetivo general de este proyecto es elaborar e implementar acciones innovadoras adicionales factibles de llevarse a cabo con el Modelo Dual del Sistema TecNM, así como resultados y experiencias de 2018 a la fecha de la aplicación de dicho modelo en el Instituto Tecnológico de Comitán.

El programa de educación dual beneficia no sólo a los estudiantes participantes, sino también a sus asesores tanto internos, mejor conocidos como “mentores” del Instituto Tecnológico de Comitán, como asesores externos, es decir de la empresa del sector productivo, quienes fungirán como guías en la formación de competencias profesionales y competencias específicas que se esperan lograr en este proceso; así también se beneficia el Tecnológico Nacional de México representada por el Instituto Tecnológico de Comitán y a la propia empresa del sector hotelero.

## Material Y Métodos

La ejecución del proyecto se realizó en el Hotel Bolom Ajaw, sito en 3<sup>a</sup>. Calle Norte Oriente esquina con 3<sup>a</sup>. Avenida Oriente Norte en Comitán de Domínguez, Chiapas, cuya investigación aplicada a través del método descriptivo se desarrolló en 3 etapas: inicial, consistente en el diagnóstico operacional de la empresa; intermedia, en la que se desarrollan las actividades contenidas en el cronograma de trabajo; y cierre, en la que se presentaron los resultados finales como producto de la residencia profesional que tuvo como objetivo general elaborar e implementar el plan estratégico en un periodo de 500 horas, utilizando como herramienta principal las tecnologías de la información y comunicación en la elaboración de la página web, registro en metabuscadores hoteleros, incorporación en redes sociales, entre otras aplicaciones.

Las variables a considerar fueron:

- a) competencias genéricas y específicas adquiridas o mejoradas por el estudiante, las cuales tienen dependencia de:
- b) la participación del alumno en el programa de educación dual.
- c) la participación del sector productivo (en el caso presentado en el Hotel Bolom Ajaw en la Ciudad de Comitán de Domínguez, Chiapas).

La aplicación del modelo de educación dual está limitada al Instituto Tecnológico de Comitán en el periodo de 2018 durante la estadía de 1000 horas activas incluyendo el proyecto de residencias profesionales.

El modelo de educación dual del TecNM dio inicio en el año 2013 y en 2015 se publicó su documento normativo (TecNM, 2015). Los resultados presentados en este trabajo se refieren al Instituto Tecnológico de Comitán, institución perteneciente al sistema TecNM y que cuenta con estudiantes en el modelo dual en cuatro empresas de la ciudad de Comitán de Domínguez, Chiapas orientadas principalmente al sector turístico.

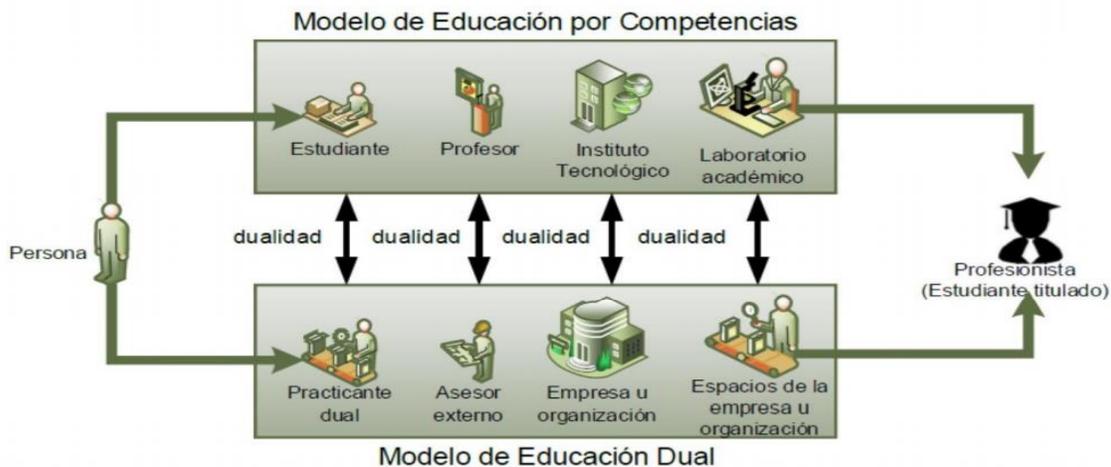
La pregunta de investigación en este trabajo es: ¿La participación del estudiante (dualista) en el modelo de educación dual promueve la adquisición y desarrollo de competencias genéricas y específicas algunas de ellas relacionadas con el liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, manejo de las tecnologías de la información y comunicación?

El procedimiento seguido fue: 1) recopilación de información a partir de fuentes documentales institucionales integradas por: documentos constitutivos de programa dual y presentaciones de programa dual, 2) realización de entrevistas con los diferentes actores del proceso, 3) análisis y procesamiento de la información y 4) obtención de resultados y conclusiones.

## Resultados

Un aspecto importante del programa de educación dual del TecNM ha sido la evolución que ha experimentado a pesar de contar con pocos años de operación. En su inicio fue un programa voluntario sin validez en créditos académicos, mientras que, en la actualidad, si bien la participación de los estudiantes sigue siendo voluntaria, los alumnos pueden acreditar horas de asignaturas, horas de prácticas, asignaturas y residencias profesionales mediante la participación en dicho proceso, según se presenta en el modelo para el programa dual del TecNM que apareció en el mes de septiembre de 2015 (TecNM, 2015).

En la figura 1 se presenta el modelo de educación dual del TecNM, en el cual se tienen dos vertientes: el modelo de educación por competencias en la parte superior de la figura, que tiene como actores principales al estudiante y al profesor, en un ambiente de aprendizaje compuesto por el Instituto Tecnológico y sus laboratorios y el modelo de educación dual en la parte inferior de la figura que tiene como actores al practicante dual, al asesor de la empresa, a los empleados de la empresa y al asesor del Instituto Tecnológico en un ambiente de aprendizaje compuesto por la empresa y sus espacios.



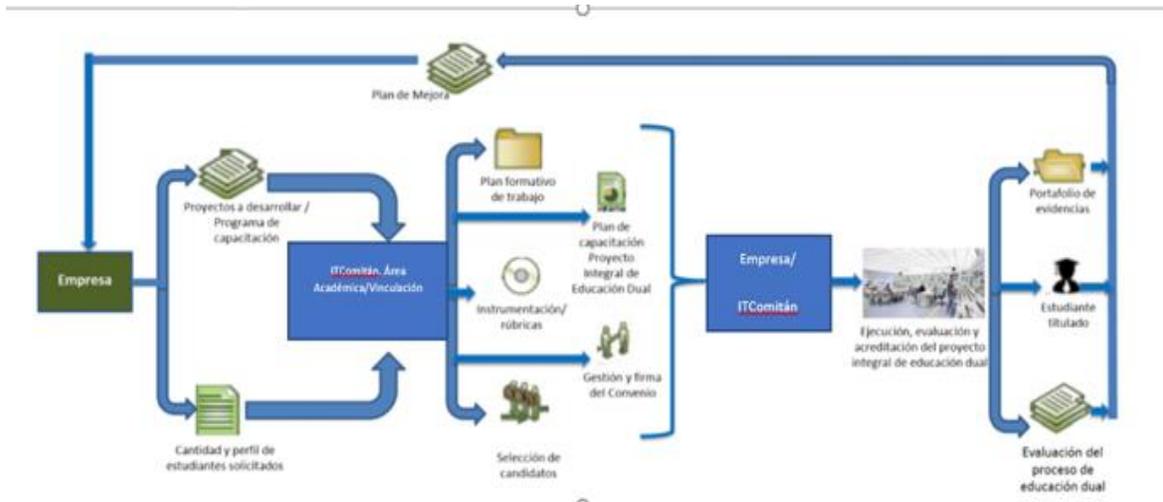
**Figura 1. Esquema de dualidad. Fuente: Tecnológico Nacional de México, 2015**

El modelo dual es un proceso de educación en el que se vincula la institución oficial (Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Comitán) con el sector productivo (Hotel Bolom Ajaw) para permitir que alumnos del TecNM (en este caso Carlos Manuel Pérez Galindo –previo filtro institucional) y derivado de la aceptación de los empresarios actores en el proyecto, realicen una estadía con duración de 1000 horas en la empresa referida, con la finalidad de incursionar en el sector empresarial en la puesta en marcha de las competencias profesionales enmarcadas dentro de la Licenciatura en Administración con la especialidad en Gestión Turística, desarrollando todas las actividades incluidas en la instrumentación para el proyecto integral de educación dual (Alarcón, 2016).

Durante el programa dual el estudiante realizó un proyecto empresarial que fue diseñado para fortalecer o desarrollar un determinado conjunto de competencias profesionales, bajo la supervisión de un asesor o mentor de la empresa y de un asesor del Instituto Tecnológico de Comitán e integra un portafolio de evidencias, así como un reporte final del programa dual, mismos que se utilizarán para la evaluación y acreditación del programa.

En la figura 2 se presentan las etapas del modelo de educación dual del TecNM llevado a cabo en el Instituto Tecnológico de Comitán las cuales son:

- Análisis del entorno
- Análisis y determinación de competencias profesionales
- Planeación
- Instrumentación del plan
- Ejecución
- Evaluación y acreditación del plan
- Criterios de selección de los participantes
- Gestión del convenio
- Evaluación del proyecto de educación dual.



**Figura 2. Diagrama del Modelo de Educación Dual del TecNM. Fuente: Tecnológico Nacional de México, 2015**

Paulatinamente se fueron ejecutando todas las actividades que iniciaron con el diagnóstico operacional hasta la implementación del plan estratégico, producto de las residencias profesionales.

Las actividades principales fueron:

- Realización de la matriz FODA
- Mediante el mismo se detectaron los programas de seguridad e higiene con los que contaba la empresa y la oportunidad de la creación de un clúster turístico
- La idea de negocio se trabajó en conjunto con la empresa y se finalizó con la creación con un proyecto de campamentos denominado “México Escondido”
- Se elaboró una investigación de mercado a través de una encuesta realizada en Survey Monkey
- Diagnóstico operacional del hotel

- Presentación de propuestas innovadoras de acciones preventivas, correctivas y de mejora
- Se desarrolló el anteproyecto de residencias considerando las necesidades de la empresa en el cual se concluyó por optar la “Inserción en plataformas virtuales de reserva y sincronización para el reposicionamiento y promoción del Hotel Bolom Ajaw”, cuyos objetivos se basan específicamente en:
  - Promocionar al hotel en distintas plataformas de reserva
  - Facilitar el manejo y administración de todas las plataformas
  - Agilizar el proceso de reserva para los clientes
- Se realizó una investigación sobre tendencias turísticas y turismo sustentable en el plan de desarrollo turístico nacional para poder rescatar información a la que la empresa le compete en su área.
- Modelado, diseño e implementación de la página web del hotel

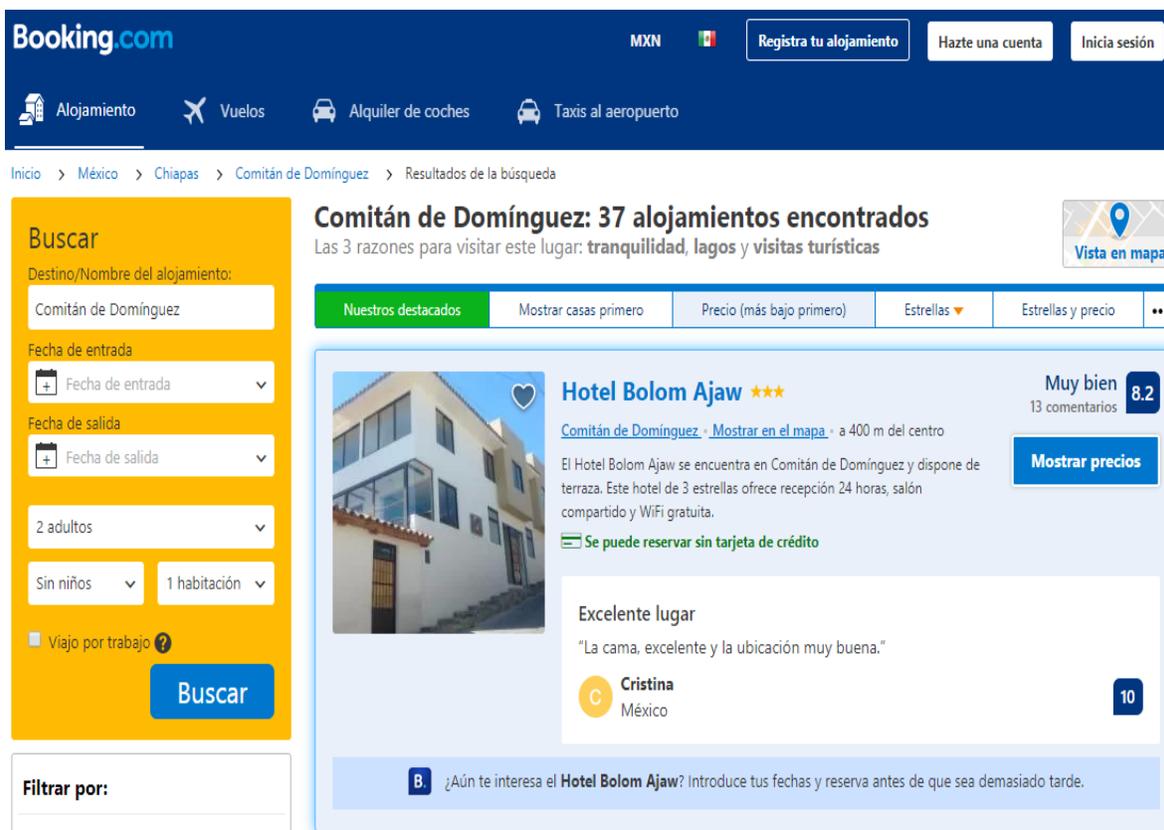


Imagen 1: Diseño de la página Web

Booking. <https://www.booking.com>

Es el buscador de hoteles por excelencia. Es una de las webs más visitadas del mundo, tiene casi 7.000 empleados y vende cada día 550.000 noches de hotel.

La web de reservas más fiable. Ofrecen garantía de mejor precio y no cobran cargos por gestión ni por pagar con tarjeta. Tienen ofertas puntuales muy interesantes, posibilidad de cancelar gratuitamente en la mayoría de hoteles y acceso zona de usuario con gestión de reservas.

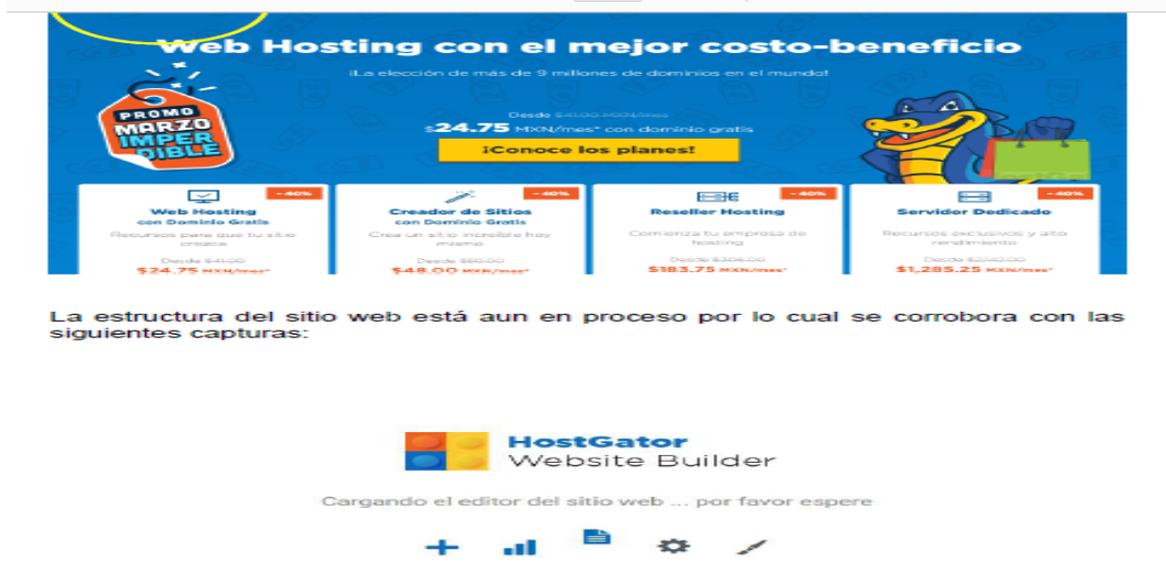
Un software de gestión hotelera centraliza la información en una única base de datos y proporciona una serie de herramientas especializadas para cada una de las áreas específicas de los hoteles. Como, por ejemplo, la gestión de las reservas, la recepción o el departamento logístico, entradas o salidas de materiales e insumos.

- Incorporación y registro del hotel en los metabuscadores más importantes
- Realización de una presentación ejecutiva de los avances de la primera parte, con la asistencia de todos los actores involucrados en el proyecto
- Análisis del desarrollo organizacional
- Se investigaron y detectaron las diferentes formas de innovación en la administración hotelera para su posible aprovechamiento en el hotel.



**Imagen 2: Logotipo propuesto por el dualista**

- Realización de un diagnóstico basado en las Tics



**Imagen 3: Diseño de metabuscador en construcción**

- Implementación de nuevas propuestas organizacionales
- Conclusión del proyecto con la elaboración e implementación del plan estratégico del Hotel Bolom Ajaw.

Se recopiló información del periodo 2018 durante las primeras 1000 horas acerca del proceso de educación dual en el Instituto Tecnológico de Comitán a partir de indagaciones, monitoreo del dualista de manera constante (3 horas semanales en el hotel) y seguimiento de asesorías del proceso curricular en la institución de los estudiantes participantes, funcionarios institucionales, asesores institucionales y empleadores y se analizó y procesó dicha información a fin de comprobar el supuesto inicial de la incidencia favorable del programa de educación dual sobre las competencias adquiridas y mejoradas.

En la tabla 1 se presentan los resultados obtenidos en el Instituto Tecnológico de Comitán en el año 2018 cuando dio inicio el modelo y en el que participaron 4 estudiantes de los programas educativos de Licenciatura en Administración con especialidad en Gestión Turística en cuatro empresas del ramo turístico, tales como:

Hotel Delfín, Chiapas desde el Cielo, Consorcio Empresarial de Productos y Servicios Ulises (Agencia de Viajes) y Hotel Bolom Ajaw (objeto de estudio), todas ubicadas en la ciudad de Comitán de Domínguez, Chiapas.

El impacto presentado en la última columna se refiere a los incrementos estimados por la empresa que fueron logrados con los proyectos realizados durante las estancias duales, en los cuales colaboraron los estudiantes del Instituto Tecnológico de Comitán del programa educativo de Licenciatura en Administración con Especialidad en Gestión Turística, pionera de la implementación del modelo en la región Sur-Sureste

Tabla 1

Resultados del Instituto Tecnológico de Comitán

Periodo	Empresa	Nº de estudiantes	Programa educativo	Impacto
Enero–diciembre 2018	Chiapas desde el Cielo	1	Licenciatura en Administración	Incremento en un 25% en los vuelos comerciales
Enero–diciembre 2018	Hotel Delfín	1	Licenciatura en Administración	Incremento en un 40% en el número de huéspedes
Enero–diciembre 2018	Hotel Bolom Ajaw	1	Licenciatura en Administración	Incremento en un 28% en el número de huéspedes
Enero–diciembre 2018	CEPSU	1	Licenciatura en Administración	Incremento en un 20% en el desplazamiento de turistas extranjeros

**Resultados del programa dual en el Instituto Tecnológico de Comitán en el año 2018. Fuente: Elaboración propia con información obtenida de las empresas participantes en el modelo dual e Instituto Tecnológico de Comitán.**

Un indicador de la efectividad del programa de educación dual es el número de estudiantes que son contratados por la empresa, ya no como dualistas o residentes, sino como profesionales al término de su estancia dual.

En la tabla 2 se presenta el número de estudiantes del programa dual que fueron contratados como profesionales en tres de las empresas ya mencionadas. Estos datos son indicadores de la efectividad del programa dual, aunque la contratación depende también de otros factores tales como la disponibilidad de plazas y otras políticas de la empresa.

Tabla 2

Estudiantes contratados

Periodo	Empresa	Programa educativo	Nº de estudiantes	Nº de estudiantes contratados
Enero–diciembre 2018	Chiapas desde el Cielo	Licenciatura en Administración	1	1
Enero–diciembre 2018	Hotel Delfín	Licenciatura en Administración	1	-
Enero–diciembre 2018	Hotel Bolom Ajaw	Licenciatura en Administración	1	1
Enero–diciembre 2018	CEPSU	Licenciatura en Administración	1	1

**Tabla 2. Número de estudiantes del modelo de educación dual contratados como profesionales. Fuente: Empresas participantes en el programa**

De las entrevistas con los participantes del programa dual, se seleccionaron las siguientes competencias genéricas como aquellas que se están adquiriendo o desarrollando en el programa: a) capacidad de comunicación oral y escrita, b) capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica, c) habilidades en el uso de las TIC y la comunicación, d) capacidad de comunicación en un segundo idioma, e) capacidad para organizar y planificar el tiempo, f) habilidades para buscar, procesar

y analizar información procedente de fuentes diversas, g) capacidad para actuar en nuevas situaciones, h) capacidad para tomar decisiones, i) habilidades interpersonales, j) capacidad de trabajo en equipo, k) capacidad para motivar y conducir hacia metas comunes, l) compromiso ético, m) compromiso con la calidad y n) habilidad para trabajar en contextos multiculturales.

La aplicación de este modelo dual permitió una formación más sólida y contundente que vincula los conocimientos teóricos con la verdadera práctica profesional, a efecto de ser más competitivo en el mundo empresarial (Pérez C., 2016).

### **Conclusiones**

El programa de educación dual del Instituto Tecnológico de Comitán está en crecimiento, alternando actividades independientes como la incubadora de negocios. En 2018 contó con la participación de 4 estudiantes del programa educativo de Licenciatura en Administración con Especialidad en Gestión Turística, distribuidos en 4 empresas; en 2019 se incorporan otros 4 alumnos del mismo programa educativo incursionando una nueva empresa, mientras que otro grupo de 5 estudiantes se incorporan en la incubadora de negocios con las mismas bases del modelo de educación dual. Se espera que para 2020 participen arriba del 50% de los estudiantes próximos a egresar y concentrar nuevas empresas que ya se están sumando a este proyecto innovador.

El éxito en los resultados del programa educativo de la Licenciatura en Administración, pionera en la Región Sur – Sureste ha sido tal, que otros programas educativos de las carreras de Ingeniería Industrial, Sistemas Computacionales, Gestión Empresarial e Ingeniería en Innovación Agrícola Sustentable han adoptado este modelo con más de 40 estudiantes en 10 empresas diferentes del sector productivo.

Los estudiantes participantes indicaron diversas competencias genéricas que están adquiriendo o desarrollando en el programa dual, varias de las cuales están

estrechamente relacionadas con el liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, manejo de las tecnologías de la información y comunicación y en lo que se refiere a las competencias específicas, los estudiantes del programa educativo que participan en el modelo dual están adquiriendo o desarrollando competencias de su profesión, específicamente de la especialidad en Gestión Turística.

Derivado de la pregunta de investigación, el análisis de la información recabada con los participantes del programa dual (estudiantes, asesores, empresa e institución educativa) confirma que el estudiante adquiere o desarrolla referidas competencias genéricas y específicas destacando las relacionadas con el liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, manejo de las tecnologías de la información y comunicación.

El número de alumnos contratados al terminar el programa dual es un indicador de la efectividad del programa sobre el desarrollo de competencias y las respuestas de los entrevistados son indicadoras de competencias adquiridas y mejoradas y de problemas encontrados. Sin embargo, hay que considerar que el número de alumnos contratados al terminar el programa es un aspecto multifactorial, ya que depende de políticas de la empresa que el estudiante haya terminado su plan de estudios y disponibilidad de puestos de trabajo.

En el caso del Hotel Bolom Ajaw, el bajo número de alumnos contratados se debe a que sus políticas de contratación son diferentes a las del resto de las empresas, ya que es una corporación con apenas 4 años de operación en la región que no está en crecimiento y tiene sus cuadros de profesionales bien estructurados y cubiertos.

Por otra parte, en una reunión de vinculación llevada a cabo en fecha reciente los Gerentes Generales del Hotel Delfín y Corporativo Empresarial de Productos y Servicios Ulises, expresaron “que de los 4 dualistas que participaron en la primera generación del modelo de educación dual, dos se quedan asignados a proyectos reales, considerando un éxito el programa y destacando el excelente nivel de inglés de los estudiantes” (Consejo de Vinculación, 2019). Las demás empresas citadas

en la tabla 2 son corporaciones con altos requerimientos para la selección de sus empleados.

El modelo de educación dual del TecNM ofrece las siguientes ventajas: a) propicia la formación práctica de nuevas generaciones de administradores b) incrementa la adquisición de competencias en el propio lugar de trabajo, c) fomenta una incursión más fluida y rápida de la formación al mercado laboral, d) Aumenta la productividad y la calidad de productos y servicios de las empresas, e) favorece el desarrollo de proyectos de mejora que pueden beneficiar económicamente a la empresa y f) favorece una mayor vinculación entre las empresas y la institución, específicamente el Instituto Tecnológico de Comitán.

Se considera finalmente que la pregunta de investigación puede responderse afirmativamente, ya que el análisis de la información recabada con los participantes del modelo dual (estudiantes, asesores, empresa e institución educativa) confirma que el estudiante adquiere o desarrolla competencias genéricas y específicas, algunas de ellas relacionadas con el liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, entre otras

## Referencias

- Alarcón, C. &. (2016). Resultados obtenidos en el sector empresarial del Modelo de Educación Dual de la COPARMEX-EDOMEX-OTE.
- Araya, M.I. (2008). La formación dual y su fundamentación curricular. *Revista Educación*, 32(1), 45-61.
- Consejo de Vinculación del Instituto Tecnológico de Comitán (2019). Acta de la primera minuta ordinaria. (junio, 2019).
- Durán López, P., Santos Primo, J. R., & Gil Pérez, R. (2012). *Guía de formación Dual*. España: Cámaras de Comercio, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y Fondo Social Europeo.
- Geisdorfer R. (2014), *Formación dual en universidades, el modelo de universidad de formación dual de Baden-Württemberg*, Alemania: Universidad de Baden Württemberg.
- Instituto Tecnológico de Saltillo (2016), *Presentación ejecutiva del modelo dual TECNM (ITS)*, Saltillo Coahuila, México: Garza, A. (coordinador).
- Pérez, C. (2016). El acompañamiento del tutor durante el proceso de estadía en el sector productivo: caso de éxito.
- Red de Universidades Empresariales (2009). *Fundamentos, principios y funcionamiento del modelo dual Baden-Württemberg*. Alemania: Universidad de Baden-Württemberg.
- Rodríguez Arocho, Wanda C. El legado de Vygotski y de Piaget a la Educación *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 31, núm. 3, 1999, Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Tecnológico Nacional de México (2015). Modelo de educación dual para nivel  
licenciatura del Tecnológico Nacional de México. Cd. de México: Acosta, M.  
(coordinadora)

### Fuentes Electrónicas

<https://es-la.facebook.com/hotelbolomajaw/>

<https://www.trivago.com.mx/comitan-de-dominguez-51209/hotel/bolom-ajaw-9452908>

<https://bolomhoteleros.wixsite.com/hotelbolomajaw>

<https://www.instagram.com/hotelbolomajaw/>

[https://www.booking.com/searchresults.es.html?aid=318615;label=Spanish\\_Mexico\\_ES\\_MX](https://www.booking.com/searchresults.es.html?aid=318615;label=Spanish_Mexico_ES_MX)

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CAMPUS VIII-COMITÁN**  
**VI CONGRESO NACIONAL DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**29, 30 y 31 de OCTUBRE 2019, MÉXICO**



**PARTICIPANTES**



**PONENCIA**

**Percepción del Proceso de Reclutamiento de Personal desde la Perspectiva  
de los Aspirantes; Caso de estudio: Empresa Mediana de Impresión de  
Artículos en Chihuahua**

**MESA**

**1.- Actividad empresarial para el desarrollo local en México**

**AUTORES**

Autor No.1 Francisco Cervando Velázquez Pérez

Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración

[fvelazqu@uach.mx](mailto:fvelazqu@uach.mx) Cel. 614 4582683

Autor No. 2 Laura Olivia Araiza Romero

Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración

[laraiza@uach.mx](mailto:laraiza@uach.mx) Cel. 614 1904790

Autor No. 3 Georgina Nájera Zúñiga

Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración

[gnajera@uach.mx](mailto:gnajera@uach.mx) Cel. 614 3458254

**Autor de correspondencia:** Laura Olivia Araiza Romero, [laraiza@uach.mx](mailto:laraiza@uach.mx)

## **Percepción del Proceso de Reclutamiento de Personal desde la Perspectiva de los Aspirantes**

### **Caso de estudio: Empresa de Impresión de Artículos en Chihuahua**

#### **Resumen**

El presente trabajo es de naturaleza cuantitativa, diseño transeccional descriptivo; tuvo como objetivo general describir la percepción de los candidatos hacia el proceso de reclutamiento de personal de la empresa IMAP (Impresos y Artículos de Impresión S.A. de C.V.) en la ciudad de Chihuahua, ya que dicho proceso se encuentra certificado por la norma ISO 9000. La técnica utilizada fue una encuesta. Se llevó a cabo en la ciudad de Chihuahua, de octubre a diciembre de 2018. La población fue de 116 candidatos reclutados del 23 al 27 de octubre, aspirantes a distintos puestos por IMAP. La muestra fue de 45 candidatos. La investigación arrojó que el proceso de reclutamiento no se lleva a cabo de una manera sistemática y organizada óptimamente. Muestra que el 20% de los candidatos consideran que el proceso de reclutamiento es favorable, están satisfechos y se sintieron cómodos con el proceso, mientras que el 68% de los candidatos encuestados creen que el proceso es deficiente y se sintieron insatisfechos con él. El principal indicador que no fue del agrado de los encuestados, fueron los medios de difusión de la vacante, así como la información que la vacante contiene en dicha publicidad, por ser ésta insuficiente. Esto demuestra que IMAP tiene áreas de oportunidad y mejora en cuanto a su proceso de reclutamiento, ya que dicho proceso se encuentra certificado y debería llevarse a cabo de una manera más óptima; en definitiva, el proceso de reclutamiento no está filtrando a candidatos que precisamente sean los más idóneos para la empresa.

Palabras Clave: (Proceso de reclutamiento, vacante, aspirante-candidato, difusión-publicidad, Departamento de R.H.)

### **Abstract**

The present work is of quantitative nature, descriptive transectional design; Its general objective was to describe the perception of the candidates towards the process of recruiting personnel from the IMAP company (Printed and Articles of Printing SA de CV) in the city of Chihuahua, since this process is certified by the ISO 9000 standard. The technique used was a survey. It was carried out in the city of Chihuahua, from October to December 2018. The population was 116 candidates recruited from October 23 to 27, aspiring to different positions by IMAP. The sample was 45 candidates. The investigation showed that the recruitment process is not carried out in a systematic and organized way optimally. It shows that 20% of the candidates consider that the recruitment process is favorable, they are satisfied and they feel comfortable with the process, while 68% of the candidates surveyed believe that the process is deficient and they felt dissatisfied with it. The main indicator that was not liked by the respondents, were the means of dissemination of the vacancy, as well as the information that the vacancy contains in said publicity, as it is insufficient. This shows that IMAP has areas of opportunity and improvement regarding its recruitment process, since this process is certified and should be carried out in a more optimal way; In short, the recruitment process is not filtering candidates that are precisely the most suitable for the company.

**Key Words:** (Recruitment process, vacant, candidate-candidate, dissemination-publicity, R.H. Department)

## Introducción

Hoy en día el trabajo del Departamento de Recursos Humanos ha tomado mucha importancia por la alta responsabilidad a la que se enfrenta, ya que es el encargado de atraer al personal idóneo (reclutamiento) para ser seleccionado y contratado; y de esta manera poder llevar a cabo su cometido (misión) dentro de la organización. Este personal idóneo del que se habla, debe reunir una cantidad definida de cualidades, las cuales deben estar especificadas claramente en la publicidad de reclutamiento interno y/o externo que se elija, así como hacerla extensiva en los medios masivos y que estos sean los más adecuados, según sea el puesto a reclutar.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo describir la percepción de los candidatos acerca del proceso de reclutamiento de personal en la empresa IMAP (Impresos y Artículos de Impresión S.A. de C.V.).

El reclutamiento se considera un tema importante a tratar, pues en la empresa se presenta el problema de tener vacantes y no conseguir al personal idóneo para cubrir las mismas. Una mala ejecución del proceso de reclutamiento podría estar desembocando en un desempeño no óptimo de los empleados; ya que no se logra atraer y seleccionar a los candidatos idóneos.

Con la finalidad de encontrar las causas, efectos y posibles soluciones para mejorar el proceso de reclutamiento actual en IMAP, se tomó como base para esta investigación la publicidad de vacantes que utiliza el Departamento de Recursos Humanos para atraer candidatos, así como el desempeño del propio departamento en la función de reclutar; para deducir cómo impacta dicho proceso de reclutamiento, ya sea negativa o positivamente, tanto a la empresa en general, como al propio Departamento de Recursos Humanos.

Para tal efecto se aplicarán encuestas para tomar las opiniones personales de los entrevistados o candidatos. En base a las respuestas de dichas encuestas se analizarán los resultados, obteniéndose de esta manera conclusiones y

recomendaciones, así como sugerencias de mejora en este proceso a la empresa para atenuar o disminuir el problema.

### **Antecedentes**

El proceso de reclutamiento actual en la empresa es el siguiente

1. Solicitud al Departamento de Recursos Humanos para cubrir una vacante en su área, por medio del formato de Requisición de Personal. En este formato se incluyen los puestos que autorizan este documento, sin embargo, en el caso de que el Director General se encuentre ausente de la empresa, se excluye esta autorización.
2. Recibo de requisición. Revisar el análisis del puesto, en caso de que no exista, elaborarlo.
3. Revisión de la existencia de probables candidatos dentro de IMAP. Si existen varios candidatos se lanza la vacante interna e inicia el proceso de entrevistas, de no existir candidatos internos se buscan opciones en fuentes de reclutamiento externas.
4. Revisión de la carpeta con solicitudes de empleo o Currículos Vitae de candidatos externos que satisfagan las especificaciones del puesto.
5. Las solicitudes de empleo o Currículos Vitae no pueden almacenarse por un tiempo mayor a 3 meses.
6. Si se determina que serán aspirantes externos a la empresa, se decide el canal por el cual se dará a conocer la vacante externa.
7. Se otorga el visto bueno para la publicación de la vacante.

Para ser eficaz, el reclutamiento de personal debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente al proceso de selección. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para establecer con ellos el proceso de selección oportuna (Aiteco Consultores, 2001)

## **Problema de investigación**

La empresa IMAP cuenta con una certificación ISO 9000 en su proceso de reclutamiento de personal, dicho proceso les ha funcionado bien, pero desean conocer la percepción que los candidatos tienen del proceso. La investigación tratará de responder los siguientes cuestionamientos:

1. ¿El proceso de reclutamiento de personal de IMAP se lleva a cabo adecuadamente?
2. ¿Cuáles son los medios publicitarios que utiliza IMAP para publicar sus vacantes?
3. ¿Son efectivos los medios publicitarios que IMAP utiliza?
4. ¿Cuáles son las posibles mejoras al proceso de reclutamiento de personal?

## **Objetivo general**

Describir la percepción de los candidatos al proceso de reclutamiento de personal en IMAP.

## **Objetivos específicos**

1. Describir las actividades, procedimientos y prácticas del proceso de reclutamiento de personal.
2. Identificar los medios publicitarios que utilizan para publicar sus vacantes.
3. Identificar la efectividad de los medios publicitarios.
4. Señalar las posibles mejoras al proceso de reclutamiento de personal.

## **Justificación**

El propósito central de esta investigación es describir la percepción de los candidatos al proceso de reclutamiento de personal de IMAP, que permita a la empresa descubrir posibles fallas y detectar áreas de oportunidad con el fin de mejorar dicho proceso.

El resultado final del trabajo de investigación deberá ser un documento adecuado y pertinente, que permita concebir y formalizar la buena práctica del proceso de reclutamiento de personal, que sea necesaria para el buen funcionamiento de la empresa. También ayudará a esclarecer funciones, responsabilidades y procedimientos que permitan cumplir adecuadamente en una de las áreas de Recursos Humanos (reclutamiento de personal).

## **Marco Teórico y Conceptual**

En este mundo que cada día se vuelve más competitivo y más demandante las empresas buscan ser más productivas, para esto se necesita de tecnología, calidad, eficiencia y para todo esto lo más importante es tener al personal adecuado es por esto que la planeación de recursos humanos ha tomado gran importancia dentro de la organización. (Montes & González, 2010)

“El entrevistado debe entender muy bien el motivo de la misma, pues hay cierta tendencia a considerar, para bien o para mal, que estas entrevistas son evaluaciones de la eficiencia” (Dessler, 2000)

El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza con la definición del perfil del postulante, es decir, con la definición de las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que estamos ofreciendo. (Arias, 2003)

Las siguientes son algunas de las principales fuentes, formas o métodos a través de los cuales podemos buscar, reclutar o convocar postulantes:

Anuncios o avisos: La forma más común de buscar o convocar postulantes es a través de la publicación de anuncios o avisos, ya sea en diarios, Internet, carteles, murales en centros de estudios, paredes o ventanas de nuestro local, etc.  
Recomendaciones: Otra forma común de conseguir postulantes es a través de las recomendaciones que nos hagan contactos, amigos, conocidos, trabajadores de nuestra empresa, clientes, centros de estudios, etc.

Agencias de empleo: Empresas en donde nos ofrecen postulantes con determinadas competencias y características ya definidas por ellos.

La competencia: Empresas competidoras, de las cuales podemos conseguir postulantes capacitados y con experiencia.

Consultoras en recursos humanos: Empresas especializadas en buscar postulantes, pero a un costo muy elevado.

Prácticas: Consiste en tomar como postulantes a los practicantes que ya estén colaborando con nosotros de manera temporal.

Archivos o bases de datos: Consiste en tomar como postulantes a personas que ya hemos evaluado o que nos han dejado su currículum anteriormente (para convocatorias pasadas).

(Grados, 2000)

Asimismo, también es importante evaluar cómo ha sido el desempeño del postulante en sus antiguos trabajos, para lo cual también podríamos optar por comunicarnos con sus antiguos jefes, pares y subordinados, y consultarles sobre su desempeño. (Werther & Davis, 1991)

El factor humano en la organización se evidencia en el derecho de que cada vez es mayor el reconocimiento que se le da a la aplicación de metodologías específicas para la administración de personal, siendo esencial su aplicabilidad para el logro de los objetivos de la organización. (Yhoanma & Marchan, 2001)

### Reclutamiento interno

Es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la ubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (Movimiento Diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

Transferencias de personal, ascensos de personal, transferencias con ascenso de personal, programas de desarrollo de personal, planes de “profesionalización” (Carreras) de personal.

#### Ventajas del reclutamiento interno:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita período experimental.

#### Desventajas del reclutamiento interno:

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender, por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que, al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

(Bislick, 2000)

### Reclutamiento externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

#### Ventajas del reclutamiento externo:

- Trae nuevas experiencias a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

#### Desventajas del reclutamiento externo:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, entre otros.

(Blanco, 1990)

### Reclutamiento mixto

Una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se

debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no de los resultados deseables. La empresa está más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa requiere personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo.
- Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa o en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.
- Reclutamiento externo y reclutamiento interno “simultáneos”. Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, sea a través de entrada (INPUT) o a través de la transformación de sus recursos humanos.

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla. (Chiavenato, 2002)

Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir se convierte en tres pilares de la educación para hacer frente a los retos del siglo XXI y llevar a cada persona a descubrir, despertar e incrementar sus posibilidades creativas, permitiendo que aprenda a ser. (Claude, 2000)

Para una mejor comprensión de los componentes de las competencias, es decir de los atributos que causan desempeños superiores, Spencer utiliza la analogía del

iceberg, la cual nos indica que los conocimientos y las habilidades se encuentran en la parte superior, en la superficie; y en la parte más profunda del iceberg se encuentra el rol social, la imagen de su mismo, los rasgos y motivos.

(Spencer, 1993)

Las competencias ayudan a adoptar este planteamiento. A la hora de diseñar un plan estratégico, la dirección de recursos humanos necesita saber qué características deberán tener las personas a corto, medio y largo plazo, para poder responder, eficaz y eficientemente, a los cambios que se produzcan en sus trabajos, como consecuencia de la evolución futura de la empresa para conseguir sus objetivos. (Alles, 2004)

Reclutamiento. Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento parte cuando se inicia la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. (Werther W. B., 1991)

Entrevista laboral. Proceso comunicativo mediante el cual se busca conocer al candidato y evaluar las capacidades para un puesto al cual se ha postulado, o bien conocer sus habilidades para optar cuál de los puestos disponibles, es el que mejor se amolda a las expectativas, experiencias y conocimientos. (Ducci, 1997)

Competencia laboral. Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro. Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. (CONOCER, 2000)

Reclutador. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del cargo como a las características que debe poseer la persona que lo desempeñe, a través de la Descripción del Cargo, con el objeto de determinar el Perfil de éste. Siempre que lo

juzgue necesario, se deberá solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el área que haya solicitado el requerimiento. (Werther W. B., 1991)

Gerente. Gerente, en inglés management, es la persona de mayor jerarquía en el organigrama de personal de una organización empresarial, cuya misión es conducir, liderar, dirigir y coordinar las distintas áreas de la institución administrando los recursos eficientemente a fin de obtener los máximos beneficios. (Commons, 2008)

Rotación de personal. Proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo habitualmente se consideran periodos anuales. (Álvarez, 2013)

Desempleo. El desempleo es el ocio involuntario de una persona que desea encontrar trabajo. Una persona se encuentra en situación de desempleo cuando cumple con cuatro condiciones: (1) está en edad de trabajar, (2) no tiene trabajo, (3) está buscando trabajo y (4) está disponible para trabajar. (Experto, 2002)

### **Materiales y Método de Investigación**

La naturaleza de la investigación fue cuantitativa, ya que a la variable es posible asignarles cantidades a través de valores numéricos. De tipo básica, ya que se desarrolló para la generación de conocimiento. De carácter no experimental, ya que no se manipuló la variable de estudio y se trabajó sobre situaciones que ya sucedieron. De tipo descriptiva, ya que describe la variable: Percepción del proceso de reclutamiento, a través de los indicadores: Publicidad, tiempo de respuesta a solicitud, medios de difusión utilizados, trato del reclutador, evaluación al desempeño del personal de R.H., manejo de la publicidad de vacantes y efectividad de la misma.

El diseño fue transeccional descriptivo. Transeccional porque la evaluación del trabajo sólo se desarrolló en un tiempo específico. El modo fue documental (bibliográfico) y de campo, puesto que se aplicó como instrumento una encuesta.

El trabajo se llevó a cabo en la ciudad de Chihuahua, entre los meses de octubre a diciembre del 2018.

El tamaño de la muestra fue de 45 candidatos obtenida con la fórmula de poblaciones finitas conocidas.

El marco muestral se elaboró tomando en cuenta la base de datos de la Empresa IMAP de la ciudad de Chihuahua. En ella se podrán encontrar los registros de los candidatos entrevistados en la semana del 23 al 27 de octubre del 2018.

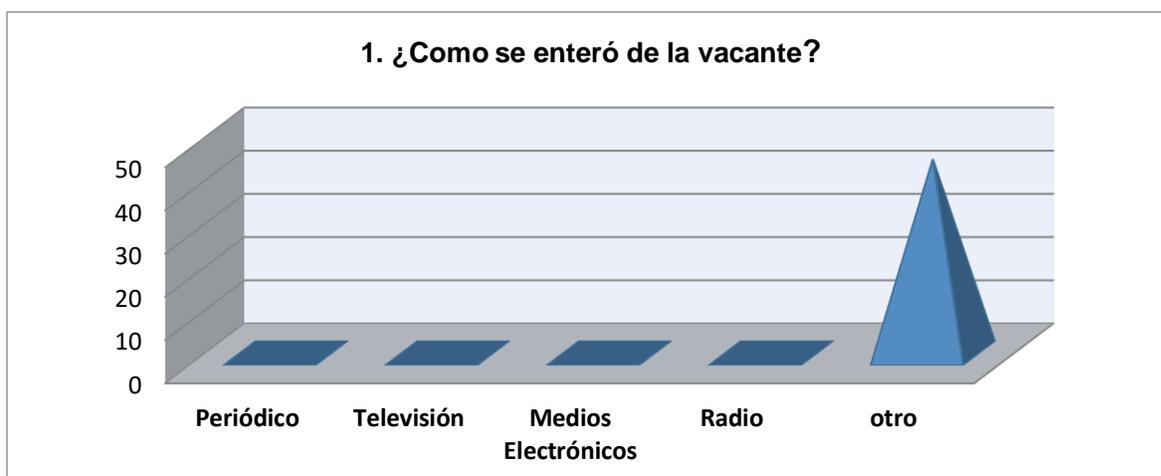
La población de interés fueron los candidatos de la empresa IMAP de la ciudad de Chihuahua, durante el periodo indicado (116 candidatos).

Se analizaron las respuestas, se graficaron en Excel y se interpretaron los resultados.

### Resultados (Análisis Y Discusión)

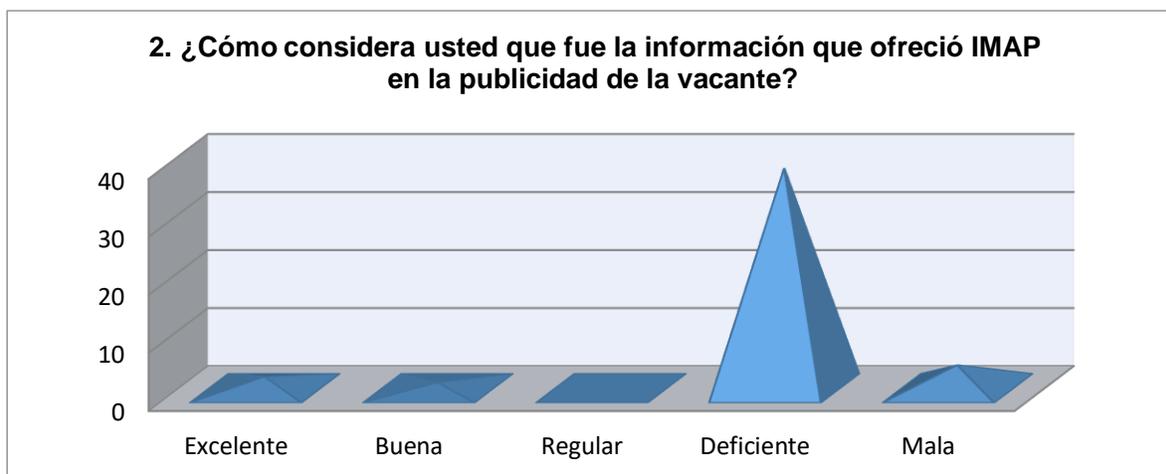
A continuación, se presentan los resultados a través de gráficas, las cuales se analizaron y discutieron:

Gráfica 1. Medios de difusión de vacantes de IMAP



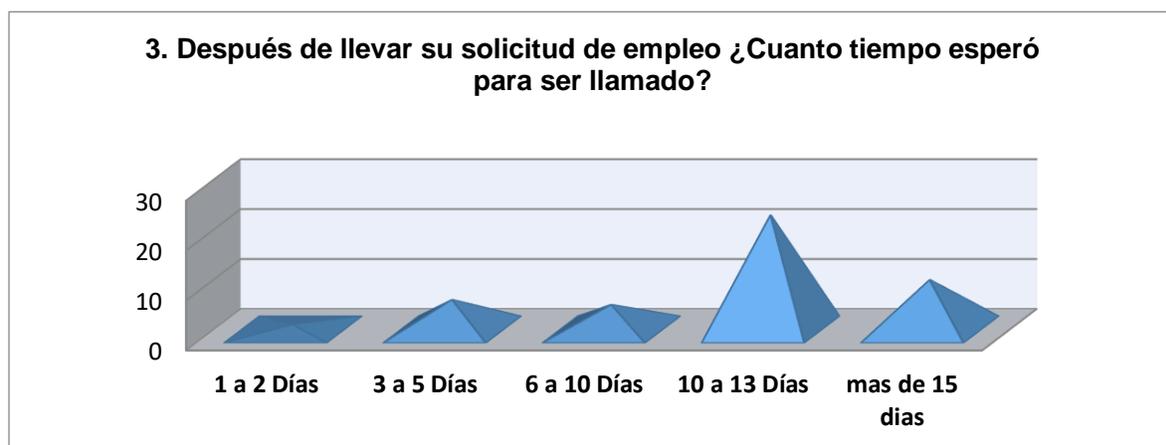
Se puede observar que el 100% de los encuestados se enteraron de la vacante por otro medio de comunicación, y no por los convencionales, dicho medio es una lona que se encuentra colocada en el exterior de la empresa.

Gráfica 2. Contenido en la publicidad de la vacante



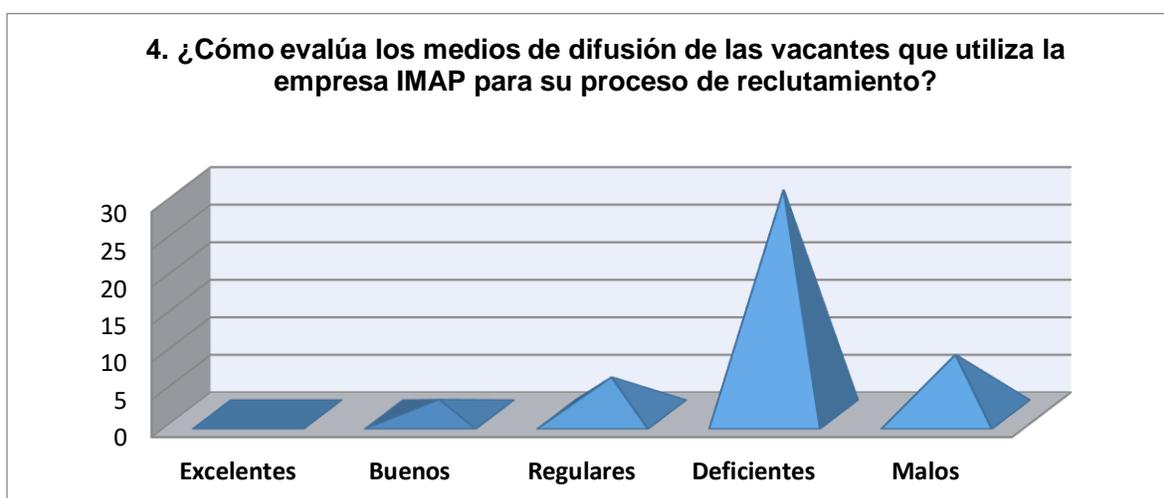
La publicidad que utilizó IMAP para publicar su vacante fue una lona, de esta manera el 93.2% de los encuestados coincidieron en que la lona no era la adecuada para saber acerca del perfil requerido para el puesto vacante, ya que lo único que se menciona es la “vacante” y carece de información con los requisitos de la vacante disponible, es decir muy deficiente el medio utilizado y poca o nula información sobre el puesto (s) vacante (s).

Gráfica 3. Primer contacto con el candidato reclutado



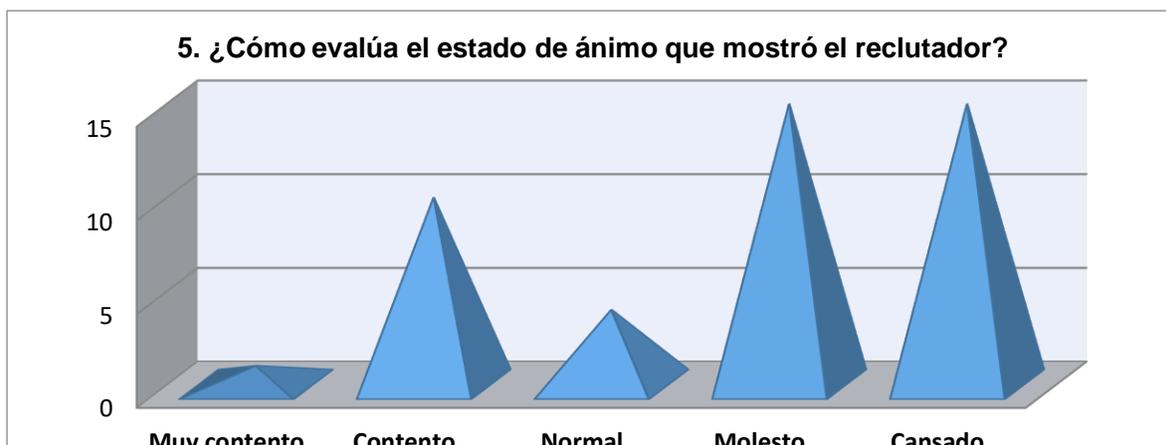
El 51% de los candidatos dijo que el personal de recursos humanos demoró de 10 a 13 días para llamarle, aquí se demuestra que la empresa (el personal de reclutamiento) no realiza un rápido seguimiento a las solicitudes, ya que tardaron bastante tiempo en contactarlos, y un porcentaje del 22% opinó que tardaron más de 15 días en llamarles.

Gráfica 4. Evaluación de los medios de difusión utilizados (reclutamiento)



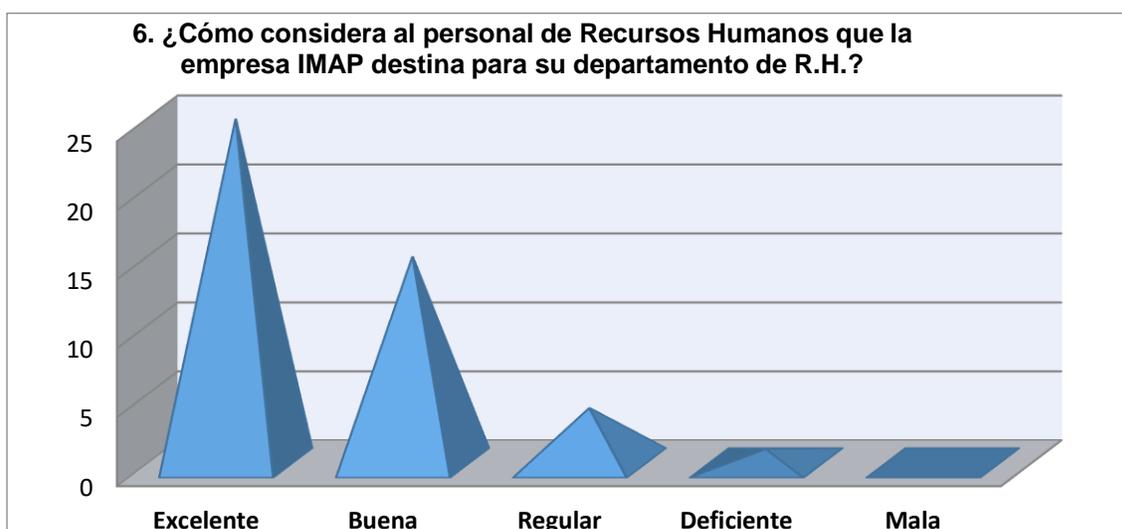
Como se muestra en la gráfica, el 84.3% de los encuestados coinciden en que los medios de difusión que utiliza IMAP para publicar sus vacantes son deficientes y malos, ya que solo se efectúa a través de una lona que está colgada en las afueras de las instalaciones y solo contiene la leyenda de “vacantes”. Medio que no es lo suficientemente aprovechado (visto) por candidatos que no tengan relación con la empresa, pues normalmente la lona es vista por los empleados y personas con relación con la empresa, por lo tanto, se puede viciar un poco el proceso, como ya se mencionó en una gráfica anterior.

Gráfica 5. Evaluación del estado de ánimo del reclutador



Como se aprecia en la gráfica el 66.6% de los reclutados coincidieron en que el reclutador se encontraba indiferente y cansado, otra parte de los reclutados (el 24.4%), opinaron que el reclutador se mostró interesado y receptivo. El estado de ánimo cambiante del reclutador se puede deber a la alta cantidad de solicitudes que recibe al día, ya que todas las entrevistas del reclutamiento las realiza una sola persona, es cansado y repetitivo el trabajo.

Gráfica 6. Personal de recursos humanos



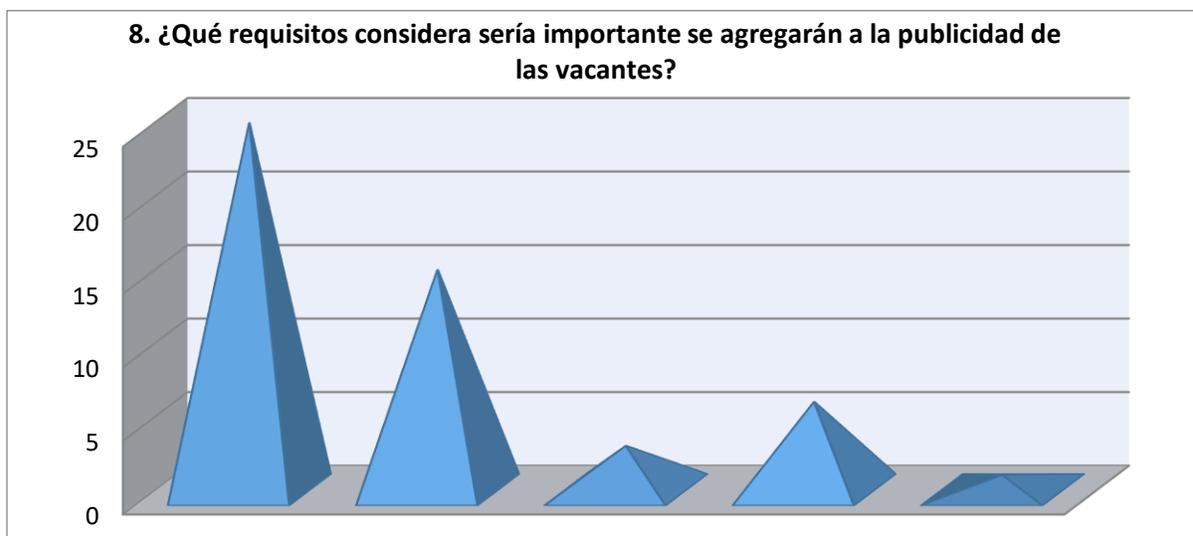
El 88.8% de los candidatos piensan que el personal que interviene en el Departamento de Recursos Humanos, especialmente en reclutamiento, selección y capacitación, son excelentes y buenos en su desempeño laboral, ya que dichas personas están preparadas y conocen cuáles son sus actividades a realizar. Un 10% de los encuestados dijo que el personal dentro del proceso de R.H era regular o deficiente en su trabajo, nadie coincidió en que el personal fuera malo.

Gráfica 7. Manejo de la publicidad de IMAP para el reclutamiento



El 88.8% de los candidatos están de acuerdo en que la publicidad que emplea la empresa IMAP para su proceso de reclutamiento es deficiente, ya que la difusión o publicidad para las vacantes solo se hace a través de una lona colocada en el exterior de la empresa, la cual normalmente y dada su ubicación solo es vista por los empleados y gente relacionada con la empresa y no por el resto de la comunidad y/o aspirantes a encontrar un trabajo.

Gráfica 8. Requisitos para publicidad de vacantes



El 55.5% de los candidatos contestó que la publicidad debería incluir el puesto que requieren cubrir, el 33.3% dijo que el género, el 6.6% dijo que la edad, el 13.3% el grado de estudio y el 2.2% dijo que otro. Como se puede apreciar la publicidad que manejan no tiene especificaciones de nada sobre el puesto, solo cuenta con la palabra “vacantes” y se encuentra afuera de la empresa, es por eso que la gente opina que deberían de ser más específicos en la publicidad que usan, así como utilizar otros medios publicitarios más efectivos y con mayor alcance.

### Validación de la variable

La siguiente tabla muestra la relación existente entre la variable y sus indicadores: Percepción del proceso de reclutamiento, contra los indicadores: Publicidad, tiempo de respuesta a solicitud, medios de difusión utilizados, trato del reclutador, evaluación al desempeño del personal de R.H., manejo de la publicidad de vacantes y efectividad de la misma.

Siendo las respuestas manejadas en una escala de Likert, con dos respuestas favorables, dos desfavorables y una neutra, para obtener por promedio el porcentaje de validación de la variable.

TABLA 1. Validación de la variable

Pregunta	FAVORABLE	FAVORABLE	NEUTRO	DESFAVORABLE	DESFAVORABLE
2	4.44%	2.2%	0%	84.44%	8.88%
3	2.2%	13.33%	11.11%	51.11%	22.22%
4	0%	4.44%	11.11%	66.66%	17.77%
5	2.2%	22.22%	8.88%	33.33%	33.33%
6	55.55%	8.88%	33.33%	2.2%	0%

7	2.2%	2.2%	6.66%	84.44%	4.44%
<b>Resultados</b>	11.10%	8.88%	11.85%	53.70%	14.44%
<b>Total</b>	<b>19.98%</b>		<b>11.85%</b>	<b>68.14%</b>	

Fuente: Propia

### Conclusiones y Recomendaciones

Según los datos obtenidos en las encuestas, el 20% de los candidatos consideran que el proceso de reclutamiento es favorable, mientras que el 68.14% de los candidatos coinciden en que el proceso de reclutamiento es deficiente.

Se detectó que los medios publicitarios que utiliza la empresa IMAP son insuficientes, se resumen a una publicación de una lona que está ubicada en las afueras de la empresa, la cual únicamente contiene el mensaje de “vacantes” y no presenta información de la vacante que se está ofreciendo.

De los datos obtenidos también se puede determinar que dichos medios de publicidad son muy poco efectivos, el impacto de la difusión es muy reducido, porque solo la gente que ve la lona es la que se percata de dicha vacante. De esta manera se puede comprobar que los medios publicitarios no son efectivos, coincidiendo con más del 50% de los encuestados que así lo determinaron.

Más del 60% de los encuestados coinciden en que la empresa debería de modificar los medios publicitarios para dar difusión a las vacantes, ya que hoy en día existen otros medios más económicos e inclusive gratuitos para darle difusión a la vacante, como lo son: periódico, bolsas de trabajo electrónicas y redes sociales e internet.

A lo largo del trabajo de investigación se observó que el personal destinado para el proceso de reclutamiento es poco, son demasiadas actividades las que conlleva este proceso; una recomendación al respecto es formar un equipo que colabore y vaya de la mano con el gerente de recursos humanos, para que el trabajo sea más fluido, eficaz y rápido, sobre el cual el gerente de R.H. delegue la carga de trabajo en el proceso.

Otra recomendación es que se debe invertir en otros medios alternativos para publicitar las vacantes, los cuales podrían ser: internet, radio, redes sociales, prensa, televisión, entre otros.

También es recomendable que la empresa agilice su proceso de reclutamiento, reduciendo el tiempo de respuesta a las solicitudes de aspirantes. Siempre será de mucha motivación al interior de una organización, que primero se realice el reclutamiento interno, buscando la promoción de los empleados ya existentes o bien atender las recomendaciones que estos hagan a la empresa de primera mano.

Por último, se recomienda a la empresa que, si cuenta con la certificación de procesos administrativos ISO 9000, se apegue a las normas y estándares que ésta exige, en este caso, especialmente en cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal indica dicha norma.

## Bibliografía

- Aiteco Consultores. (2001). Obtenido de <https://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/> (Recuperado 19 noviembre 2018)
- Alles, M. A. (2004). Gestión por Competencias. Buenos Aires: Edicions Garnica S.A. (Recuperado 21 noviembre 2018)
- Álvarez, M. (2013). Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos. Profit Editorial. (Recuperado 24 octubre 2018)
- Arias, G. F. (2003). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas. (Recuperado 25 noviembre 2018)
- Bislick, J. (2000). Evaluación del Sistema de Selección de Personal Administrativo. (Recuperado 10 octubre 2018)
- Blanco, C. (1990). Reclutamiento y Selección de Personal. México: Limusa. (Recuperado 15 octubre 2018)
- Chiavenato, A. (2002). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc. Graw-Hill. (Recuperado 28 noviembre 2018)
- Claude, L. (2000). La Gestión de las Competencias. Barcelona. (Recuperado 19 noviembre 2018)
- Commons, C. (2008). Obtenido de <http://quesignificado.com/gerente/> (Recuperado 14 octubre 2018)
- CONOCER. (2000). Análisis ocupacional y funcionar y certificación de competencia laboral. Madrid. (Recuperado 18 noviembre 2018)

- CreceNegocios. (2011). CreceNegocios. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-e-personal/> (Recuperado 25 octubre 2018)
- Dessler, G. (2000). Administración de personal. Estado de México: Pearson. (Recuperado 30 octubre 2018)
- Ducci, M. A. (2009). EL enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Montevideo. (Recuperado 17 noviembre 2018)
- Experto, G. (2002). GestioPolis. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-desempleo-que-lo-causa-que-tipos-hay-como-se-mide/> (Recuperado 13 noviembre 2018)
- Fierro, O. (2010). Derecho. de <http://www.google.com/cse?cx=002866702082184079149%3Ahvjb6-5ekau&q=requisitos+para+publicar+en+Synthesis&sa=Buscar#gsc.tab=0&q=sc.q=requisitos%20para%20publicar%20en%20Synthesis#gsc.page=1> (Recuperado 08 noviembre 2018)
- Flores, C. (2011). Tecnología de Información. Madrid: Pearson. (Recuperado 17 noviembre 2018)
- Flores, C. (2013). Metodología de la Investigación. México: Pearson. (Recuperado 19 octubre 2018)
- González, R. (2013). Trata de Personas. Madrid: Mc Graw Hill. (Recuperado 28 octubre 2018)
- Grados, E. J. (2000). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal. México: Manual Moderno. (Recuperado 19 noviembre 2017)
- Mantilla, R. (2008). Derecho Mercantil. México: Mc Graw Hill. (Recuperado 06 noviembre 2018)
- Montes, M. J., & González, P. (2010). Selección de Personal. En P. González. Ideaspropias Editorial S.L. (Recuperado 2 noviembre 2018)

- Navia, C.E.,M. Ossa. (2001). Revista de Estudios Sociales, de Universidad de los Andes. Facultad de Ciencias Sociales: <http://res.uniandes.edu.co/view.php/203/pdf/view.php> (Recuperado 29 noviembre 2018)
- Pérez, R. (2011). Metodología. México: Pearson. (Recuperado 09 noviembre 2018)
- Rodríguez, C. (2012). Derecho Penal. México: Pearson. (Recuperado 19 noviembre 2018)
- Spencer. (1993). Competence at work: Models for superior performance. New York. (Recuperado 28 octubre 2018)
- Werther, & Davis. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill. (Recuperado 25 octubre 2018)
- Werther, W. B. (2002). Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw-Hill. (Recuperado 27 noviembre 2018)
- Yhoanma, A., & Marchan, M. (2001). Análisis del Proceso de Reclutamiento. (Recuperado 11 noviembre 2018)

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CAMPUS VIII-COMITÁN**  
**VI CONGRESO NACIONAL DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**29, 30 y 31 de OCTUBRE 2019, MÉXICO**



**PARTICIPANTES**



**PONENCIA**

**Evaluación del Clima Laboral en Empresas Pymes Familiares; Caso de estudio: Cinco Empresas de la Ciudad de Chihuahua**

**MESA**

**1 Actividad empresarial para el desarrollo local en México**

**AUTORES**

Autor No.1 Laura Olivia Araiza Romero

Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración

[laraiza@uach.mx](mailto:laraiza@uach.mx) Cel. 614 1904790

Autor No. 2 Francisco Cervando Velázquez Pérez

Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración

[fvelazqu@uach.mx](mailto:fvelazqu@uach.mx) Cel. 614 4582683

Autor No. 3 Georgina Nájera Zúñiga

Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración

[gnajera@uach.mx](mailto:gnajera@uach.mx) Cel. 614 3458254

**Autor de correspondencia:** Laura Olivia Araiza Romero, [laraiza@uach.mx](mailto:laraiza@uach.mx)

## Evaluación del Clima Laboral en Empresas Pymes Familiares

### Caso de estudio: Cinco Empresas de la Ciudad de Chihuahua

#### Resumen

El manejo del Recurso Humano en las Pymes Familiares suele representar un trato muy especial y diferente al del resto de las empresas, ya que se pueden presentar situaciones positivas o negativas para la organización, derivadas de la relación consanguínea que incluso afecta a aquellos que no tienen dicha relación familiar pero que también forman parte del negocio. La evaluación del clima laboral es parte fundamental del Comportamiento Organizacional de las empresas. El objetivo de este trabajo fue evaluar el clima laboral de cinco Pymes Familiares de Chihuahua. Tipo de investigación cuantitativa, estudio transeccional descriptivo y aplicado; se recopiló información a través de un instrumento de medición, el cual se dividió en las principales dimensiones o indicadores que miden el clima organizacional. Para determinar métricamente el estatus de satisfacción laboral de cada empresa se elaboró una técnica de semáforo, la cual permitió evaluar las empresas entre cinco grados de satisfacción. En los principales hallazgos se pudo percibir que el nivel de satisfacción de los empleados de las pequeñas y medianas empresas sujetas a esta investigación, es óptimo. Los resultados fueron de gran ayuda para las empresas estudiadas, ya que les permitieron tomar en cuenta qué dimensiones se encuentran bien, pero se pueden fortalecer y qué indicadores representan un área de oportunidad para el mejoramiento del clima laboral, ya que indudablemente afectan sus niveles de productividad.

**Palabras clave:** (satisfacción laboral, clima laboral, productividad, recursos humanos, motivación)

#### **Abstract**

The management of the Human Resource in Family SMEs usually represents a very special and different treatment from the rest of the companies, since positive or

negative situations can arise for the organization, derived from the consanguineous relationship that even affects those who do not have said family relationship but also part of the business. The evaluation of the work climate is a fundamental part of the Organizational Behavior of the companies. The objective of this work was to evaluate the working environment of five Family Pymes of Chihuahua. Type of quantitative research, descriptive and applied transectional study; information was collected through a measurement instrument, which was divided into the main dimensions or indicators that measure the organizational climate. To determine metrically the job satisfaction status of each company, a semaphore technique was developed, which allowed companies to be evaluated among five levels of satisfaction. In the main findings it was possible to perceive that the level of satisfaction of the employees of the small and medium enterprises subject to this research is optimal. The results were of great help for the companies studied, since they allowed them to take into account which dimensions are well but can be strengthened and which indicators represent an area of opportunity for the improvement of the work climate, since they undoubtedly affect their productivity levels.

**Keywords:** (job satisfaction, work climate, productivity, human resources, motivation)

## Introducción

Las relaciones sociales y la interacción personal, son un factor clave para un buen clima laboral, ya que el empleado siente esa cercanía hacia los puestos de poder y les permite a los gerentes tener una visión realista de la situación que se vive en la compañía, esta práctica desemboca en una empatía de ambas partes; ya que un buen clima laboral es el motor principal de la lealtad, la confianza, la flexibilidad y la eficiencia administrativa. En Chihuahua encontramos una amplia cantidad de negocios y corporaciones en los cuales el comportamiento de los empleados se inclina hacia estas tendencias. En esta entidad existe una gran e histórica tradición de empresas, pequeñas y medianas, en las cuales actúa como principal factor el que éstas sean familiares. Este estudio se enfoca específicamente a la evaluación del clima laboral en este tipo de empresas pymes familiares; en las cuales es común que no se revise este aspecto, principalmente por motivos financieros, porque simplemente a los dueños o directivos de estas empresas no les interesa, por falta de tiempo o por ignorancia de los beneficios que estos procedimientos podrían brindarles. Dentro de una empresa familiar, se está propenso a presentar situaciones incómodas y desagradables entre el personal de la misma, durante la realización de las actividades diarias, esto sucede en cualquier otro tipo de organizaciones, pero a diferencia de las demás, en éstas el problema no solo afecta a una relación de tipo laboral, sino también afecta a la del lazo familiar; es aquí donde radica la importancia de llevar periódicamente un monitoreo estratégico y metodológico del clima laboral. Al realizar la evaluación desde un punto de vista externo se crea una visión totalmente diferente de la que se pudiera tener estando dentro de la organización; de esta manera será como el dueño de una empresa familiar puede tomar las riendas de su empresa sin temer por el riesgo de desgaste afectivo y emocional que pudiera presentarse en las relaciones con sus parientes que también participan en el negocio.

El estudio se llevó a cabo teniendo como muestra un total de cinco empresas familiares Chihuahuenses, cuya trayectoria ha generado una gran confianza y rentabilidad en esta comunidad. Empresas del giro: Organización de Eventos,

Climas, Refaccionaria, Promotora de Seguros y Distribuidora de Fruta; ubicadas respectivamente en colonia Zarco, Santa Rita, Santo Niño, Panamericana y Central de abastos, todas ubicadas en la ciudad de Chihuahua.

### **Problema de investigación**

En la actualidad, es muy común escuchar a personas empleadas por empresas familiares (externas o parte de la familia) expresar su insatisfacción o su completa satisfacción con su trabajo actual, ya sea dentro de la misma empresa, en el hogar o familia y círculo de amigos o conocidos.

Basado en este problema, se hace necesario evaluar el clima laboral que prevalece en la mismas, ya que se ha comprobado científicamente que afecta significativamente el buen desarrollo y la óptima productividad que este les genera, además de que también se sostiene que las empresas con buen clima laboral tendrán empleados más satisfechos y felices, que a la larga ayudan en los indicadores de ausentismo, rotación de personal y mala productividad. Entonces las interrogantes generadoras de la curiosidad para desarrollar este trabajo son:

1. ¿Cuáles son las causas específicas de la insatisfacción o satisfacción de los empleados de una Pyme Familiar?
2. ¿Cómo podrían los dueños de Pymes Familiares mejorar o mantener el clima laboral de sus empresas?
3. ¿Cómo afecta el mal o el buen clima laboral tanto a la motivación de los empleados como a la productividad o desarrollo de las Pymes Familiares?

## Objetivo general

Evaluar el clima laboral en Pymes Familiares en la ciudad de Chihuahua.

## Objetivos específicos

1. Identificar las causas específicas de la satisfacción o insatisfacción de los empleados de una Pyme Familiar.
2. Identificar y exponer las posibles mejoras de las diversas condiciones laborales para mejorar y/o mantener el clima laboral.
3. Proveer a las Pymes en cuestión, los instrumentos necesarios para una futura medición del clima laboral.
4. Comunicar a los dueños de Pymes Familiares la importancia de las áreas en específico que impactan en mayor proporción el estado óptimo del clima laboral.

## Justificación del estudio

El presente estudio se llevará a cabo con la finalidad de brindar a empresas Pymes Chihuahuenses Familiares un panorama amplio de la importancia que el clima laboral juega en sus negocios, siendo el principal factor afectado: la productividad; para así crear conciencia de medir periódicamente la satisfacción de sus trabajadores, así como evaluar la motivación que les produce su trabajo. El estudio se medirá a través de diez dimensiones o indicadores de clima laboral.

La información producto de esta investigación es relevante, ya que desde un punto de vista empresarial se pueden tomar decisiones de inversión en el negocio familiar y desde el punto de vista de un trabajador, se puede tener una perspectiva general del ambiente de trabajo que se vive en este tipo de empresas; y que si éste mejorara, redundaría en mayores beneficios para la Pyme y se tendrían empleados más satisfechos y motivados, lo cual se traduce en un buen clima laboral.

## Marco Teórico y Conceptual

Paule-Hernández y Caboverde-Silvente (2011) mencionan que el clima organizacional se define, comúnmente, como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse, su interacción en la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno; y es así como el clima organizacional influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo.

Definir el concepto de clima organizacional implica tratar los componentes y determinantes como los son el ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización y configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. (Salazar, et al, 2009)

Contribuyendo a la definición de clima organizacional, Juárez-Adauta (2012) nos manifiesta que es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en función de los valores de un conjunto particular de características y actitudes en la organización, también, por otra parte, afirma que el término clima es un concepto metafórico derivado de la metodología, que adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino, sobre todo, la calidad de los productos y servicios.

Manosalvas, et al, (2015) nos mencionan al clima laboral como un concepto distinto al de satisfacción laboral (única discrepancia con el) diciendo que este primero hace referencia a información relacionada a atributos institucionales, mientras que la satisfacción laboral se enfoca en las actitudes y percepciones que tienen los individuos hacia su trabajo.

Haciendo referencia a la misma diferenciación, Alifa (2011) da a conocer que cada vez más organizaciones utilizan las encuestas de clima y satisfacción laboral como uno de los principales indicadores de gestión de recursos humanos. Estas percepciones también tienen su impacto en la organización en variables similares a la satisfacción como el ausentismo, la rotación, la productividad entre otros.

Salazar, et al, (2009) nos plantean que antes de comprender la definición de clima laboral hay que saber su importancia en torno a los factores que se afectan al tener una buena o mala percepción del ambiente de trabajo.

Esto nos lo confirma Juárez-Adauta (2012) comentándonos que el clima organizacional actualmente ha adquirido una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización. Conocer el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

Amaro, et al, (2015) manifiestan que la gran importancia del clima laboral radica en las investigaciones científicamente sustentadas de este tema, ya que se han convertido en herramientas de particular connotación para los directivos contemporáneos.

Para entender la relación entre el clima laboral con la cultura organizacional, Salazar, et al, (2009) nos explican que los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. Para caracterizar el clima organizacional y evaluar su efecto en las personas, puede establecerse un conjunto de nueve factores que determinan la percepción del clima organizacional como la estructura, niveles de responsabilidad, desafíos relacionados con las tareas, cooperación, relaciones dentro del equipo y con el líder, conflicto e identidad, y es en el cuestionario de clima organizacional donde se solicita al encuestado que indique su grado de percepción, medido a

través de una escala que va de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo” con las afirmaciones relativas a los distintos factores. (Alifa, 2011)

Los trabajadores esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización, que condiciona la forma en que estas expectativas influyen en la motivación. El clima laboral es el reflejo de la cultura de la organización, éste determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, que también se expresa en el rendimiento, la satisfacción y la productividad. (Paule-Hernández y Caboverde-Silvente, 2011)

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia. (Salazar, et al, 2009)

Carrasco y Sánchez (2014) nos mencionan que el grado de éxito y eficiencia de cada empresa puede ser explicado por la dotación de recursos existentes en la organización, bien por las propias características de estos recursos, o por la capacidad de la empresa para combinarlos y utilizarlos en las diferentes actividades organizativas.

Del análisis realizado por Carrasco y Sánchez (2014), se desprenden sus diferentes criterios descriptivos del proceso de recursos humanos dentro de las empresas familiares y que, a su vez, conforman las diferentes dimensiones del clima laboral utilizados en el presente trabajo.

*Clima organizacional.* Se define como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano (Paule-Hernández y Caboverde-Silventell, 2011). Es una vivencia real pero subjetiva, dependiente de la percepción y de los valores de cada individuo. (Guillén y Aduna, 2008)

*Satisfacción laboral.* Se define como un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el

trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo; entonces, la satisfacción laboral se constituye en un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. (Manosalvas, et al, 2015)

Cultura. Incluye el sistema de valores; y los valores son parte de la infraestructura de la cultura. (Elvira y Davila, 2005)

Organización. Entidad social en donde sus miembros encuentran sentido a su existencia, es decir, un lugar donde comparten valores, creencias y costumbres. (Guillén y Aduana, 2008)

### **Materiales y Método de Investigación**

Investigación cuantitativa, transeccional, descriptiva y aplicada; muestra las características de un grupo y se pretende abordar un problema en su etapa inicial para posteriormente generar alternativas de solución. Se recopiló información primaria a través de la aplicación de un instrumento de medición, al total de empleados de las cinco empresas pymes familiares seleccionadas, contemplando en él, 10 dimensiones o indicadores sobre clima laboral: percepción general de la empresa, condiciones ambientales, ergonomía, posibilidades de creatividad e iniciativa, comunicación, percepción hacia su puesto de trabajo, percepción hacia su remuneración, reconocimiento y percepción en general de la comunicación dentro de la organización; con el fin de evaluar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores e identificar áreas de oportunidad y poder sugerir a los directivos acciones a tomar con respecto a los resultados. En su totalidad fueron 48 personas encuestadas para las 5 pymes familiares sujetas a la investigación. El trabajo se llevó a cabo en la ciudad de Chihuahua, entre los meses de agosto a diciembre del 2018. La unidad de análisis fueron cada una de las cinco Pymes Familiares de los giros: Organización de Eventos, Climas, Refaccionaria, Promotora de Seguros y Distribuidora de Fruta; ubicadas respectivamente en colonia Zarco, Santa Rita, Santo niño, Panamericana y Central de abastos de Chihuahua, las cuales cumplieron con las siguientes características:

1. Se encuentren ubicados en el área urbana de la ciudad de Chihuahua.
2. Cuenten con una plantilla laboral de entre 1 a 100 empleados.
3. Estén al corriente con sus obligaciones fiscales.
4. Tengan una antigüedad de 2 años o más.

Se procedió a establecer el nivel óptimo de satisfacción laboral para cada dimensión propuesta mencionadas anteriormente. Estas se valorizaron en una escala de 20 a 100, donde 20 es la calificación mínima y 100 la máxima, de acuerdo al siguiente semáforo:

<b>SEMAFORO</b>		
Opcion	Descripcion	Valor
1	En desacuerdo	20
2	Poco de acuerdo	40
3	De acuerdo	60
4	Bastante de acuerdo	80
5	Totalmente de acuerdo	100

**Fuente: Elaboración propia**

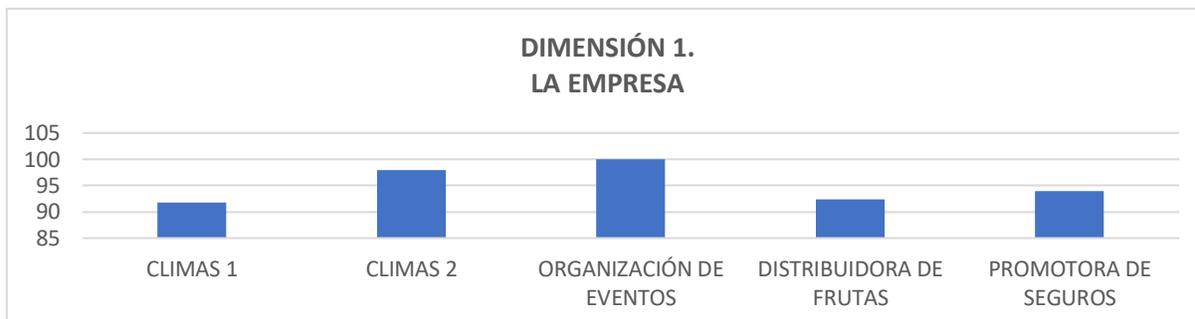
Tras la aplicación del instrumento de medición, se continuó con la creación de una base de datos, utilizando la información obtenida para evaluar las dimensiones en cada una de las empresas en cuestión.

Dados los resultados, se desarrolló apoyo visual a través de gráficos y de un análisis el porqué de dichos resultados, así como las posibles soluciones a los indicadores que presentaron una calificación baja, y a la vez, hacer recomendaciones para mantener los buenos resultados, que así se presentaron. Esto se realizó para poder asegurar una correcta percepción de la calificación y visión general de las empresas en cada dimensión. Para efectos de comprobación de las Hipótesis, se estructuró una comparación de las cinco empresas en cada una de las dimensiones evaluadas.

### **Resultados (Análisis y Discusión)**

A continuación, se exponen y analizan cada una de las 10 dimensiones medidas creando un panorama general de comparación de las cinco empresas estudiadas:

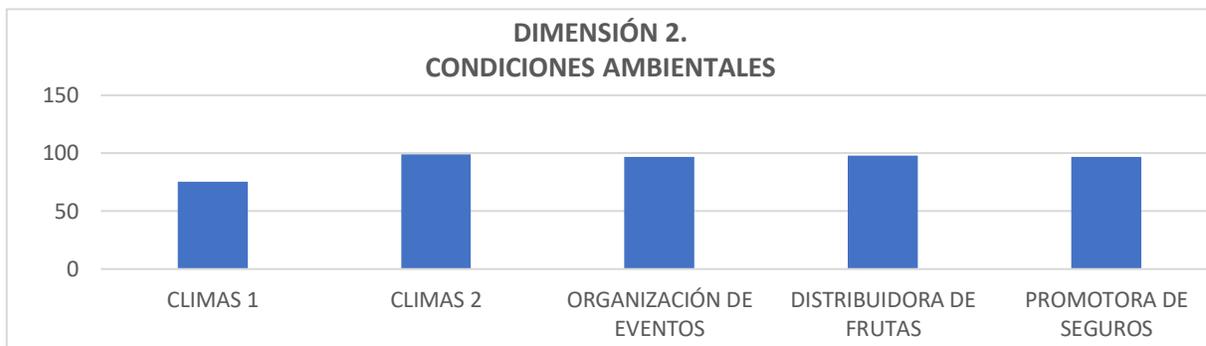
1.- LA EMPRESA. Esta dimensión va encausada a identificar el grado de identidad que los trabajadores tienen hacia los valores, principios e ideales de la cultura organizacional.



La gráfica 1, muestra que los trabajadores de la empresa Organización de Eventos, es la que presenta un mayor grado de identidad, factor que representa una gran ventaja competitiva de la empresa, ya que al tener empleados que se sienten orgullosos de su empresa, transmiten una imagen de seguridad y confianza al cliente; esto es de suma importancia sobre todo en una empresa de servicio, ya que va enfocada a la atención y satisfacción del cliente en un mayor grado que una de producción de bienes. Por otro lado, tenemos que las empresas del giro de Climas (Climas 1) y Distribuidora de Frutas, presentan el más bajo nivel de identidad respecto a las demás. Se pueden tomar acciones correctivas como realizar actividades periódicas que, como nos lo comenta Ortiz (2008), fomenten los valores promotores de la cooperación, aceptación, reciprocidad y confianza, así como también centrarse en el fortalecimiento de competencias (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses), los cuales permiten generar valor y sentido de pertenencia hacia la empresa, logrando optimizar la consecución de la focalización estratégica y los objetivos corporativos y personales.

## 2. CONDICIONES AMBIENTALES

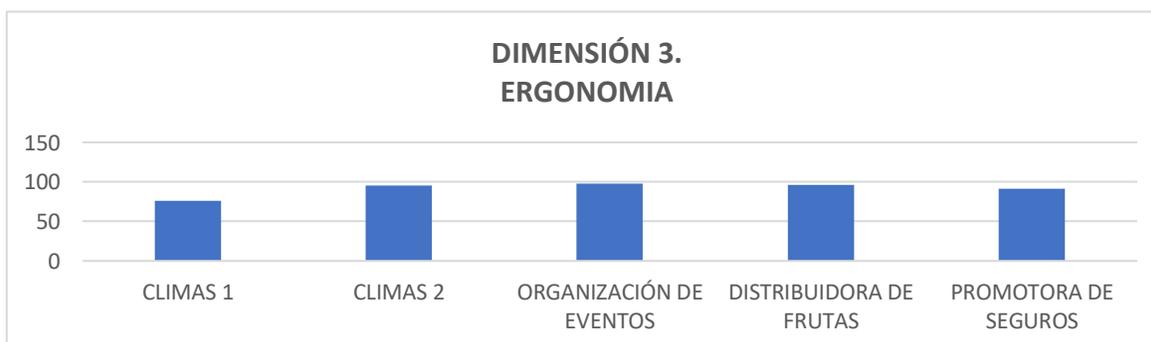
Con esta dimensión se midió el nivel de satisfacción de los trabajadores hacia los diferentes componentes ambientales de su respectivo lugar de trabajo, los cuales son un factor clave para un alto nivel de productividad del empleado.



Por mencionar algunos de dichos componentes, se encuentran: limpieza del área de trabajo, temperatura adecuada, sanitarios en condiciones óptimas, nivel de ruido en las instalaciones, funcionamiento del equipo de trabajo y nivel de iluminación.

La gráfica 2, muestra que solamente una de las empresas obtuvo una calificación menos favorable en comparación del promedio. Esto podría representar un foco de atención para dicha empresa, uno que tal vez no se tenga que atender de urgencia por la calificación que aún es aceptable, pero que si se podría ir atendiendo gradualmente. Para poder saber en cual condición o condiciones ambientales hay que gradualmente enfocarse; basta con realizar inspecciones periódicas en las áreas de trabajo y así identificar condiciones no óptimas para el desarrollo de las actividades laborales. Respecto a esta dimensión, es importante compartir lo que Medina, et al, (2008) nos mencionan: Cuando los factores higiénicos son óptimos, solo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando lo hacen no es por un tiempo prolongado.

3. ERGONOMÍA. Esta dimensión nos sirve como indicador descriptivo de la percepción del trabajador hacia las condiciones de trabajo en torno a su salud.



Analizando la gráfica 3, muestra que los resultados son bastante similares a los de la dimensión de condiciones ambientales, lo cual nos confirma que estas dos comparten una estrecha relación.

Las acciones que se pudieran tomar para mejorar esta dimensión, sobre todo en el área de producción del servicio, son: Proporcionar fajas de soporte corporal para evitar lesiones provocadas por esfuerzos constantes; procurar que se cuente con las herramientas necesarias para realizar el trabajo y así el individuo no se vea en la necesidad de realizar esfuerzos extraordinarios; verificar constantemente las condiciones de seguridad de los vehículos; y por último, asignar un área específica donde los trabajadores puedan tener un breve tiempo de esparcimiento garantizando consumibles básicos como agua, frutas, etc., esto para evitar golpes de calor, desmayos, entre otras complicaciones.

Otro aspecto importante acerca de la ergonomía nos lo comparten Laurig y Vedder (2010), explicándonos que la ergonomía no solo examina la situación pasiva del ambiente, sino también las ventajas para el operador humano y las aportaciones que éste/ésta pueda hacer si la situación de trabajo está concebida para permitir y fomentar el mejor uso de sus habilidades.

**4. POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA.** Esta dimensión da a conocer el grado en que los empleados perciben la aceptación de sus propuestas e iniciativas para mejorar o innovar los diferentes procesos de trabajo que le competen para una mejora en la producción del bien o servicio por parte de sus superiores.

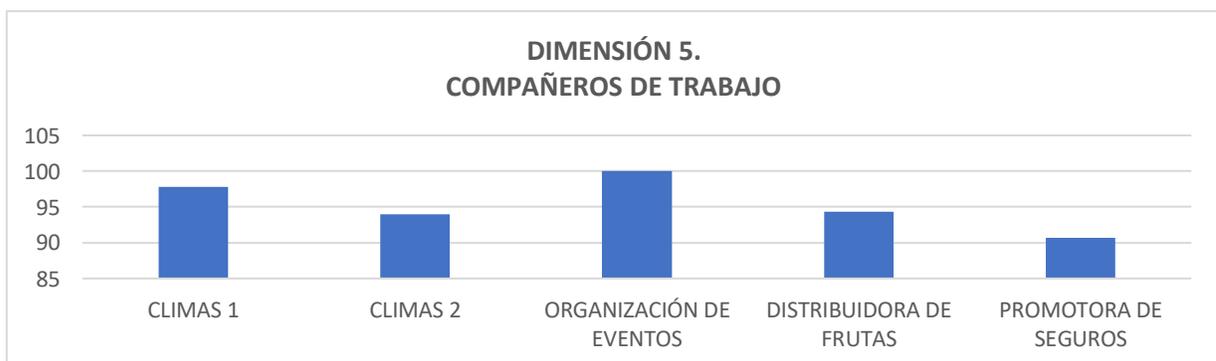
La gráfica 4 expresa respecto a esta dimensión que, la empresa Climas 2, en comparación con el promedio total, no otorga la libertad necesaria para que sus empleados puedan expresar sus opiniones e ideas para la posible mejora en la forma de realizar sus actividades laborales, no se les da suficiente autonomía, no se sienten lo suficientemente escuchados por sus jefes o superiores ni tienen la variedad de actividades necesaria para fomentar una actitud proactiva.



Definida como “la acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar”, la iniciativa es la predisposición a actuar de forma proactiva. En definitiva, la iniciativa “supone hacer que las cosas pasen”. (De la Cruz, et al, 2009)

Dentro de cualquier organización, es muy importante identificar a las personas que son creativas ya que son personas que actúan por valores ante las cosas que suceden a su alrededor y reaccionan de la manera que ellas han decidido ante estos estímulos; además se dedican a aquellas cosas sobre las que pueden influir haciendo algo. (De la Cruz, et al, 2009)

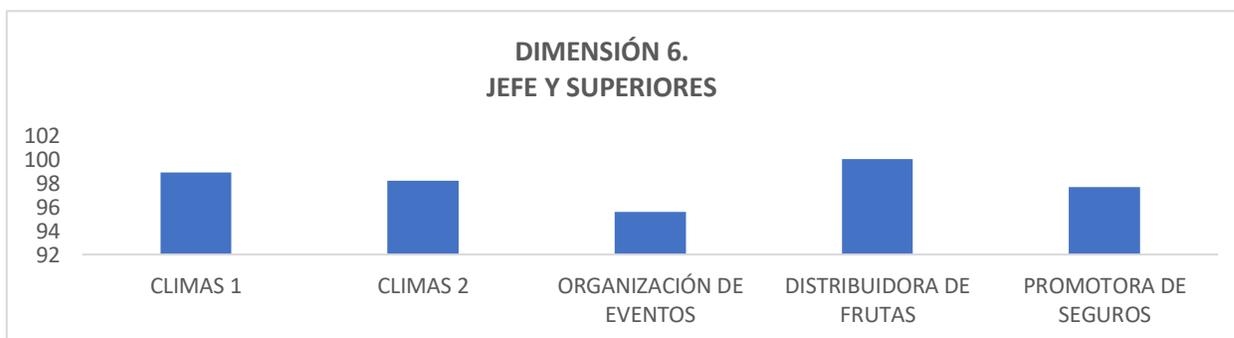
5. **COMPAÑEROS DE TRABAJO.** Esta dimensión juega un papel único en la satisfacción laboral de un individuo. Esta dimensión nos indica la percepción y satisfacción del empleado hacia el ambiente laboral en relación a la interacción con sus compañeros de trabajo.



La gráfica 5, evidencia que la compañía dedicada a la Promoción de Seguros presenta la calificación más baja, pero con un resultado de noventa y uno, sigue estando dentro de los diez puntos más altos dentro de nuestra escala de calificación.

Para confirmar la relación de la cultura organizacional con esta dimensión, López y Trujillo (2014) exponen que el concepto de cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

6. JEFE Y SUPERIORES. Esta dimensión mide la percepción que tienen las personas con respecto al estilo de liderazgo de su jefe inmediato.

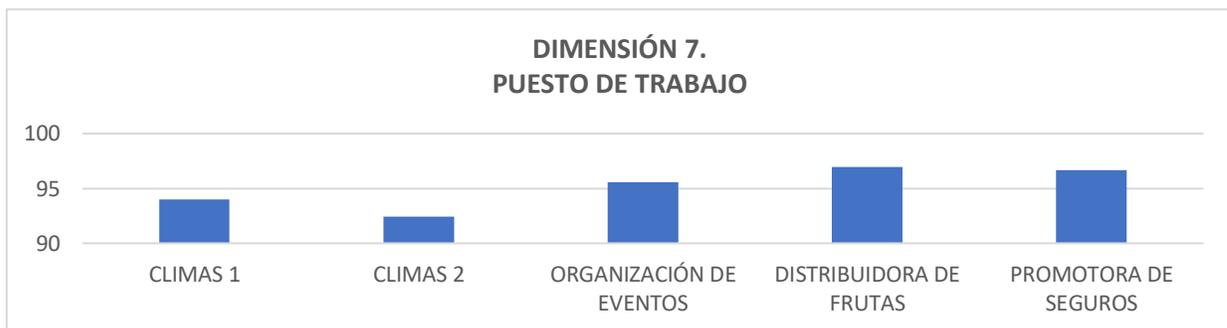


Al observar la gráfica 6, se puede apreciar que la empresa dedicada a la Organización de Eventos es la más baja; sin embargo, es una dimensión con calificación promedio muy alta para las cinco empresas, ya que cada una se encuentra entre los cinco últimos puntos en nuestra escala de evaluación. Esta habla muy bien de los emprendedores Chihuahuenses que deciden incorporar miembros de la familia a sus proyectos de negocio.

Para referencias futuras, o si es que se quiere trabajar sobre esta dimensión, Vázquez y Guadarrama (2001) nos exponen la siguiente recomendación: Capacitar a los directivos para el desarrollo de un estilo de liderazgo democrático, desarrollando su capacidad de escuchar, su manejo de información, la empatía por sus subordinados, la capacidad de tomar y ejecutar decisiones, la visión para trazar

el rumbo en sus áreas de trabajo a más largo plazo y su capacidad de negociar para promover el trabajo en equipo, que propicie la participación de los subordinados en los aspectos administrativos que afectan o mejoran el logro de las metas departamentales e institucionales.

7. PUESTO DE TRABAJO. Esta dimensión sirve como apoyo para saber la percepción de los empleados sobre el grado en que la especificación del puesto de trabajo puede ser usada por ellos como un guía o referencia para el auto-desarrollo; así como también cuál es su nivel de satisfacción hacia el puesto de trabajo en relación a la experiencia de trabajo que posee, relación con su formación académica, su percepción de reconocimiento en relación a su desarrollo en ese trabajo, su identidad en el puesto y riesgo de estabilidad en el mismo.



La gráfica 7 aporta que dentro de las cinco empresas los empleados perciben de buena manera su auto-realización en su puesto de trabajo. La empresa Climas 2 es la que presenta una calificación más baja en comparación con el promedio, pero como situación similar a la gran parte de dimensiones evaluadas, sigue siendo una calificación excelente, ya que no baja del rango de los 10 puntos más altos.

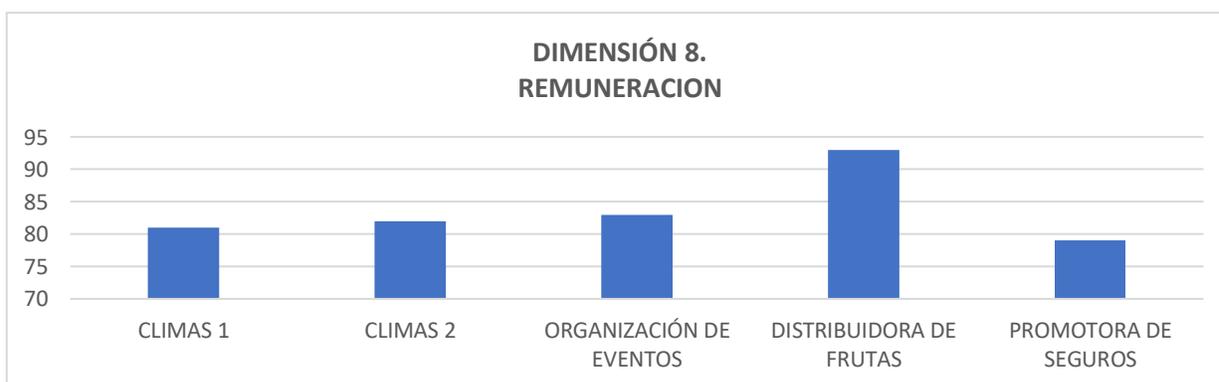
Coincidiendo con Vázquez y Guadarrama (2001), se recomienda dar a conocer las funciones de cada puesto de trabajo, así como los reglamentos, normas y políticas que los enmarcan desde el principio y a lo largo de la relación laboral, para el logro de las metas generales, departamentales y personales. Esto trabajando y procurando un alto nivel de liderazgo y cuidando el nivel de carga de trabajo para no llegar al nivel de abuso.

8. REMUNERACIÓN. Esta dimensión mide el grado de percepción hacia la retribución que reciben los trabajadores a cambio de su trabajo, la cual está integrada, además del salario, por prestaciones, tales como becas, apoyos económicos, despensa, etc.

Como la gráfica 8 lo muestra, en esta dimensión se rompe la tendencia de estar cada empresa dentro de los cinco o diez puntos más altos en nuestra escala de evaluación. En esta ocasión, las empresas obtuvieron en un promedio una calificación de ochenta y cuatro, teniendo como calificación más baja la empresa dedicada a la Promoción de Seguros.

En general, esta es una dimensión muy difícil de satisfacer en su totalidad. Hay que evaluar la remuneración promedio obtenida en el mercado laboral, nivel de inflación, necesidades personales, valor del puesto de trabajo para la organización, confidencialidad de información manejada por posición de trabajo. La remuneración tiene un impacto directo en el empleado, especialmente cuando se perciben problemas asociados al nivel, percepciones comparativas negativas o poca transparencia en su determinación.

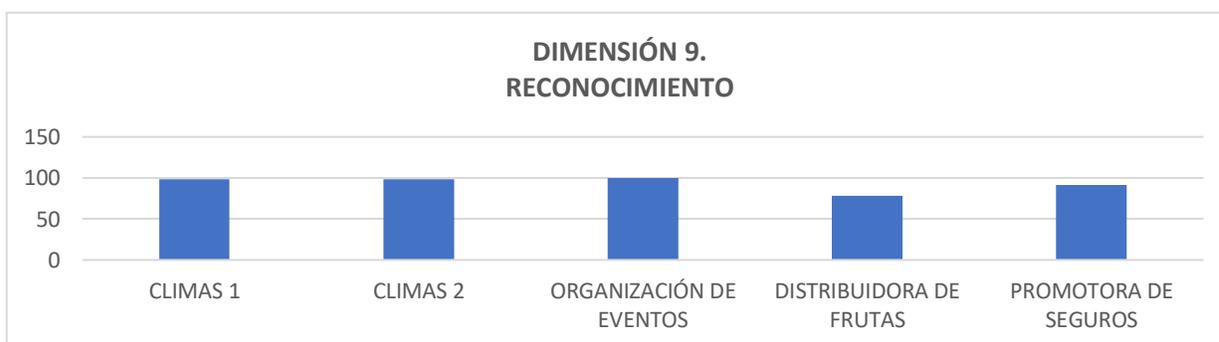
Haciendo referencia hacia las empresas familiares, una última recomendación para evitar calificaciones bajas en esta delicada dimensión, hay que evitar a toda costa el favoritismo hacia los familiares que se encuentran dentro de la empresa.



Zenteno-Hidalgo y Durán (2016) nos recuerdan la importancia de la equidad y justicia en relación a esta dimensión, diciendo que en este factor se identifica también un aspecto muy ligado al ítem remuneración con un énfasis en su aspecto de ecuanimidad, es así como una reducción del grado de diferencias en la

remuneración, una política de beneficios, ascensos y evaluación del desempeño conocidas, claras y transparentes que justifiquen las compensaciones, ascensos o despidos, son consideradas como básicas para generar compromiso y satisfacción. Además, con ello las ganas de emigrar de la organización decrecen ampliamente.

9. RECONOCIMIENTO. Esta dimensión apoya con información dedicada a la percepción del empleado en referencia a la igualdad de género al ocupar un puesto de trabajo, aportación útil de la actividad desempeñada al proceso general de trabajo de la organización, estabilidad en el puesto y posibilidades de promoción laboral de acuerdo a un buen rendimiento laboral.



Como lo confirma la gráfica 9, la percepción de los empleados hacia la dimensión de reconocimiento luce muy favorable para las cinco empresas en general, con excepción de la empresa dedicada a la Distribución de Frutas. Para esta empresa en particular se obtuvo una calificación de setenta y ocho, la cual de todas formas es aceptable dentro de nuestra escala de evaluación. Se llega a la conclusión de que este resultado se pueda estar dando debido a que, por la naturaleza del trabajo, la mayor parte de los trabajadores son de nivel operativo, nivel educativo muy bajo y expectativas personales no muy altas, esto es viéndolo por parte del trabajador.

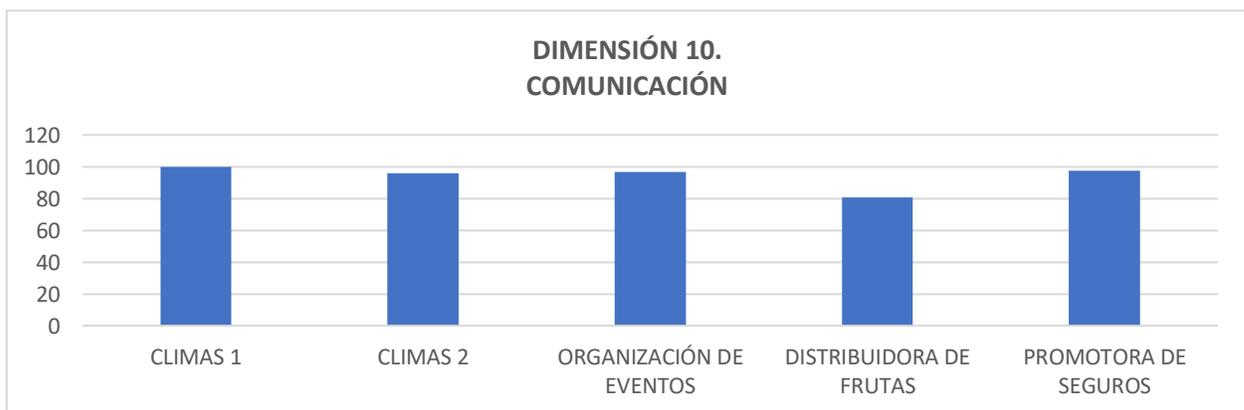
Como última recomendación para alentar esta dimensión, y apoyándonos en lo expuesto por Medina, et al, (2008) quienes dicen que para motivar y tender a la satisfacción del personal, se debe, en primer lugar, reconocer los aportes individuales que cada persona realiza en la empresa, por lo que es necesario evaluar al trabajador en su actividad laboral, ya que esto permitirá conocer su

desempeño y comportamiento y como consecuencia de ello recibir una retribución consistente con el resultado de esta evaluación.

10. COMUNICACIÓN. Esta dimensión permite saber el grado de satisfacción de los trabajadores en relación a su percepción hacia la comunicación de los jefes hacia los subordinados, subordinados hacia los jefes y apertura por parte de los superiores para escuchar las opiniones y sugerencias de los empleados.

Respecto a los resultados obtenidos, se tiene de nueva cuenta a la empresa Distribuidora de Frutas como la empresa con menor calificación, pero aún considerada como aceptable. Esta cuestión se ve muy relacionada al factor anteriormente expuesto en la dimensión de reconocimiento haciendo referencia a las características principales de la mayoría de la plantilla laboral.

La relación de la organización con el empleado, es la variable que diferencia entre unas y otras. Como dicen Barragán, et al, (2009) “Una ideología organizacional clara y bien expresada, atrae a la empresa a personas cuyos valores personales son compatibles con los valores centrales de la misma. Y a la inversa; repele a aquellos cuyos valores personales son incompatibles”.



Es muy importante motivar la participación de todos los integrantes a fin de fomentar una dinámica favorecedora en la comunicación interna o con los llamados “clientes internos” o empleados, despertar su creatividad y el esfuerzo mental para conseguir la solución de problemas y hacerles sentir que son parte importante de la misión de la empresa (Barragán, et al, 2009).

## Conclusiones y Recomendaciones

Recapitulando los resultados, las dimensiones que se ven más vulnerables son las de condiciones ambientales, ergonomía, remuneración y reconocimiento; de las cuales la primera y la segunda se relacionan íntimamente al igual que la tercera con la cuarta. Estos son resultados generalizados en las cinco empresas, lo cual nos lleva a percibir una ligera falta de interés por parte de los empresarios de medianas y pequeñas organizaciones familiares, cuando se trata de realizar inversión que beneficie factores como iluminación suficiente en el área de trabajo, temperatura adecuada, nivel de ruido soportable, limpieza de sanitarios, dotación de soportes corporales a los empleados de campo, sillas ergonómicas que cuiden la postura de empleados de oficina, aportación de herramienta necesaria para realizar el trabajo, incentivos económicos y reconocimiento por parte de los jefes y directivos hacia el trabajo que realizan los empleados. En su conjunto, estos aspectos conforman un factor que, si no se cuida, puede llegar a crear una fuerte situación de insatisfacción y conflicto interno en la organización.

Respecto a las dimensiones de condiciones ambientales y ergonomía, se recomienda realizar inspecciones periódicas en las áreas de trabajo, y así identificar las condiciones no óptimas para el desarrollo de las actividades laborales; también si se desea, se pudiera realizar un rápido censo verbal o escrito con los trabajadores.

En cuanto a las dimensiones de remuneración y reconocimiento, la recomendación principal para subir la calificación es analizar la posibilidad de formalizar los puestos operativos de trabajo, de esta forma la empresa podría dedicarse a buscar personal con mayores expectativas de crecimiento y nivel educativo; situación que podría desembocar en aumentar las aportaciones en los procesos de trabajo, mejorar del ambiente laboral y más importante aún, una mejora considerable en imagen hacia el exterior. Es importante también darse a la tarea de realizar un escalafón salarial que pudiera servir como guía sobre el grado económico en el que hay que retribuir a los trabajadores de acuerdo al nivel de responsabilidades. Dicho escalafón se

tendría que aplicar de manera gradual de acuerdo al nuevo ingreso de empleados, ya que, si se pretende aplicar de una manera repentina hacia todos los trabajadores que ya tienen antigüedad en la organización, causaría un clima de enorme conflicto, incertidumbre e inconformidad. También es recomendable, si las limitaciones económicas lo permiten, procurar establecer y promocionar un sistema de despensas, bonos por ventas, entre otros beneficios económicos para estimular la motivación del trabajador.

## Referencias

- Alifa, D. (2011). Las encuestas de clima y satisfacción como indicadores de gestión. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*. 80-81 p.
- Amaro, S. L., T. R. González y L. F. Pérez (2015). Diagnóstico de clima organizacional y satisfacción laboral en instalaciones hoteleras. *Retos Turísticos*. Vol (14), No (1). 01-09 p.
- Barragán, J., V. P. Castillo y P. Guerra (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de negocios*. Vol. (6), No. (1). 33-43 pp.
- Carrasco, H. A. J. y M. G. Sánchez (2014). El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas. *Revista FIR*. Vol (3), No (5). 19-29 p.
- De la Cruz, L. I., D. C. Prada. y S. D. Veselinova (2009). Iniciativa. Comunicación efectiva y trabajo en equipo. 1-21 p.
- Guillén, M. I. J. y M. A. P. Aduna (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. *Estudios Gerenciales*. Vol (24), No (106). 47-64 p.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Rev Med Inst Mex Seguro Soc*. Vol (50), No (3). 307-314 p.
- Laurig, W. y J. Vedder (2010). Ergonomía, herramientas y enfoques. *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. 1-110 p.
- López, M. O. H. y S. A. Trujillo (2014). Incidencia del fundador en la creación de la cultura organizacional y su impacto en la sostenibilidad de una empresa familiar. *Revista FIR*. Vol. (3), No. (5). 56-67 pp.

- Manosalvas, V. C. A., V. L. O. Manosalvas y N. J. Quintero (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*. Vol (1), No (26). 5-15 p.
- Medina, G. A., M. C. Gallegos y H. P. Lara (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de administración pública*. Vol (42), No (6). 1214-1230 p.
- Ortiz, P., J. M., (2008). Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en eléctricos y ferretería Delta LTDA. Trabajo de grado para optar por el título de comunicador social con énfasis en organizacional. 1-213 p.
- Paule-Hernández, Y. y R.M. Caboverde-Silvente. (2011). Estudio diagnóstico del clima laboral en la empresa de sueros y productos hemoderivados. *Ingeniería Industrial*. Vol (32), No (1). 76-85 p.
- Salazar, E. J. G., P. J. C. Guerrero, R. Y. B. Machado y A. R. Cañedo (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*. Vol (20), No (4). 67-75 p.
- Vázquez, M. R. y G. J. J. Guadarrama (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de educar*. Vol. (3), No. (5). 105-131 pp.
- Zenteno-Hidalgo, A. C. y S. C. A. Durán (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *INNOVAR*. Vol (26), No (59). 119-135 p.



**FORJANDO  
CULTURA**

**FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS  
CAMPUS VIII**

**GESTIÓN 2019-2023**

# VI CONGRESO NACIONAL de Contaduría y Administración

# 2019

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"



**FORJANDO  
CULTURA**

**FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS  
CAMPUS VIII**

2019-2023

